



# **Boas práticas do empreendedorismo social e de impacto em Portugal**

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Mónica Sofia Cintra Pereira da Silva

Trabalho de Projeto realizado sob a orientação do  
Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira

Leiria, setembro de 2025



# **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente projeto de Mestrado é original e foi elaborado unicamente para este fim, citando devidamente todos os autores cujos trabalhos o sustentaram.

É permitida a reprodução parcial deste documento, desde que seja identificado a autora e feita referência ao Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, realizado nos anos letivos de 2023/2024 e 2024/2025, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, bem como à data das provas públicas de avaliação.

# Agradecimentos

Este trabalho assinala o fim de um período académico tardio, num total de cinco anos, que não teria sido possível sem uma verdadeira rede de apoio.

Agradeço em primeiro lugar e em particular ao meu orientador, Vítor Ferreira, pela orientação e incentivo e, de modo especial, a todos os que participaram da investigação e que tive o prazer de conhecer, pela generosidade e disponibilidade na partilha.

Quero ainda deixar um reconhecimento especial aos voluntários que são o motor das organizações de empreendedorismo social. Desempenhando papéis distintos, mas essenciais, praticam uma generosidade comprometida e, com o seu tempo, dedicação e compromisso, constroem obra de grande alcance, com impacto na vida de milhares de pessoas em período de maior vulnerabilidade. A todos, um obrigado!

Um agradecimento especial aos meus colegas e amigos Sandra, Hugo e Liliana, pela entajuda, pela partilha e pelo constante estímulo, sem dúvida, ganhos preciosos deste caminho.

À minha família — marido e filhos, pais e irmãos — agradeço a paciência, as pequenas coisas, os debates e o apoio incondicional. Aos meus amigos, que partilharam comigo um pouco desta jornada, e finalmente a todos os que, de forma discreta ou evidente, contribuíram para este estudo, deixo a minha sincera gratidão.

# Resumo

O empreendedorismo social tem ganho relevância em Portugal como resposta inovadora a desafios sociais e ambientais. Este trabalho investiga de que forma organizações sociais conciliam impacto e sustentabilidade, através de um estudo qualitativo com base em entrevistas a empreendedores, especialistas e atores institucionais.

Os resultados evidenciam um ecossistema em crescimento, marcado por práticas criativas de financiamento e parcerias, mas limitado por barreiras estruturais como o acesso instável a recursos e a ausência de políticas consolidadas. Apesar destes constrangimentos, emergem oportunidades de colaboração intersetorial e inovação, que reforçam a resiliência das iniciativas.

O estudo contribui para a literatura, ao mapear dinâmicas do ecossistema português e oferece recomendações práticas para decisores políticos, investidores de impacto e empreendedores sociais. Ao sublinhar o potencial transformador do setor, o estudo aponta caminhos para sociedades mais inclusivas e sustentáveis.

**Palavras-chave:** inovação social; impacto; sustentabilidade; empreendedorismo social; Portugal

# Abstract

Social entrepreneurship has gained relevance in Portugal as an innovative response to social and environmental challenges. This project examines how social organizations balance impact and sustainability through a qualitative study based on interviews with entrepreneurs, experts, and institutional actors.

Findings highlight a growing ecosystem characterized by creative financing practices and partnerships yet constrained by structural barriers such as unstable access to resources and the absence of consolidated policies. Despite these limitations, opportunities for cross-sector collaboration and innovation emerge, strengthening the resilience of initiatives.

The study contributes to the academic literature by mapping the dynamics of the Portuguese ecosystem and offers practical recommendations for policymakers, impact investors, and social entrepreneurs. By emphasizing the sector's transformative potential, the project points to pathways for building more inclusive and sustainable societies.

**Keywords:** social innovation; impact; sustainability; social entrepreneurship; Portugal

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista de Gráficos</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de Siglas</b> .....	<b>xii</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Enquadramento teórico e contextual</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Relevância do tema no contexto atual</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. Objetivos da investigação</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Questões de investigação</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5. Estrutura do projeto</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Revisão de literatura</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. Empreendedorismo: conceitos e tipologias</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Empreendedorismo social: evolução, motivações, distinções</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. Empresas sociais e organizações híbridas</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4. Empreendedorismo de impacto</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5. Medição de impacto e sustentabilidade das práticas</b> .....	<b>9</b>
<b>2.6. Convergência entre empreendedorismo social e de impacto</b> .....	<b>13</b>
<b>2.7. Enquadramento com políticas públicas</b> .....	<b>14</b>
<b>2.8. Estudos anteriores relevantes</b> .....	<b>14</b>
<b>2.9. Voluntariado, inclusão e impacto psicossocial</b> .....	<b>16</b>
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1. Estratégia de investigação</b> .....	<b>18</b>

<b>3.2.</b>	<b>Critérios de Sucesso e Sustentabilidade .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3.</b>	<b>Critérios de seleção de casos de boas práticas .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4.</b>	<b>Fonte e métodos de recolha de dados .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5.</b>	<b>Limitações e considerações éticas .....</b>	<b>21</b>
<b>4.</b>	<b>Caracterização da amostra e análise dos casos .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.</b>	<b>Universo da resposta .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.</b>	<b>Critérios e seleção dos casos para aprofundamento .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.</b>	<b>Apresentação de casos estudados.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.</b>	<b>Análise comparativa.....</b>	<b>45</b>
4.4.1.	Modelos de negócio .....	45
4.4.2.	Fontes e Estratégias de financiamento .....	48
4.4.3.	Parcerias e comunicação .....	52
4.4.4.	Fatores críticos de sucesso e barreiras à replicabilidade .....	54
4.4.5.	Inovação social .....	57
4.4.6.	Transição verde/justa.....	60
4.4.7.	Medição do impacto .....	62
4.4.8.	Alinhamento ODS .....	66
<b>4.5.</b>	<b>O impacto nos voluntários e nos beneficiários.....</b>	<b>69</b>
<b>4.6.</b>	<b>Métricas Formais vs. Impacto Percebido.....</b>	<b>72</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1.</b>	<b>Síntese das principais aprendizagens .....</b>	<b>74</b>
5.1.1.	Sustentabilidade em Organizações Híbridas: Um Espectro de Modelos .....	74
5.1.2.	Tensões entre Legitimidade e Aprendizagem nas Organizações Híbridas .....	76
5.1.3.	Fatores de Expansão e Limites à Padronização .....	77
<b>5.2.</b>	<b>Implicações para empreendedores, decisores políticos e academia.....</b>	<b>78</b>
5.2.3.	Para a Gestão: a governança do propósito e <i>mission lock</i> .....	78
5.2.4.	Para Decisores Políticos: o elo em falta do enquadramento jurídico .....	78
5.2.5.	Para a Academia: aprofundar a teoria da hibridez e da escalabilidade .....	79
<b>5.3.</b>	<b>Limitações do estudo.....</b>	<b>79</b>
<b>5.4.</b>	<b>Sugestões para investigação futura.....</b>	<b>80</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos</b>	<b>.....</b>	<b>87</b>



# Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Posicionamento relativo dos modelos de avaliação.....	12
Gráfico 2 - Distribuição geográfica da amostra .....	24
Gráfico 3 - Modelos de negócio adotados.....	24
Gráfico 4 - Metodologia usada para avaliar o impacto .....	25
Gráfico 5 - Alinhamento com objetivos ODS .....	25
Gráfico 6 - Distribuição Fontes de financiamento .....	49

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de avaliação de impacto.....	11
Tabela 2 - Grelha de análise das boas práticas em empreendedorismo social e de impacto .....	19
Tabela 3 - Tabela comparativa dos casos apresentados por dimensão-chave.....	26
Tabela 4 - Critérios para aprofundamento de casos.....	27
Tabela 5 - Ranking .....	28

# Lista de Siglas

ADFP	Fundação Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional
CSES	Conta Satélite da Economia Social
CVP	Comunidade Vida e Paz
EFR	Entidade Familiarmente Responsável
EMES	European Research Network
EQUASS	European Quality in Social Services
ES	Empreendedorismo Social
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GIIN	Global Impact Investing Network
GRI	Global Reporting Initiative
IPA	Instituto Português de Afasia
IPES	Iniciativa para o Empreendedorismo e Inovação Social
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
LPAA	Life Participation Approach to Aphasia
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organizações não Governamentais
PIS	Portugal Inovação Social
SAA	Social Accounting and Audit
SLI2	Social Data Lab Impact Index
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SROI	Social Return on Investment
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
VAB	Valor Acrescentado Bruto

# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento teórico e contextual

A Conta Satélite da Economia Social (CSES) revela que este setor, representou 3,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional em 2020 e demonstrou uma notável resiliência durante a pandemia, registando até um ligeiro aumento do emprego num contexto em que a economia nacional contraía (CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2021). Este resultado evidencia a relevância estratégica da economia social e reforça a necessidade de compreender como o empreendedorismo social e de impacto consegue gerar valor e resiliência em contextos de crise.

A pertinência do tema ganha ainda maior expressão no contexto português através da iniciativa Portugal Inovação Social (PIS), um pilar pioneiro na Europa, ao mobilizar fundos estruturais da União Europeia para apoiar o setor da inovação e do empreendedorismo social. Reconhecida pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) como caso de sucesso e boa prática internacional, a PIS demonstra que este domínio não é apenas objeto de interesse académico, mas também uma prioridade estratégica nacional, com impacto direto no posicionamento de Portugal como referência no campo da inovação social.

O empreendedorismo, tradicionalmente associado à criação de empresas lucrativas, tem vindo a ser progressivamente reconfigurado, abrangendo hoje finalidades mais amplas e diversificadas. Surge, nesse contexto, o empreendedorismo social como resposta a falhas do mercado e à limitada intervenção do Estado na resolução de problemas sociais persistentes (Dees, 2001; Mair & Marti, 2006). Diferente do empreendedorismo tradicional, o empreendedorismo social visa gerar valor social, priorizando a missão sobre o lucro, embora frequentemente utilize abordagens empresariais para garantir a eficácia e a sustentabilidade das suas ações (Yunus, 2010; Nicholls, 2006).

Neste debate internacional, a escola europeia, representada pela rede EMES (International Research Network), oferece um enquadramento complementar que evidencia a especificidade europeia: propõe que a empresa social se defina por três dimensões: uma atividade económica contínua e autónoma; uma finalidade social explícita, com primazia do

benefício coletivo sobre o lucro; e uma governança participativa, assegurando o envolvimento de todos os interessados nos processos de decisão (Defourny & Nyssens, 2012). Esta abordagem evidencia a especificidade europeia, ao valorizar a natureza coletiva e híbrida das organizações, em contraste com a ênfase norte-americana na figura do empreendedor individual.

O campo tem evoluído para incluir o conceito de empreendedorismo de impacto, que se caracteriza pela intenção explícita de gerar impactos sociais e ambientais mensuráveis, de forma integrada com a obtenção de retorno financeiro (Bugg-Levine & Emerson, 2011). A convergência entre estes dois campos, social e de impacto, revela uma tendência crescente de hibridização dos modelos organizacionais, nos quais coexistem a missão social, a lógica empresarial e a exigência de demonstrar resultados concretos (Martin & Osberg, 2020).

A emergência das chamadas organizações híbridas, que mesclam elementos de organizações sem fins lucrativos e entidades comerciais, evidencia um novo paradigma onde a criação de valor social e a viabilidade económica se tornam simultaneamente centrais (Santos, 2012). Neste contexto, torna-se fundamental compreender como estas organizações estruturam os seus modelos de negócio, como medem o impacto que geram e como mantêm a sua sustentabilidade ao longo do tempo, sem comprometer a missão que as orienta.

Paralelamente, a crescente pressão de investidores e outros parceiros tem incentivado o uso de metodologias robustas de medição de impacto, como o SROI (Social Return on Investment), a Teoria da Mudança ou o IRIS+ (GIIN, 2023; Weiss & Connell, 1995). Estas ferramentas permitem quantificar o valor social gerado, fortalecendo a legitimidade das organizações perante financiadores, parceiros e comunidades beneficiárias.

O presente estudo parte, portanto, do reconhecimento da importância estratégica do empreendedorismo social e de impacto como motor de inovação social, equidade e desenvolvimento sustentável, sendo essencial identificar as práticas que permitem às organizações atingir níveis elevados de impacto, sustentabilidade e escalabilidade.

## **1.2. Relevância do tema no contexto atual**

A relevância desta investigação é sustentada por três grandes tendências contemporâneas. Por um lado, a crise dos modelos tradicionais de provisão de bem-estar social, por outro o aumento da procura por soluções inovadoras e eficazes para problemas sociais complexos;

que resulta na emergência de um ecossistema global orientado para o impacto e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Num cenário marcado por desigualdades persistentes, degradação ambiental e escassez de recursos públicos, o empreendedorismo social e de impacto surge como uma abordagem alternativa, ágil e centrada nas necessidades das comunidades. O reconhecimento institucional e académico destas iniciativas, têm-se mostrado particularmente relevantes em áreas como inclusão social, saúde, educação, habitação, transição verde e desenvolvimento comunitário (Martin & Osberg, 2007; OCDE, 2022).

Redes como a Ashoka, a EMES, a Iniciativa para o Empreendedorismo e Inovação Social (IPES) e organismos internacionais como a OCDE e a GIIN têm promovido não apenas a legitimação do setor, mas também a construção de metodologias comuns para avaliar, financiar e escalar projetos de impacto. A sua atuação reforça o papel do empreendedorismo de impacto como instrumento relevante de política pública e inovação social, ainda mais, num contexto económico pós-crise e a pandemia COVID-19, que acentuaram a necessidade de soluções resilientes e centradas nas pessoas. A adoção de práticas sustentáveis e o alinhamento com os ODS tornaram-se prioridade para muitos governos, empresas e organizações da sociedade civil, intensificando o interesse por modelos híbridos e investimentos de impacto.

Nesse quadro, a presente investigação contribui para aprofundar o conhecimento sobre as boas práticas no campo do empreendedorismo social e de impacto, propondo-se a identificar estratégias replicáveis, baseadas em casos concretos, que podem orientar tanto empreendedores como agentes de políticas públicas e financiadores. Esta análise é particularmente relevante no contexto português e europeu, onde se observa um crescimento expressivo de iniciativas nesta área, mas ainda uma escassez de estudos sistematizados de organismos reais e discursos na primeira pessoa, sobre os fatores que explicam o seu sucesso e sustentabilidade.

### **1.3. Objetivos da investigação**

O objetivo central é identificar e analisar boas práticas de empreendedorismo social e de impacto em Portugal, de modo a compreender como estas iniciativas conciliam a missão social com a sustentabilidade económica. Para tal, o estudo procura caracterizar modelos organizacionais e estratégias de ação, bem como identificar metodologias e indicadores de

impacto utilizados; compreender fatores críticos de sucesso e de escalabilidade, recolher perceções de beneficiários e parceiros; e propor recomendações práticas para empreendedores, decisores e financiadores.

#### **1.4. Questões de investigação**

A questão central desta investigação pretende clarificar:

- Que práticas permitem aos projetos consolidados de empreendedorismo social conciliar impacto e sustentabilidade?

O tema surge da necessidade de compreender os elementos que sustentam a eficácia e longevidade das iniciativas de empreendedorismo social e de impacto. Tal como identificado na revisão de literatura, estas organizações operam frequentemente em ambientes marcados por escassez de recursos, complexidade social e ausência de soluções estatais eficazes (Dees, 2001; Santos, 2012; Yunus, 2010). A sua capacidade de conciliar uma missão orientada para o bem comum com modelos de negócio viáveis, tem sido destacada como uma característica definidora das chamadas organizações híbridas (Battilana & Lee, 2014).

Esta análise de práticas bem-sucedidas permite compreender quais as estratégias, estruturas e modelos de avaliação de impacto que contribuem para o equilíbrio entre propósito social e sustentabilidade económica — desafio identificado como fulcral por autores como Bugg-Levine e Emerson (2011), Martin e Osberg (2007) e Nicholls (2006).

A questão orienta-se para a produção de conhecimento útil à prática, permitindo a formulação de recomendações com base empírica e transferível para contextos diversos.

Complementarmente à questão principal pretende-se conhecer:

- Como conciliam estas iniciativas objetivos sociais e sustentabilidade financeira?
- De que forma os modelos híbridos respondem às tensões entre missão e viabilidade?
- Que metodologias e indicadores são utilizados na medição de impacto?
- Quais os fatores que facilitam escalabilidade e replicação?
- Como se alinham (ou divergem) as perceções dos beneficiários com as métricas formais?

## **1.5. Estrutura do projeto**

O documento organiza-se em cinco capítulos, antecedidos por Resumo/Abstract e seguidos de Bibliografia e Anexos. O Capítulo 1 (Introdução) enquadra o problema e a relevância do tema no contexto português, explicita os objetivos e as questões de investigação, delimita o âmbito e os contributos esperados, apresenta em traços gerais as opções metodológicas e encerra com a descrição da estrutura do trabalho. O Capítulo 2 (Revisão de literatura) sistematiza o estado da arte sobre empreendedorismo e empreendedorismo social, modelos de negócio híbridos e governança de salvaguarda da missão, financiamento e noção de valor híbrido, instrumentos orientados a resultados, medição de impacto (Teoria da Mudança, indicadores e standards), escalabilidade/replicação e enquadramento nacional, estabelecendo a grelha analítica do estudo. O Capítulo 3 (Metodologia) detalha o desenho de investigação (estudo de casos múltiplos, métodos mistos), os critérios de seleção de casos, as técnicas de recolha de dados (entrevistas semiestruturadas, três questionários e análise documental), os procedimentos de análise (análise temática e estatística descritiva/triangulação), bem como as considerações éticas e as limitações metodológicas. O Capítulo 4 (Resultados e discussão) apresenta a caracterização dos casos e os achados empíricos organizados pelos eixos analíticos — conciliação missão–sustentabilidade, modelos híbridos, medição de impacto, escalabilidade/replicação e perceção dos beneficiários — procedendo ao cruzamento crítico com a literatura e destacando padrões, tensões e contributos. O Capítulo 5 (Conclusões) sintetiza as principais aprendizagens e responde explicitamente à questão principal e às questões secundárias, apresentando implicações para empreendedores, decisores públicos e academia, bem como as limitações do estudo e sugestões para investigação futura. As Referências reúnem toda a bibliografia citada, de acordo com a norma APA; os Anexos contêm os instrumentos de recolha nomeadamente questionários Q1 e Q3, que incluem declaração de consentimento.

## 2. Revisão de literatura

Ao longo das últimas décadas, os objetivos, as métricas de sucesso e os modelos de financiamento associados ao empreendedorismo têm sofrido alterações significativas. A sua abrangência passou a refletir praticamente todos os setores de atividade económica, acompanhando mudanças sociais, ambientais e culturais profundas.

Autores como Say, Drucker e Shane & Venkataraman (2000) reforçam essa perspetiva, descrevendo o empreendedor como alguém que identifica oportunidades e mobiliza recursos para gerar valor. Ries (2011), ao apresentar o conceito de *lean startup*, salienta o papel do empreendedor em contextos de elevada incerteza, criando organizações humanas voltadas à inovação. Dornelas (2018) complementa ao destacar a capacidade do empreendedor de iniciar novos negócios ou iniciativas inovadoras.

### 2.1. Empreendedorismo: conceitos e tipologias

O empreendedorismo, historicamente associado à criação de negócios lucrativos, tem sido amplamente estudado como motor de mudança económica e social. Schumpeter (1934) destacou o papel do empreendedor como agente de inovação e rutura com o equilíbrio económico existente. Drucker (1985) acrescentou a dimensão da oportunidade, defendendo que o empreendedor transforma mudanças em possibilidades de novos produtos, serviços ou processos.

Shane e Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como o estudo das oportunidades para criar algo, bem como o processo de descoberta, avaliação e exploração dessas oportunidades. Nesta linha, Dornelas (2018) reforça que o empreendedor é alguém capaz de identificar oportunidades e mobilizar recursos para criar e desenvolver negócios ou iniciativas inovadoras.

No que respeita às tipologias, Filion (1997) distingue três categorias: o empreendedor clássico (orientado para lucro), o intraempreendedor (que inova dentro de organizações existentes) e o empreendedor social. Mais recentemente, observa-se a distinção entre três grandes modalidades:

- Empreendedorismo tradicional ou de negócios, focado no lucro e na criação de empresas economicamente viáveis;
- Empreendedorismo social, centrado na criação de valor social e resposta a problemas coletivos;
- Empreendedorismo de impacto, emergente no século XXI, que procura integrar objetivos sociais e ambientais com retorno financeiro, adotando métricas de impacto mensuráveis.

Constata-se que o conceito de empreendedorismo evoluiu de uma visão restrita à criação de empresas lucrativas para um campo multidimensional, que integra inovação, propósito coletivo e sustentabilidade, abrindo espaço para novas formas de geração de valor.

## **2.2. Empreendedorismo social: evolução, motivações, distinções**

O empreendedorismo social (ES) consolidou-se nas últimas décadas como campo autónomo, em resposta a falhas do mercado e à limitada intervenção do Estado na resolução de problemas sociais crónicos (Dees, 2001; Mair & Marti, 2006). Dees (2001) caracteriza o empreendedor social como alguém que combina paixão por uma missão coletiva com disciplina empresarial, inovação e resiliência. Hockerts (2015) acrescenta dimensões individuais, como empatia e autoeficácia, que favorecem a conversão de intenções prosociais em iniciativas sustentáveis.

Nicholls (2006) descreve os empreendedores sociais como portadores de uma lógica nova, baseada em redes colaborativas e soluções sustentáveis para problemas enraizados. Santos (2012), por sua vez, conceptualiza o ES como “arbitragem institucional positiva”: em vez de explorar falhas de mercado para gerar lucro privado, o empreendedor social procura reduzir restrições institucionais que mantêm populações excluídas, devolvendo valor às comunidades.

O campo evoluiu de práticas filantrópicas e ligadas ao terceiro setor para modelos empresariais mais robustos e escaláveis (Bornstein & Davis, 2010). Muhammad Yunus e o conceito de negócios sociais marcaram uma viragem paradigmática ao defenderem a não distribuição de lucros como critério diferenciador face ao capitalismo convencional (Yunus, 2008). Estudos recentes indicam ainda que o empreendedorismo social é impulsionado tanto

por contextos estruturais quanto por motivações pessoais — indignação moral, experiências de vulnerabilidade ou sentido ético de missão (Mair & Marti, 2006; Ferreira et al., 2022).

A literatura sublinha que o impacto social, mais do que a criação de riqueza privada, é o critério central para distinguir este tipo de empreendedorismo (Martin & Osberg, 2007; Dees, 1998). Assim, a medição de resultados com base em indicadores sociais e não apenas financeiros torna-se marca distintiva.

Ou seja, o empreendedorismo social distingue-se do tradicional não apenas pela finalidade, mas também pelos mecanismos: atua onde Estado e mercado são insuficientes, mobilizando inovação, redes colaborativas e modelos de negócio híbridos. Contudo, enfrenta o dilema permanente de equilibrar missão social e sustentabilidade financeira, risco que atravessa toda a evolução do campo.

### **2.3. Empresas sociais e organizações híbridas**

O debate europeu, em grande parte influenciado pela rede EMES, conceptualiza a empresa social a partir de três dimensões: atividade económica contínua, finalidade social explícita e governança participativa (Defourny & Nyssens, 2012). Paralelamente, Yunus (2010) propõe o modelo de negócios sociais como organizações financeiramente sustentáveis, mas sem finalidade de lucro pessoal, reforçando a lógica de reinvestimento.

Estas organizações podem assumir diferentes formas jurídicas — cooperativas, associações, IPSS ou sociedades comerciais — mas partilham a intencionalidade de gerar impacto social através de mecanismos de mercado (Dees, 2001; Nicholls, 2006). Battilana e Lee (2014) descrevem-nas como “organizações híbridas”, que mesclam lógicas comerciais e não lucrativas, procurando manter a missão ao mesmo tempo que asseguram viabilidade financeira.

Exemplos internacionais incluem a Fairphone, que promove smartphones de produção ética, e a Mondragón Corporation, cooperativa basca de grande escala. Em Portugal, casos como a ColorAdd e a SPEAK demonstram como modelos híbridos conciliam inclusão social com sustentabilidade financeira, servindo de referência na prática nacional.

De facto, as empresas sociais e organizações híbridas, ilustram a tentativa de conciliar lógica de mercado e missão coletiva. Embora reforcem autonomia financeira e inovação, enfrentam

riscos de desvio de propósito (*mission drift*) e desafios de governança, sendo mais um campo de tensões e aprendizagens do que um modelo estabilizado.

## **2.4. Empreendedorismo de impacto**

O empreendedorismo de impacto representa uma evolução natural do empreendedorismo social, ao incorporar de forma explícita a intencionalidade de gerar impacto social e ambiental mensurável em conjunto com retorno financeiro (Bugg-Levine & Emerson, 2011). Mais do que externalidades positivas, trata-se de colocar o impacto no centro da estratégia organizacional.

Este modelo está associado ao conceito de *blended value*, ou valor integrado, em que criação económica, social e ambiental são indissociáveis (Emerson, 2003). A expressão *triple bottom line* sintetiza esta visão: procura-se simultaneamente bem-estar coletivo, sustentabilidade ambiental e viabilidade financeira.

Autores recentes definem o empreendedorismo de impacto como ação deliberada de indivíduos, organizações ou comunidades que utilizam inovação e recursos empresariais para gerar resultados positivos mensuráveis (Feor, Clarke & Dougherty, 2023). Yunus (2010) acrescenta que os negócios sociais, enquanto subsetor, demonstram que é possível estruturar empresas financeiramente sustentáveis sem distribuição de lucros, com foco exclusivo em objetivos sociais.

Sem dúvida que o empreendedorismo de impacto amplia a visão do empreendedorismo social ao introduzir métricas de desempenho, instrumentos financeiros especializados e modelos híbridos sofisticados, tornando-se ponte segura entre missão e investimento.

## **2.5. Medição de impacto e sustentabilidade das práticas**

Diversos autores vêm o empreendedorismo social como motor marcante do desenvolvimento económico. No entanto, estão em constante aprimoramento e desenvolvimento novas formas de avaliação e medição do impacto. O espectro onde o empreendedorismo se move é muito abrangente: para além de incluir organizações híbridas, que combinam elementos do setor público, privado e do terceiro setor, operam em simultâneo em áreas tão distintas como as mudanças ambientais ou a redução de desigualdades, o que torna difícil a sua avaliação rigorosa. Esta mensuração de impacto

social é reconhecida como um dos principais desafios enfrentados por empreendedores sociais.

Por outro lado, a carência de padronização nas métricas é apontada como obstáculo à comparabilidade entre projetos. A adoção de indicadores claros permite não apenas mensurar resultados, mas também orientar melhorias contínuas e demonstrar valor para os *stakeholders* (Feor, Clarke, & Dougherty, 2023). A necessidade de explicitar os resultados sociais obtidos é crescente, motivada por demandas das partes envolvidas e financiadores por maior transparência, legitimidade e prestação de contas (Murad, Cappelle, & Andrade, 2020; Feor, Clarke, & Dougherty, 2023).

A mensuração do impacto social tem recorrido a diferentes modelos de avaliação, cuja diversidade reflete não apenas a complexidade inerente ao fenómeno, mas também a inexistência de um consenso académico e prático sobre a abordagem mais adequada para captar os efeitos reais das iniciativas. Embora variem em termos de complexidade, âmbito e aplicação setorial, essas metodologias partilham o objetivo de oferecer evidência empírica dos resultados alcançados pelas organizações de impacto (Feor, Clarke & Dougherty, 2023).

O empreendedorismo social é amplamente reconhecido como motor relevante do desenvolvimento económico e social. Contudo, a sua diversidade de formas organizacionais e de áreas de intervenção — desde a mitigação das alterações climáticas até à redução de desigualdades — torna a avaliação rigorosa do impacto um dos seus principais desafios (Feor, Clarke & Dougherty, 2023).

A ausência de padronização nas métricas constitui obstáculo à comparabilidade entre projetos e organizações. Indicadores claros e consistentes não apenas permitem mensurar resultados, como também orientam processos de melhoria contínua e fortalecem a prestação de contas perante *stakeholders* e financiadores (Murad, Cappelle & Andrade, 2020; Feor, Clarke & Dougherty, 2023). A crescente exigência de transparência e legitimidade tem intensificado a procura por metodologias de avaliação que evidenciem os resultados sociais de forma empírica.

Apesar das diferenças, partilham o objetivo de fornecer evidência robusta dos resultados alcançados.

Tabela 1 - Modelos de avaliação de impacto

Modelo / Referência	Natureza	Objetivo Principal	Tipo de Evidência	Pontos Fortes	Limitações
<b>EQUASS (European Quality in Social Services)</b>	Sistema de certificação de qualidade para organizações sociais, com base em normas europeias de gestão e prestação de serviços.	Garantir qualidade e confiança nos serviços sociais, promovendo melhoria contínua.	Evidência documental, auditorias externas e conformidade com critérios de qualidade.	Reconhecimento europeu; aumenta credibilidade institucional; promove cultura de qualidade.	Foco mais em processos do que em resultados/impacto; exige recursos para certificação e manutenção.
<b>SROI (Social Return on Investment)</b>	Metodologia quantitativa de análise custo-benefício.	Converter em moeda o valor social criado em relação ao investimento realizado.	Relação custo/benefício expressa em €, com base em proxies financeiras.	Facilita comunicação com financiadores; traduz impacto em linguagem económica.	Reduz fenómenos qualitativos a métricas monetárias; exige dados robustos.
<b>IRIS+ (GIIN)</b>	Sistema de métricas padronizadas para investimento de impacto.	Padronizar indicadores de impacto social/ambiental, alinhados com ODS.	Conjunto de indicadores operacionais ( <i>outputs e outcomes</i> ).	Comparabilidade entre projetos; adoção global; alinhamento com investidores.	Requer capacidade técnica para aplicação; não mede causalidade.
<b>GRI (Global Reporting Initiative)</b>	Normas de reporte de sustentabilidade.	Assegurar transparência e prestação de contas em dimensões ESG.	Indicadores e conclusões padronizados sobre desempenho económico, social e ambiental.	Reconhecimento internacional; aumenta credibilidade; permite comparabilidade.	Complexidade de aplicação; não captura impacto social específico; risco de "green/social washing".
<b>SAI (Social Accounting and Audit)</b>	Processo de <i>accountability</i> social com auditoria independente.	Prestar contas e melhorar práticas com envolvimento das partes interessadas.	Dados mistos (quantitativos e qualitativos) + auditoria social externa.	Abordagem participativa; fortalece legitimidade; promove melhoria contínua.	Requer tempo e recursos; comparabilidade limitada; não prova causalidade.
<b>Teoria da Mudança</b>	Modelo conceptual e participativo de planeamento e avaliação.	Explicitar relações causais entre atividades e impacto.	Mapas causais, indicadores definidos e verificação empírica posterior.	Clareza estratégica; facilita comunicação; testabilidade de pressupostos.	Não constitui evidência por si só; qualidade depende de rigor na formulação.
<b>SLI<sup>2</sup> (Social data Lab Impact Index*)</b>	Índice quantitativo desenvolvido em Portugal.	Medir e prever impacto social de projetos/organizações.	Inquéritos a <i>stakeholders</i> + algoritmo de cálculo do "Tripló P" (perenidade, peculiaridade, profundidade).	Síntese clara e comparável; adaptado ao contexto português; útil para identificar oportunidades de melhoria.	Metodologia pouco clara; dependência de perceções; não mede causalidade.

Fonte: Autoria própria

- A Certificação EQUASS – Avalia qualidade, transparência e responsabilidade nos serviços sociais. Em Portugal, estudos com IPSS evidenciam benefícios como maior padronização de procedimentos, clarificação de funções, melhoria da reputação externa e maior satisfação dos clientes (Guia & Melão, 2016).
- SROI (Social Return on Investment) – Traduz em moeda o valor social criado em relação ao investimento realizado. Facilita o diálogo com investidores, mas é criticado pela simplificação de dimensões qualitativas, como dignidade ou coesão social (Feor, Clarke & Dougherty, 2023).
- IRIS+ (Global Impact Investing Network) – Conjunto de indicadores padronizados e comparáveis entre setores, promovendo *benchmarking*. Contudo, exige recursos técnicos elevados, frequentemente inacessíveis a organizações de pequena escala.
- GRI (Global Reporting Initiative) – Relaciona-se sobretudo com exigências de transparência corporativa, integrando dimensões Ambiental, Social e Governança. Apesar da relevância, é considerado menos adequado para captar especificidades de impacto comunitário em pequenas iniciativas.

- SAA (Social Accounting and Audit) – Envolve *stakeholders* no processo avaliativo, reforçando legitimidade social, mas com limitações de padronização e escalabilidade.
- Teoria da Mudança (Weiss & Connell, 1995) – Oferece enquadramento conceptual para mapear cadeias causais entre *inputs*, atividades e resultados. Útil em planeamento, mas depende da validade dos pressupostos definidos (Rogers & Weiss, 2007).
- SLI<sup>2</sup> (Social Data Lab Impact Index) – Ferramenta portuguesa que procura prever o impacto social antes da execução ou financiamento de projetos, constituindo um contributo recente para o campo (Social Data Lab, 2025).

Complementarmente, o Gráfico 1 ajuda a ilustrar o posicionamento relativo das metodologias entre dimensões conceptual-operacional e qualitativo-quantitativo, permitindo visualizar diferenças de foco e de aplicabilidade.

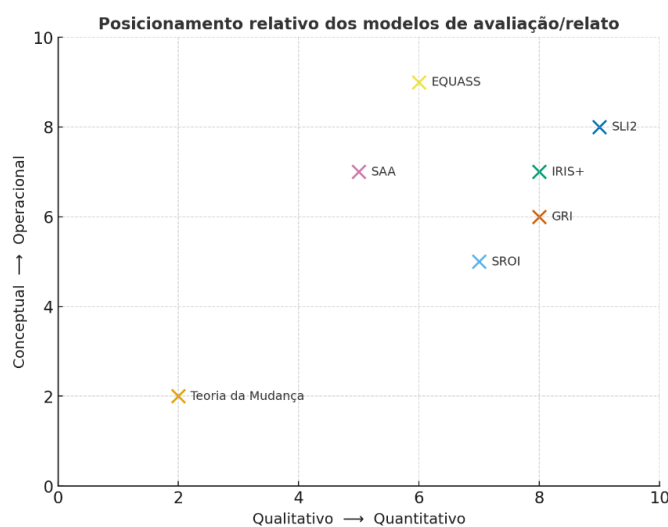


Gráfico 1 - Posicionamento relativo dos modelos de avaliação

Fonte: Autoria própria

A relevância dos indicadores é inegável: são instrumentos essenciais para monitorizar progresso, identificar lacunas e fomentar melhorias. Porém, a falta de consenso e de padronização continua a dificultar a comparabilidade entre contextos e organizações.

Constata-se, assim, que nenhuma metodologia isolada é suficiente para captar a totalidade do impacto social. A literatura recomenda a integração de abordagens quantitativas e

qualitativas, de modo a equilibrar rigor analítico, comparabilidade e pertinência contextual (Murad et al., 2020; Feor et al., 2023).

Neste sentido, organismos como a OCDE e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) incentivam a adoção de indicadores alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovendo um alinhamento global em torno de 17 grandes áreas temáticas.

## **2.6. Convergência entre empreendedorismo social e de impacto**

Embora distintos na origem, o empreendedorismo social e o de impacto têm vindo a convergir. A principal diferença reside na intencionalidade explícita de medir impacto e atrair capital através de métricas robustas, característica típica do empreendedorismo de impacto (GIIN, 2023).

O empreendedorismo social, centrado na missão e no valor coletivo, foi progressivamente incorporando instrumentos de mercado, ao passo que o empreendedorismo de impacto trouxe maior profissionalização, financiamento estruturado e ligação a métricas internacionais (Bugg-Levine & Emerson, 2011; Murad et al., 2020). Ambos partilham, porém, a mesma lógica de criação de valor social e ambiental através de modelos economicamente sustentáveis.

Esta convergência reflete-se na literatura em torno do triplo resultado (social, ambiental e económico) e na emergência de organizações híbridas que procuram responder simultaneamente a investidores, beneficiários e comunidades (Battilana & Lee, 2014). O valor económico não é fim em si mesmo, mas condição necessária para assegurar a continuidade da missão (Murad, Cappelle & Andrade, 2020).

Repara-se que a aproximação entre os dois campos traduz uma tendência de hibridização: missão social, lógica empresarial e exigência de métricas coabitam, configurando um novo paradigma em que impacto e sustentabilidade não são polos opostos, mas dimensões interdependentes.

No fundo, a medição de impacto cumpre duas funções centrais: legitimar perante financiadores e parceiros e apoiar a aprendizagem interna das organizações. Contudo, persistem barreiras ligadas a custos, competências técnicas e falta de padronização. As melhores práticas emergem, quando os modelos são integrados de forma adaptativa,

ajustados à missão e à capacidade de cada organização, garantindo ao mesmo tempo credibilidade externa e utilidade interna.

## **2.7. Enquadramento com políticas públicas**

A nível global, a Agenda 2030 das Nações Unidas estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como quadro de referência para governos, empresas e sociedade civil. No contexto europeu, o Plano de Ação para a Economia Social (2021–2030) reforça a importância das organizações sociais e híbridas, incentivando inovação, acesso a financiamento e cooperação transnacional.

Em Portugal, destacam-se programas como o Portugal Inovação Social (PIS), pioneiro na mobilização de fundos estruturais da União Europeia para iniciativas de impacto, bem como o Portugal 2030, que inclui linhas de financiamento específicas para inovação social e transição climática. Contudo, a ausência de um estatuto jurídico para as empresas sociais, em contraste com países como Itália, Espanha e Reino Unido, limita o reconhecimento institucional e o acesso a mecanismos diferenciados de financiamento (Defourny & Nyssens, 2012).

Cumprir referir que as políticas públicas têm promovido avanços relevantes no ecossistema português, mas a falta de um enquadramento legal específico continua a ser um obstáculo à consolidação e escalabilidade do setor.

## **2.8. Estudos anteriores relevantes**

Diversos estudos e iniciativas internacionais têm contribuído para a consolidação teórica e prática deste domínio, oferecendo orientações valiosas para clarificar critérios de eficácia, escalabilidade e sustentabilidade, o que tem impacto direto na formulação de políticas públicas e estratégias organizacionais.

Em Portugal, a Iniciativa para o Empreendedorismo e Inovação Social (IPES) tem desempenhado um papel central no fortalecimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo social. Através da articulação entre atores públicos, privados e da sociedade civil, promoveu o reconhecimento jurídico das empresas sociais, incentivou a criação de modelos economicamente sustentáveis e impulsionou a adoção de métricas de impacto social como critério de elegibilidade para financiamento (IPES, 2021). Este

enquadramento institucional revelou-se essencial para a consolidação de práticas empreendedoras que conciliam missão social com viabilidade económica.

A Ashoka, rede global de empreendedores sociais fundada em 1980, foi pioneira na introdução do conceito de *changemaker* e na promoção de soluções sistémicas que respondem a problemas estruturais. O seu modelo de apoio baseado na confiança e visão de impacto tem sido determinante para sustentar iniciativas transformadoras (Ashoka, 2020).

No contexto europeu, a rede EMES – Emergence of Social Enterprises tem assumido protagonismo na definição do conceito de empresa social, propondo um modelo multidimensional que integra: dimensão económica, assente em atividade contínua; dimensão social, orientada ao interesse coletivo; e dimensão participativa, baseada em governança democrática e no envolvimento dos *stakeholders*. Este quadro teórico influenciou políticas públicas da União Europeia e constitui uma referência na análise das organizações híbridas (Defourny & Nyssens, 2012).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), através de relatórios como *The Impact Imperative for Sustainable Development* (2022), tem reforçado a importância de critérios como intencionalidade, impacto adicional e mensurabilidade para distinguir iniciativas de impacto genuínas de práticas meramente simbólicas (*impact washing*). Paralelamente, sublinha o papel ativo dos governos na criação de ecossistemas favoráveis ao impacto social, através de incentivos fiscais, contratos de impacto social e regulamentação adequada.

A Global Impact Investing Network (GIIN) contribuiu decisivamente para a consolidação de métricas de impacto a nível global, desenvolvendo o sistema IRIS+, hoje amplamente utilizado por investidores e organizações para medir e reportar impacto social e ambiental (GIIN, 2023).

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) constitui uma das maiores bases de dados empíricos sobre empreendedorismo, incluindo o empreendedorismo social. Os seus relatórios anuais oferecem análises comparativas sobre motivações, obstáculos, grau de inovação e perceção social da atividade empreendedora. A edição de 2023 revelou, por exemplo, avanços significativos na participação de mulheres e jovens em iniciativas empreendedoras, especialmente relevantes para o empreendedorismo social, pela forte orientação destas iniciativas para o impacto comunitário. Contudo, a perceção do risco

agravou-se: 49% dos inquiridos indicaram o medo do fracasso como obstáculo (face a 44% em 2019), um dado com implicações diretas no surgimento de projetos inovadores (GEM, 2024).

A análise destes estudos e redes evidencia que, as melhores práticas de empreendedorismo social e de impacto estão associadas a critérios claros de mensurabilidade, escalabilidade e sustentabilidade, bem como ao apoio institucional e à integração em redes internacionais, o que reforça a pertinência da presente investigação, que se propõe identificar e analisar práticas de sucesso em diferentes organizações, explorando como estas conciliam missão social com sustentabilidade económica. Assim, o estudo posiciona-se em continuidade com estas iniciativas, mas também procura contribuir para um maior aprofundamento científico no que respeita ao contexto português.

## **2.9. Voluntariado, inclusão e impacto psicossocial**

O voluntariado constitui uma dimensão central no empreendedorismo social, funcionando simultaneamente como recurso organizacional e como mecanismo de inclusão social. Estudos longitudinais demonstram que a participação regular no voluntariado está associada a benefícios no bem-estar psicológico, saúde mental e satisfação com a vida (Morrow-Howell, Hinterlong, Rozario, & Tang, 2014) (Wilson, 2012). Estes efeitos resultam, em parte, da identidade social coletiva construída e do reforço do capital social individual, através da ampliação de redes de confiança (Putnam, 2000)

Do lado dos beneficiários, o voluntariado gera impactos psicossociais relevantes: diminui isolamento, aumenta autoestima e reforça a autonomia. A literatura sobre empoderamento comunitário sublinha que contextos participativos, em que os indivíduos são tratados como agentes ativos, favorecem perceções de controlo, competência e capacidade de escolha (Perkins, 1995).

No plano comunitário, o voluntariado fortalece laços de confiança e reciprocidade, aumentando o capital social coletivo, considerado essencial para a coesão social e para a resiliência das organizações híbridas (Defourny & Nyssens, 2010). Este capital social, além de conferir legitimidade, favorece a mobilização de recursos e a capacidade de inovação (Bacq & Janssen, 2011)

Apesar dos benefícios, existem tensões estruturais. A dependência excessiva de voluntários pode fragilizar a sustentabilidade operacional, sobretudo pela variabilidade da disponibilidade e da motivação. Estudos apontam que, à medida que as organizações crescem, os custos de coordenação e de supervisão também aumentam (Evers & Laville, 2004). Daí a necessidade de modelos de gestão que conciliem motivação intrínseca com profissionalização mínima, garantindo qualidade e continuidade dos serviços (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006).

Resumindo, o voluntariado no empreendedorismo social gera um “duplo dividendo”: promove bem-estar, pertença e aprendizagem nos voluntários, enquanto beneficia os destinatários através de inclusão, autoestima e autonomia. No plano comunitário, contribui para a coesão e resiliência organizacional. Contudo, a sua eficácia depende da qualidade do desenho organizacional e da governação do voluntariado, sob pena de se tornar um recurso instável e de difícil escalabilidade.

## 3. Metodologia

### 3.1. Estratégia de investigação

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, complementada por elementos quantitativos. Esta opção metodológica fundamenta-se no facto de o empreendedorismo social e de impacto constituir um fenómeno complexo, contextual e multidimensional, cuja compreensão requer uma análise aprofundada de práticas concretas em ambientes reais.

A estratégia central assenta no estudo de casos múltiplos, considerado particularmente adequado para fenómenos contemporâneos em que os limites entre fenómeno e contexto não estão claramente definidos (Yin, 2018). O uso de múltiplos casos, em vez de um único estudo aprofundado, possibilita comparar organizações diversas, identificar padrões comuns e destacar especificidades (Eisenhardt, 1989). Além disso, aumenta a validade externa, ao permitir inferências analíticas mais sólidas.

Complementarmente, esta investigação integra elementos quantitativos, obtidos através de questionários aplicados. Embora os números não sejam representativos a nível estatístico, oferecem indicadores de frequência, escala e intensidade que ajudam a contextualizar e a enriquecer a análise qualitativa.

### 3.2. Critérios de Sucesso e Sustentabilidade

Para identificar as organizações mais relevantes para o estudo aprofundado, foi necessário operacionalizar o conceito de “sucesso e sustentabilidade”. Este conceito, embora multifacetado, pode ser traduzido em indicadores observáveis baseados em contributos da literatura (Nicholls, 2006; Santos, 2012; GIIN, 2023; OCDE, 2022).

O sucesso é entendido como a capacidade de gerar impacto social relevante, mensurável e reconhecido pelos diversos atores. Já a sustentabilidade é definida como a aptidão da organização para manter e expandir a sua atividade ao longo do tempo, sem comprometer a missão social. Esta inclui não apenas a estabilidade financeira, mas também a possibilidade de replicabilidade e escalabilidade do modelo adotado.

Para traduzir estes conceitos em prática, foi desenvolvida uma grelha de avaliação com critérios objetivos, que incluíram:

Tabela 2 - Grelha de análise das boas práticas em empreendedorismo social e de impacto

Dimensão de Análise	Indicadores/Variáveis	Fontes de Dados	Referências Teóricas
Missão Social	Clareza da missão; foco no bem comum; alinhamento com necessidades sociais	Questionário 1, site institucional	Dees (2001); Santos (2012); Mair & Marti (2006)
Modelo de Negócio e Sustentabilidade	Tipo de entidade; fontes de receita; modelo híbrido; equilíbrio missão-lucro	Questionário 1, documentos internos	Nicholls (2006); Battilana & Lee (2014); Emerson & Bugg-Levine (2011)
Medição de Impacto	Utilização de metodologias formais (SROI, IRIS+); tipos de indicadores; frequência	Questionário 1 e 2, relatórios	GIIN (2023); Weiss (1995); Brest & Born (2013)
Parcerias e Ecossistema	Tipos e número de parceiros; papel dos financiadores; redes colaborativas	Questionário 2, documentos institucionais	Martin & Osberg (2007); OCDE (2022)
Inovação Social	Elementos inovadores; diferenciação da solução; contexto de aplicação	Questionário 1, site ou vídeos institucionais	Nicholls (2006); Ashoka (2020); Ferreira et al. (2022)
Escalabilidade e Replicabilidade	Existência de réplica geográfica; estratégias de expansão; condições facilitadoras	Questionário 1 e 2; portais de projetos	Mair & Marti (2006); Martin & Osberg (2007); OCDE (2022)
Perceção dos Beneficiários	Melhoria de condições de vida; satisfação; grau de inclusão e participação	Questionário 3	Mair & Marti (2006); Ferreira et al. (2022)

Fonte: Autoria própria

Cada critério foi pontuado em escala ordinal de 0 a 2 (Tabela 4), compondo uma pontuação agregada. A classificação não tem pretensão estatística; serve para comparabilidade interna e para sinalizar as organizações com maior robustez nas dimensões críticas. Deste modo, foi possível selecionar um subconjunto de casos que apresentam práticas consolidadas de impacto e sustentabilidade, sobre os quais incidiu a análise aprofundada.

### 3.3. Critérios de seleção de casos de boas práticas

A seleção dos casos estudados seguiu uma lógica de amostragem intencional (Patton, 2002), adequada a estudos exploratórios em que se privilegia a relevância analítica em detrimento da representatividade estatística.

Os critérios utilizados para incluir uma organização no estudo foram:

- Reconhecimento explícito como iniciativa de empreendedorismo social ou de impacto em Portugal, visível através de prémios, distinções ou menções públicas;

- Missão social clara, associada a impacto mensurável em comunidades vulneráveis ou em áreas críticas como saúde, inclusão, habitação ou transição verde;
- Evidência de sustentabilidade económica, seja através de receitas próprias, modelos híbridos, diversificação de fontes de rendimento ou parcerias estratégicas;
- Diversidade de atores envolvidos (organizações de diferentes setores, beneficiários diretos, parceiros e financiadores), garantindo uma visão multifacetada;
- Histórico de continuidade, que assegura alguma maturidade institucional e capacidade de adaptação a contextos desafiantes;
- Disponibilidade para colaborar, respondendo a questionários e/ou entrevistas, assegurando assim acesso a informação direta e fiável.

A aplicação destes critérios permitiu compor uma amostra diversificada, que reflete a pluralidade do ecossistema português de empreendedorismo social: desde grandes fundações a associações comunitárias, passando por negócios sociais e iniciativas híbridas.

Este procedimento está alinhado com a literatura sobre estudos de caso múltiplos (Eisenhardt, 1989) (Yin, 2018), segundo a qual a variedade contextual e a riqueza descritiva são mais relevantes do que a representatividade estatística, permitindo identificar padrões transferíveis para outros contextos e contribuir para a consolidação teórica do campo.

### **3.4. Fonte e métodos de recolha de dados**

A recolha de dados nesta investigação seguiu uma estratégia de métodos mistos, combinando questionários, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Esta opção metodológica visou captar diferentes perspetivas sobre as práticas de empreendedorismo social e de impacto e reforçar a validade das conclusões através da triangulação metodológica (Denzin, 1978) (Yin, 2018).

Foram concebidos três questionários distintos:

Q1 – Organizações: dirigido a responsáveis de entidades de empreendedorismo social e de impacto. Incluiu perguntas fechadas, escalas de autoavaliação e questões abertas, permitindo mapear modelos de negócio, fontes de financiamento, estratégias de sustentabilidade, práticas de inovação, parcerias, comunicação e alinhamento com os ODS.

Q2 – Parceiros e financiadores: destinado a empresas, fundações, entidades públicas e investidores de impacto, com o objetivo de recolher perceções externas sobre os projetos apoiados, nomeadamente critérios de decisão, tipos de apoio e impacto percebido. Apesar do esforço de disseminação, não foram obtidas respostas válidas neste instrumento, o que limitou a triangulação inicialmente prevista. Para mitigar esta ausência, recorreu-se a análise documental (relatórios institucionais, páginas web, redes sociais e bases de dados públicas), que forneceram elementos complementares sobre perceções institucionais e contextuais.

Q3 – Beneficiários e voluntários: estruturado em linguagem acessível, com escalas de 1 a 5 e perguntas abertas, procurou captar perceções subjetivas de impacto, alinhando-se com práticas de avaliação participativa e valorizando a experiência direta dos envolvidos.

Adicionalmente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com dirigentes e fundadores, que permitiram aprofundar dimensões emergentes, clarificar dados recolhidos nos questionários e enriquecer a análise interpretativa. A análise documental completou o quadro de recolha de dados, fornecendo evidências sobre comunicação de impacto, legitimidade organizacional e prestação de contas.

Os dados foram sistematizados (Tabela 3) em matrizes comparativas e analisados com base numa grelha de indicadores construída a partir da literatura (Nicholls, 2006; Santos, 2012; GIIN, 2023; OCDE, 2022). Este procedimento permitiu comparar casos de forma sistemática e identificar padrões comuns, divergências e boas práticas transferíveis.

### **3.5.Limitações e considerações éticas**

Este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. A seleção dos casos foi intencional e não probabilística, o que reduz a possibilidade de generalizar os resultados. A taxa de resposta foi desigual: enquanto as organizações colaboraram de forma satisfatória, os parceiros institucionais não responderam, o que limitou a triangulação de perspetivas. A informação recolhida baseou-se sobretudo em auto reporte, sem linha de base ou contrafactual, e o acesso a dados financeiros e de impacto foi por vezes restrito (limitações de acesso aos Anexos dos Relatórios de Contas). As respostas ao inquérito dirigido a beneficiários foram reduzidas em número e, além disso, os participantes foram maioritariamente indicados pelas próprias instituições, o que introduz um viés de seleção e

limita a representatividade. Apesar do recurso a triangulação de fontes e dupla verificação, permanece ainda alguma margem de subjetividade na codificação e interpretação.

No plano ético, a investigação respeitou princípios fundamentais: todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e deram o seu consentimento; os dados foram tratados de forma confidencial e anonimizados quando necessário; garantiu-se o cumprimento do RGPD. Particular atenção foi dada aos beneficiários, assegurando-lhes anonimato, linguagem acessível e respeito pelas suas condições de participação, de modo a proteger a sua posição mais vulnerável no processo de investigação.

Ressalva-se ainda que, a seleção final dos casos aprofundados dependeu não apenas da avaliação comparativa, mas também da disponibilidade das organizações para participar em entrevistas. Este critério prático pode introduzir algum viés de seleção, mas mitigado pela diversidade de perfis incluídos na amostra.

## 4. Caracterização da amostra e análise dos casos

Este capítulo está organizado em dois momentos: primeiro a caracterização quantitativa do universo de 22 organizações respondentes ao Q1, ilustrada por alguns gráficos; de seguida a análise aprofundada de 11 casos selecionados, para identificar as práticas que melhor conciliam missão social e sustentabilidade económica.

A seleção obedeceu aos critérios definidos em 3.3 como propósito social/ambiental explícito; evidência de estratégia de sustentabilidade económica ou modelo de negócio inovador; disponibilidade/dados acessíveis; histórico de continuidade e, além disso diversidade geográfica, setorial e organizacional.

Foram enviados 147 questionários do tipo 1 (Q1) a organizações do setor social (continente e ilhas), tendo-se obtido 22 respostas válidas. Foi aplicada uma grelha que ordenou as respostas e originou a amostra de casos para estudo mais aprofundado (Tabela 5). Verificada a sua relevância, realizaram-se 11 entrevistas de seguimento a responsáveis/dirigentes/fundadores.

Relativamente ao Q3 (beneficiários e voluntários), obtiveram-se 27 respostas, distribuídas pelas organizações, considerando as condicionantes do RGPD.

A ausência de respostas ao Q2 implicou uma limitação parcial na triangulação prevista, reduzindo perceções institucionais externas. Ainda assim, os dados disponíveis permitem observar tendências relevantes, reconhecer padrões e identificar boas práticas, com cautela quanto à generalização.

### 4.1. Universo da resposta

No universo de 22 organizações Q1 (n=22) respondentes ao questionário, foi possível extrair algumas evidências. Desde logo, os casos analisados refletem a predominância de associações e IPSS no ecossistema português, em linha com estudos anteriores (Defourny & Nyssens, 2012).

A totalidade das organizações presta serviços continuados à comunidade, a amostra integra um caso de Intraempreendedorismo (ForYourMind), outro com fins lucrativos e missão social explícita (ColorAdd) e todas declaram potencial de escala (autoavaliação).

Esta realidade sugere que, embora haja inovação e práticas híbridas emergentes, a base do setor continua fortemente ancorada no terceiro setor tradicional.

Quanto ao modelo de negócio:

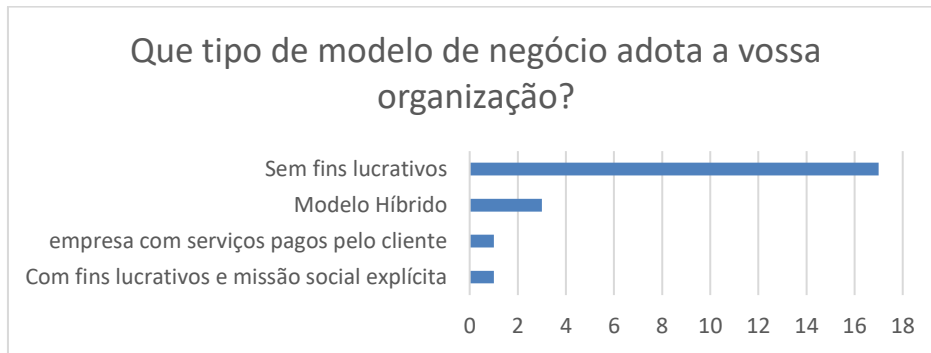


Gráfico 2 - Modelos de negócio adotados

Geograficamente, as 22 organizações atuam dispersas pelo continente e ilhas:

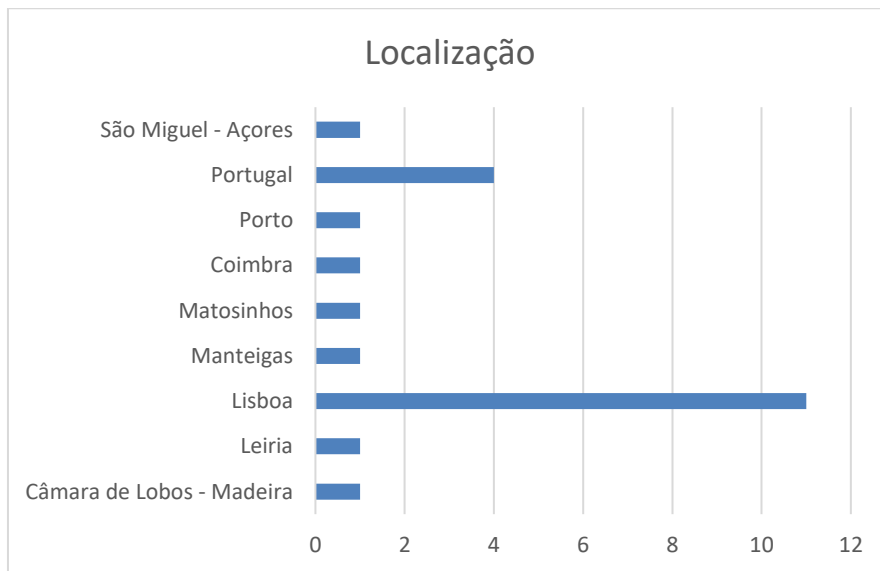


Gráfico 3 - Distribuição geográfica da amostra

Mais de metade (13/22) das instituições afirmaram avaliar formalmente o impacto, mas os instrumentos usados variam:

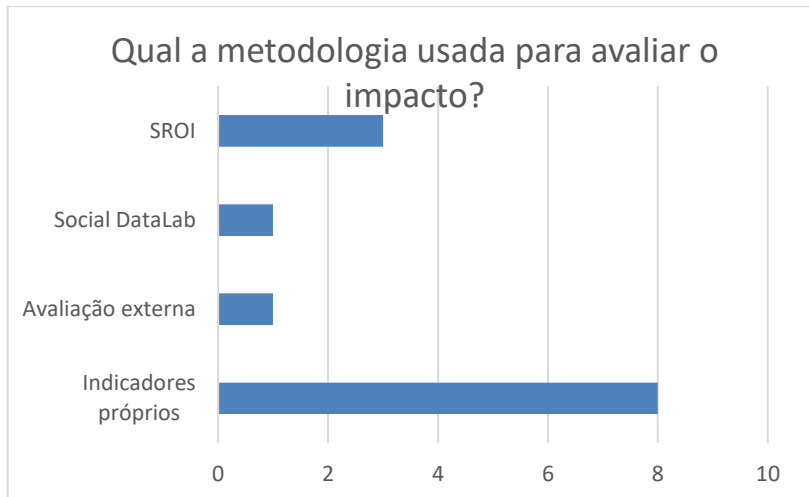


Gráfico 4 - Metodologia usada para avaliar o impacto

O alinhamento com os Objetivos Desenvolvimento Sustentável é evidente:

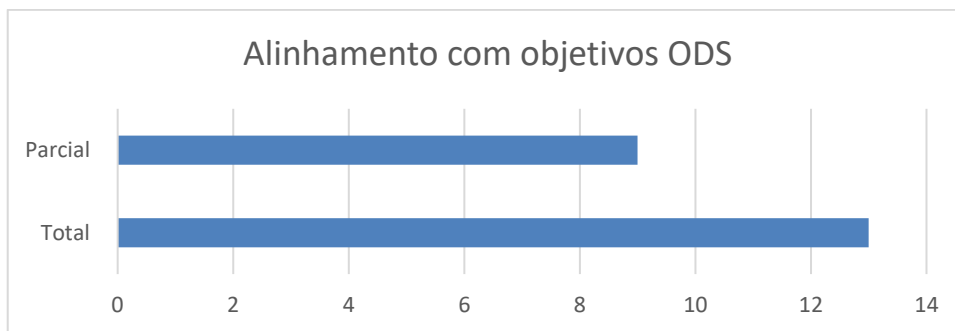


Gráfico 5 - Alinhamento com objetivos ODS

## 4.2. Critérios e seleção dos casos para aprofundamento

Entre as 22 organizações que responderam ao Q1, foi necessário selecionar um subconjunto para análise aprofundada. Para isso, recorreu-se a uma grelha de avaliação (Tabela 2), construída com base na literatura sobre empreendedorismo social e de impacto (Nicholls, 2006; Santos, 2012; GIIN, 2023; OCDE, 2022) e ajustada ao contexto português.

Tabela 3 - Tabela comparativa dos casos apresentados por dimensão-chave

Dimensões	Missão social clara e alinhada	Modelo de negócio	Fontes de financiamento	Medição do impacto	Principais Indicadores usados	Parcerias estratégicas	Inovação de abordagem	Escalabilidade / Replicabilidade	O D S
<b>Associação Salvador</b>	Inclusão de pessoas com deficiência motora; igualdade de oportunidades; autonomia e autoestima	Híbrido: doações + mecenato + fundos públicos + venda de serviços (Academia, consultoria acessibilidades) e merchandising	Consignação de IRS; doações individuais; mecenato; candidaturas públicas; receita própria (formação/consultoria /merchandising)	Relatórios de impacto trienais; avaliação externa com Teoria da Mudança	Integrações em emprego (ex. Destino: Emprego); nº empresas sensibilizadas/formadas; métricas de autonomia, autoestima, saúde e inclusão social	Empresas; autarquias; escolas; Fundação Santander; clientes da Academia; decisores políticos	Plataforma digital de empregabilidade; advocacy com foco anual em temas (acessibilidades; atestado multituos); resposta integrada (serviços + educação + consultoria)	Elevada: serviços e conteúdos replicáveis; consultoria e formação escaláveis; advocacy com efeito sistémico	3 4 8 10 11 17
<b>Pedalar Sem Idade</b>	Combater solidão/isolamento de idosos via passeios em trishaws; bem-estar e autoestima	Híbrido: capitulos locais; passeios gratuitos; estrutura profissional	Parcerias municipais; fundos públicos (Portugal 2020, PIS); patrocínios (Ageas, Sonae Sierra); investimento de impacto; donativos; merchandising	Estudos e relatórios anuais p/ financiadores; evidência (84% redução da solidão)	Nº capitulos/cidades; nº voluntários; nº passeios; nº beneficiários; taxa de cancelamentos	Municípios; fundações/empresas; capitulos locais; comunidade	Inovação simples e emocional; voluntariado intergeracional; trishaws elétricos (em alguns casos carreg. solar); gestão profissional	Alta: modelo de capítulo replicável; plano de expansão para 18 localidades até 2029	3 10 11 13 17
<b>Fundação ADFP</b>	Combate ao sofrimento humano; dignidade, autonomia e valorização de talentos	Híbrido com gestão empresarial: forte receita própria (hotel, restaurante, parque, vinícola, quintas) + serviços sociais	Receitas comerciais/ativas próprias; protocolos com Estado; parcerias privadas; doações	Relatórios anuais; avaliação prática de transformação (sem SROI format)	Nº utentes/beneficiários; % colaboradores com incapacidade (26% em 2024); integração de utentes como trabalhadores	Estado; municípios; empresas; enólogos/agricultores; escolas	Integração social-económica multissetorial (social, cultural, ambiental, económico); modelo de capacitação individual	Replicável (já expandido a Coimbra/Condeixa); opção por inspirar vs. concorrer localmente	1 3 8 10 11 12 17
<b>Casa São José</b>	Bem-estar e impacto positivo em todas as relações; pessoa no centro	Empresa social numa IPSS: receitas próprias (ginásio sénior, catering) + apoios	Receitas de serviços; acordos com SS; parcerias (Município Câmara de Lobos, Fidelidade); donativos	Avaliação prática/continua focada em resultados (sem SROI/IRIS)	Nº crianças e idosos apoiados; autonomia (ex. utentes que deixam de precisar de apoio); adesão a programas	Câmara Municipal; Fidelidade; voluntariado estruturado	Políticas laborais inovadoras (certificação EFR, 4,5 dias/semana, 32-33 dias férias); voluntariado com compromisso	Replicável; plano de novo projeto tipo Café Joyeux com ambição de expansão nacional/internacional	3 8 10 12 17
<b>Associação X</b>	Qualidade de vida de crianças/jovens com cancro e famílias; apoio integral	Sem fins lucrativos com forte peso privado; rede de casas; voluntariado estruturado	~90% privados (IRS, doações, mecenato); ~10% Estado (acordos em casas)	Indicadores quanti/qualitativos; SROI; participação dos beneficiários	Nº famílias acompanhadas (>10.000); nº bolsas; famílias alojadas; horas de voluntariado; mudanças relatadas	Hospitais pediátricos; empresas/mecenas; associações; voluntários; campanhas conjuntas	Advocacy eficaz (direito ao esquecimento; luto parental); digitalização de programas educativos	Alta: rede nacional; programas padronizados; forte colaboração interssetorial	3 4 10 17
<b>Crescer Bem</b>	Capacitar famílias vulneráveis (da gravidez à idade adulta); foco em crianças	Sem fins lucrativos; portefólio de apoio direto; tentativa de negócios sociais	Donativos; apoios públicos/privados (CML, "la Caixa"/BPI, programas IPSS); financiamento irregular	Avaliação prática (sem SROI); nº famílias/crianças; Farmácia Solidária; evolução apoio educativo	Nº beneficiários Farmácia Solidária (custos 16-18€/mês); nº alunos apoiados (9+63); saídas de apoio	Hospital D. Estefânia; CML; fundações; rede de voluntários	Resposta rápida e adaptativa (ex. pandemia: equipamentos e aulas online); comunicação digital forte	Replicável com investimento inicial; ambição de gerar receitas próprias para estabilidade	1 2 3 4 10 17
<b>Boa Vizinhança - Dona Ajuda</b>	Dignidade e inclusão via economia circular e cultura comunitária	Autossustentável com loja social + fundos híbridos	Receitas de loja; fundos públicos (municipais/nacionais); parcerias institucionais; donativos	Misto informal/formal; pilotos com SROI (ex. com Social Data Lab); indicadores de atividade	Nº famílias/artigos redistribuídos; receitas da loja; nº atividades culturais; voluntários	CML; Fruta Feia; Dress a Girl; rede cultural/comunitária	Loja social "Nem luxo, nem lixo"; reabilitação do Mercado do Rato; partilha de espaços culturais	Replicável mas exigente logisticamente; abertura para transferência de know-how	1 11 12 10 17
<b>ColorADD</b>	Inclusão de pessoas daltónicas através de código universal de cor	Modelo híbrido: ColorADD (licenciamento) + ColorADD Social (educação)	Receitas de licenças; fundos públicos; investimento de impacto; projetos	Indicadores indiretos; estudos de terceiros; adoção setorial/territorial	Nº parceiros/setores; alcance (transportes, saúde, escolas); unidades de material escolar com código	Administrações públicas; empresas; escolas; redes internacionais	Inovação de base científica; normalização transversal (transportes, saúde, educação)	Muito alta: fácil integração e políticas públicas pró-adoção	3 4 9 10 17
<b>Comunidade Vida e Paz</b>	Inclusão de pessoas em situação de sem-abrigo; da rua à autonomia	Híbrido: 50% protocolos públicos + 50% doações/campanhas + negócios sociais	Protocolos com ministérios/municípios; doações (IRS, Natal); voluntariado empresarial	SROI; estudos de impacto (equipas de rua, terapêuticas); indicadores contínuos	Nº pontos de rua; refeições; vagas terapêuticas/inserção; transições para habitação/emprego	Ministério da Saúde; municípios; empresas; FLAD; rede de voluntários	Percurso completo rua->tratamento->reinserção; resposta a casais com pets	Elevada, condicionada por financiamento municipal/estatal	1 3 10 11 17
<b>IPA - Instituto Português da Afasia</b>	Inclusão, reabilitação e qualidade de vida de pessoas com afasia	Híbrido: serviços pagos (terapia/formação) + bolsas/donativos + fundos	Receitas de consultas/grupos/formações; donativos; fundos p/ bolsas; eventos/campanhas	Monitorização contínua; participação dos beneficiários; indicadores de alcance	Nº beneficiários; profissionais capacitados; expansão da teleterapia; outputs artísticos	Instituições de saúde; universidades/centros de investigação; empresas/fundações; Casa da Música	Teleterapia; modelo LPAA; co-criação artística ("EM PESSOA")	Alta: digitalização permite cobertura nacional; replicável com redes locais	3 4 9 10 17
<b>Crescer</b>	Inclusão de pessoas em vulnerabilidade (sem-abrigo); habitação, trabalho, dignidade	Híbrido sem fins lucrativos com negócios sociais (restaurantes, catering, gelados, cerveja)	Donativos; fundos públicos; parcerias privadas; receitas dos negócios; reabilitação de imóveis	Avaliação prática (sem SROI); nº casas (HF), transições rua->habitação, inserção laboral; feedback qualitativo	Nº habitações HF (140 em 2024, expansão Almada/Loures); nº restaurantes/catering; inserções	Municípios; SS; empresas (ex. Cofidis, Ageas); sociedade civil	Implementação Housing First; negócios circulares (fruta/pão excedente); É uma habitação	Alta: modelos testados e já replicados; dependente de financiamento estável	1 3 8 10 11 12 17

Fonte: Autoria própria

A grelha contemplou os critérios principais: Reconhecimento do impacto, com evidências de resultados sociais ou ambientais, prémios, certificações ou menções em redes de referência; Ter uma missão social clara, com explicitação da finalidade social ou ambiental como núcleo da atividade organizacional; Detetar presença de mecanismos de financiamento diversificado, receitas próprias ou modelos híbridos, dando sinais de estratégias de sustentabilidade e ainda a aparente inclusão de diferentes atores no ecossistema, como o envolvimento de beneficiários, voluntários, parceiros institucionais e financiadores; Por fim o critério de histórico de continuidade e adaptação, definido pelo tempo de atividade, consistência organizacional e capacidade de resposta a contextos de crise.

Cada critério foi avaliado numa escala de 0 a 2. A pontuação foi atribuída pelo investigador, com base nas respostas aos questionários, documentos públicos e entrevistas, assegurando regras de codificação uniformes para reduzir subjetividade.

Tabela 4 - Critérios para aprofundamento de casos

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>	<b>Escala de avaliação</b>
<b>Reconhecimento do impacto</b>	Evidências de resultados sociais ou ambientais, distinções públicas, prémios, certificações ou pertença a redes relevantes.	0 = não cumpre 1 = cumpre parcialmente 2 = cumpre plenamente
<b>Missão social clara</b>	Finalidade social ou ambiental explicitada como núcleo da atividade organizacional.	0 = não cumpre 1 = cumpre parcialmente 2 = cumpre plenamente
<b>Estratégias de sustentabilidade</b>	Existência de mecanismos de financiamento diversificado, receitas próprias ou modelos híbridos que assegurem continuidade.	0 = não cumpre 1 = cumpre parcialmente 2 = cumpre plenamente
<b>Inclusão de diferentes atores no ecossistema</b>	Envolvimento de beneficiários, voluntários, parceiros institucionais e/ou financiadores nos processos e atividades.	0 = não cumpre 1 = cumpre parcialmente 2 = cumpre plenamente
<b>Histórico de continuidade e adaptação</b>	Tempo de atividade, consistência organizacional e capacidade de adaptação a contextos desafiantes ou de crise.	0 = não cumpre 1 = cumpre parcialmente 2 = cumpre plenamente

Fonte: Autoria própria

Com base nesta avaliação, foram selecionadas 11 organizações para estudo aprofundado. A amostra final, sublinhados da Tabela 5, não pretende ser estatisticamente representativa, mas analítica, permitindo explorar diferentes modelos organizacionais e identificar padrões de boas práticas. Em linha com Yin (2018) e Eisenhardt (1989), a escolha por casos múltiplos reforça a validade analítica e a capacidade de generalização teórica, ao invés da generalização estatística.

De acordo com os critérios definidos em 3.3, as 22 organizações que responderam ao Q1 foram avaliadas e classificadas. Esta avaliação permitiu obter uma visão comparativa da robustez das diferentes iniciativas.

Tabela 5 - Ranking

Nome da organização	Reconhecimento impacto (Prémios/ Distinções)	Missão social clara e impacto mensurável	Estratégias de sustentabilidade económica - Diversificação de receitas	Inclusão de diferentes atores do ecossistema	Histórico de continuidade e adaptação	Avaliação
Pedalar Sem Idade Portugal	2	2	2	2	2	10
Casa São José	2	2	2	2	2	10
Fundação ADFP	2	2	2	2	2	10
Associação Salvador	2	2	2	2	2	10
Associação Dona Ajuda	2	2	2	2	2	10
ColorADD.Social	2	2	2	2	2	10
Comunidade Vida e Paz	2	2	1	2	2	9
Crescer Bem	2	2	1	2	2	9
Instituto Português da Afasia (IPA)	2	2	2	2	2	10
AFACIDASE	2	2	2	2	2	10
Academia dos Champs	2	2	2	2	2	10
Crescer	2	2	2	2	2	10
APAV	2	2	2	2	2	10
ONG (S.Miguel - Açores)	2	2	2	2	2	10
Operação Nariz Vermelho	2	2	2	2	2	10
Associação Just a Change	2	2	2	2	2	10
Associação X	2	2	1	1	2	8
Fundação do Gil	2	2	2	2	2	10
Apoio ****	2	2	2	1	2	9
Associação Novamente	2	2	1	2	2	9
CERCI	2	2	1	1	2	8
Associação T**** S*****	2	2	1	1	2	8
ForYourMind	0	0	0	2	2	4

Fonte: Autoria própria

Importa ressaltar que a seleção dos casos de estudo aprofundado não resultou apenas da pontuação obtida, mas também da disponibilidade das organizações para colaborar em entrevistas e fornecer documentação complementar. Assim, foram incluídas 11 organizações que, além de evidenciarem práticas consistentes de impacto e sustentabilidade, aceitaram participar de forma ativa no processo de investigação.

Esta opção metodológica reflete a natureza qualitativa e exploratória do estudo: mais do que representar as “melhores” organizações em termos de classificação, procurou-se reunir um conjunto diversificado e colaborativo de casos, capaz de ilustrar boas práticas e dilemas do empreendedorismo social e de impacto em Portugal.

Em síntese, os 11 casos selecionados representam um conjunto diversificado de organizações em termos de tipologia jurídica, modelos de negócio, áreas de intervenção e maturidade institucional. Esta diversidade reforça a validade analítica do estudo e assegura condições para explorar, de forma comparativa, as principais questões de investigação relativas à conciliação entre missão social e sustentabilidade económica, metodologias de impacto e fatores críticos de sucesso.

### **4.3. Apresentação de casos estudados**

Após a aplicação da grelha de avaliação e da confirmação da disponibilidade das organizações para participar em entrevista, foram selecionados 11 casos para estudo aprofundado. A apresentação que se segue descreve cada uma destas organizações, destacando a sua missão, modelo de sustentabilidade, práticas de impacto e principais reconhecimentos. O objetivo não é apenas caracterizar, mas também evidenciar, em cada caso, elementos que permitem analisar de forma comparativa os critérios definidos na grelha (missão social, sustentabilidade, impacto, inclusão de atores e adaptação).

A Associação Salvador constitui um caso ilustrativo de hibridismo organizacional orientado para impacto, no qual uma missão centrada na inclusão de pessoas com deficiência motora é operacionalizada através de um portefólio multicomponente: empregabilidade (formação de candidatos e sensibilização de empresas), desporto adaptado, consultoria em acessibilidade e, mais recentemente, a Academia Salvador para formação em diversidade e inclusão. Esta arquitetura permite intervir a vários níveis, individual, organizações e políticas públicas, e sustenta uma estratégia de mudança que combina prestação direta de serviços com *advocacy* (e.g., acessibilidades e atestados de incapacidade multiuso).

No plano económico-organizacional, o modelo é explicitamente híbrido: a associação combina donativos (incluindo consignação de IRS), mecenato e fundos públicos com receitas próprias provenientes de serviços (Academia, Consultoria e Selo de Acessibilidades). O recurso a vendas de serviços surge, internamente, como eixo determinante de sustentabilidade e redução de volatilidade de fundos disponíveis, ao mesmo tempo que aumenta a resiliência face a ciclos de angariação. Contudo, esta diversificação introduz custos de coordenação e uma “complexidade boa”: quanto maior a carteira de produtos/serviços, maior a robustez financeira, mas também maior a exigência de gestão

comercial e de garantia de qualidade — com risco de deslocação de recursos da incidência política, hoje estratégica para efeitos sistémicos.

A avaliação de impacto apresenta sinais de maturidade institucional: relatórios trienais conduzidos por entidades externas, ancorados em teorias da mudança e com indicadores que cobrem autonomia, autoestima e inserção profissional. Este mecanismo de *accountability* reduz o risco de desvio de missão, num contexto em que a geração de receita própria pode pressionar prioridades programáticas; simultaneamente, fornece prova independente de resultados para parceiros e financiadores. Ainda assim, a captação de financiamento para manutenção/escala e as barreiras estruturais no acesso a determinados beneficiários permanecem como constrangimentos reportados, sugerindo que a expansão sustentada dependerá tanto da consolidação das linhas de receita “mercado-compatíveis” como da capacidade de influenciar regras e práticas institucionais.

A Associação Salvador exemplifica uma boa prática no equilíbrio missão–sustentabilidade: combina um desenho de criação de valor social com mecanismos de captura de valor suficientes para continuidade e escala, protegidos por avaliação externa e por uma estratégia de incidência que procura alterar condições estruturais. O ponto crítico, do ponto de vista analítico, reside na gestão das sinergias entre diversificação económica e foco estratégico. No fundo, como ampliar receitas de mercado sem desviar a organização do seu núcleo de mudança sistémica.

A Pedalar Sem Idade (PSI), criada em 2018 como representante em Portugal do movimento *Cycling Without Age*, materializa um modelo comunitário de combate à solidão e ao isolamento de pessoas idosas, com mobilidade reduzida, através de passeios gratuitos em trishaws. O lema “o direito ao vento nos cabelos” sintetiza uma proposta de valor relacional — tempo, escuta e proximidade — que devolve bem-estar, autoestima e sentimento de pertença. Em 2025, a PSI operava em 12 localidades, mobilizando cerca de 350 voluntários e realizando mais de 2.000 passeios, com impacto direto estimado em 876 beneficiários.

No plano organizacional, a PSI adota um desenho “polos + voluntariado”, assente em núcleos locais e coordenação central, com custos unitários relativamente baixos por beneficiário. A sustentabilidade é híbrida, combinando parcerias com municípios, fundos públicos (incluindo instrumentos de inovação social), patrocínios de fundações/empresas, donativos privados e alguma receita de merchandising. Esta orientação afasta o “espírito de mão estendida” e aproxima a gestão de lógicas empresariais; porém, como acontece em

modelos baseados em alianças locais, a previsibilidade de receitas depende fortemente de financiamento relacional e da capacidade de demonstrar resultados consistentes a parceiros institucionais e comunitários.

A medição de impacto tem avançado sobretudo pela documentação regular de *outputs* e efeitos percebidos (número de passeios, participantes e evidência de redução de solidão), algo que reforça a legitimidade pública do projeto e sustenta a abertura de novos capítulos. Do ponto de vista metodológico, a estrutura simples e comunicável do serviço — passeios curtos, intergeracionais, com trishaws elétricos — favorece escalabilidade, desde que acompanhada por mecanismos de garantia de qualidade (mais formação de voluntários, protocolos de segurança e padronização de registos).

A componente de inovação manifesta-se em três frentes: replicabilidade do formato em diferentes contextos territoriais; mobilização comunitária, ancorada em voluntariado e redes locais; e sustentabilidade ambiental, com uso de trishaws elétricos e, em alguns núcleos, carregamento com energia solar. Em termos de parcerias, o papel das autarquias é estruturante para autorização de circulação, logística e cofinanciamento; empresas privadas aportam recursos financeiros e de reputação; e as respostas de saúde/ação social fornecem acesso aos beneficiários, revelando uma combinação coerente com modelos de inovação social baseados em coprodução de valor.

A apreciação evidencia, ainda assim, três tensões típicas do ES. Primeiro, a gestão do voluntariado: captar e reter voluntários em horário laboral permanece um constrangimento operativo e de custo de coordenação, o que sugere investir em trilhos de progressão, formação certificada e parcerias com empregadores “amigos do voluntariado”. Segundo, a dependência de condições meteorológicas, no caso em concreto aumenta a volatilidade da atividade e requer planeamento de sazonalidade e a sensibilização dos beneficiários para usufruírem dos passeios, em detrimento de alternativas indoor de contacto social. Terceiro, a gratuidade do serviço vs. sustentabilidade de longo prazo: manter a experiência sem custo para beneficiários é parte da proposta de valor e da missão; contudo, a previsibilidade financeira beneficiaria de contratos-programa plurianuais com municípios/entidades setoriais, patrocínios recorrentes “por frota/rota” e métricas de *outcome* padronizadas (e.g., escalas de solidão e bem-estar), que reduzam a exposição a ciclos de angariação e reforcem *accountability*. Estas vulnerabilidades são consistentes com o diagnóstico de que a PSI,

apesar da elevada replicabilidade e do forte apelo emocional, permanece exposta à volatilidade típica de modelos híbridos ancorados em parcerias locais.

A análise à Pedalar Sem Idade configura uma boa prática de empreendedorismo social de base comunitária: alinha missão clara, desenho simples e escalável e uma arquitetura de parcerias que permite criar valor social com baixo custo unitário. O seu caminho de consolidação passa por institucionalizar instrumentos de medição de impacto e de financiamento plurianual que preservem a gratuidade do serviço, ao mesmo tempo que mitigam a variabilidade operacional inerente a um modelo intensivo em voluntariado e condicionado por fatores exógenos.

A Fundação Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional (ADFP), sediada em Miranda do Corvo desde finais dos anos 1980, é um caso singular de hibridismo organizacional: articula uma missão de matriz fraterna (“investimos em pessoas com bondade”) com gestão empresarial e inovação social antecipatória. A trajetória evidencia respostas pioneiras no setor como residências para mulheres grávidas em risco, acolhimento conjunto de irmãos (“Fraternidade”), casas para pessoas com doença mental e a primeira residência geriátrica para acamados/Alzheimer. Distingue-se também porque desenvolve um modelo de capacitação individual que transforma beneficiários em colaboradores, conferindo utilidade social a talentos diversos (secretariado, jardinagem, vinicultura, artesanato). Em 2024 contava com 847 trabalhadores, dos quais 220 com deficiência ou incapacidade, materializando este princípio de integração laboral de uma forma evidente.

No eixo económico e de gestão, a Fundação gere um ecossistema que integra respostas sociais intensivas (lares, terapias, acolhimento) com atividades económicas comerciais (hotelaria, restauração, parque biológico, vinicultura e equipamentos culturais), gerando *cash-flows* próprios significativos para reinvestimento social. O princípio de gestão é explícito - “só é sustentável se tivermos sempre mais receitas do que despesas” - e traduz-se na redução deliberada da dependência de financiamento público via investimento em ativos e diversificação de receitas.

A medição de impacto privilegia prestação de contas regular com relatórios anuais e indicadores operacionais tais como número de beneficiários atendidos e progressos de autonomia, sem recorrer a ferramentas formais como SROI. A própria direção, explica que valoriza a “transformação visível” quando utentes passam a trabalhadores como expressão qualitativa do impacto na sua qualidade de vida e autonomia. Esta concertação reforça

transparência junto da comunidade, mas limita comparabilidade externa e diálogo com financiadores orientados por métricas padronizadas como a IRIS+ ou SROI, sobretudo tendo em conta a amplitude do portefólio e a convivência entre marcas/linhas comerciais e respostas sociais.

Em termos de parcerias e expansão, a ADFP coopera com empresas, enólogos, agricultores, escolas e entidades públicas, mas evita entrar em competição direta com outras IPSS; prefere inspirar e expandir para territórios adjacentes (p. ex., Coimbra e Condeixa), com projetos como a Escola Internacional, o Hotel Parque Serra da Lousã ou a Casa Dignidade, espaços ou problemas onde identifica uma clara emergência.

A leitura crítica do modelo destaca negócios típicos de organizações intensivas em ativos, com risco de alavancagem operacional (manutenção, capital humano especializado) e alguma exposição a ciclos de turismo/consumo, colmatado com a diversidade de frentes de atuação; Outro problema poderá ser a dependência da orientação empreendedora do líder-fundador (em funções há mais de quatro décadas), para priorização de investimentos, principalmente quando faltam métricas económico-sociais por unidade de negócio, abrindo questões de sucessão e governação; pode haver desafio adicional de arquitetura de marca, entre vertentes comercial e social.

No essencial, a ADFP demonstra viabilidade de conciliar missão social e sustentabilidade económica através de diversificação com reinvestimento e integração laboral de utentes, produzindo encadeamentos locais relevantes (produção, turismo, cultura). O seu próximo salto de maturidade passa por institucionalizar contabilidade de impacto por unidade económica, testes de risco setorial e métricas padronizadas que preservem a identidade fraterna, mas aumentem comparabilidade e previsibilidade perante financiadores e decisores políticos.

A Casa São José (CSJ), resulta da redefinição da marca do Centro Social e Paroquial do Carmo (Câmara de Lobos) e materializa uma transformação cultural explícita: assume-se como empresa social que “coloca a pessoa no centro” e cuja missão é “promover bem-estar e levar algo de positivo a quem se relaciona connosco”. Esta orientação humanista é articulada com uma gramática organizacional de eficiência e responsabilidade económica, ancorada numa liderança que reivindica o lucro como meio para viabilizar a missão.

O modelo económico traduz essa opção: geração de receita própria através de um ginásio sénior aberto à comunidade e de um serviço de catering para eventos, com reinvestimento dos excedentes nas respostas sociais. A direção é explícita na rejeição de um modo de agir assistencialista: “não temos problemas com a palavra lucro; o lucro permite-nos pagar janelas partidas e melhorar respostas”, clarificando a ligação entre criação de valor económico e continuidade das respostas e qualidade da oferta.

Em termos de gestão de pessoas, a instituição destaca-se por políticas pouco comuns no setor: certificação EFR (Entidade Familiarmente Responsável), 32 dias de férias (33 para quem tem três filhos menores) e semana de 4,5 dias, além de um modelo de voluntariado estruturado que privilegia compromisso consistente. Estas medidas funcionam como vantagem competitiva na atração/retenção de talento num contexto de margens curtas, reforçando qualidade de serviço e coerência interna com a missão.

A medição de impacto segue uma abordagem pragmática, centrada em resultados imediatos (utentes em envelhecimento ativo, crianças acompanhadas, pessoas que deixaram de necessitar de apoio), com continuidade programática e sem recurso a ferramentas padronizadas de avaliação. A organização opera com 32 trabalhadores (alguns em acordo com a Segurança Social) e 35 voluntários regulares; reporta ainda dificuldade de cooperação inter-IPSS, sugerindo barreiras relacionais no ecossistema (“o setor social é fechado”).

A CSJ evidencia comportamentos típicos de IPSS com vocação empresarial: Por um lado, a disciplina de “todos os projetos têm de dar excedente” favorece autonomia e foco em eficiência, mas exige controlo de margens e transparência em subsídios cruzados internos; por outro, a opção por métricas operacionais, embora funcional para gestão diária, pode limitar o diálogo com financiadores institucionais que exigem padronização e provas comparáveis de impacto; A difícil cooperação inter-IPSS reduz oportunidades de escala por alianças, empurrando a expansão para crescimento orgânico das linhas próprias.

Em traços gerais, a Casa São José oferece um arquétipo de empresa social com missão clara, políticas laborais inovadoras e geração de receita própria como pilar de sustentabilidade. O seu próximo salto de maturidade passa por: institucionalizar contabilidade de impacto por linha de atividade para reforçar comparabilidade externa e investir no desenvolvimento de parcerias setoriais que mitiguem custos de crescimento e aumentem replicabilidade sem erosão da identidade.

A Associação X – Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro – consolidou-se como uma das organizações de maior visibilidade na oncologia pediátrica em Portugal. A missão é nítida: “tratar a criança ou o jovem com cancro e não só o cancro”, o que se traduz num portefólio que articula alojamento em casas de acolhimento próximas dos hospitais, apoio psicológico especializado e capacidade de influência junto de decisores. A inovação organizacional manifesta-se na rede nacional descentralizada (núcleos em cidades com Hospitais com valência de Oncologia Pediátrica), que asseguram proximidade, continuidade e coordenação de respostas, desenhando uma linha coerente com a lógica de coprodução de valor em saúde com famílias e serviços clínicos.

No plano económico-organizacional, a Associação X opera um modelo de confiança pública ancorado em filantropia: cerca de 90% das receitas provêm de consignação de IRS, doações e mecenato e apenas 10% resultam de acordos públicos. Esta estrutura reforça legitimidade social e liberdade programática focada nas famílias, mas expõe a organização à volatilidade macro (flutuações na consignação de IRS, ciclos de mecenato e concorrência por doadores). Contrária à tendência, a resposta estratégica da IPSS tem passado por colaboração interassociativa em campanhas e por transparência de resultados; ainda assim, a robustez de longo prazo depende de diversificação moderada (p. ex., serviços e parcerias pagas com SNS/ARS) que suavize choques sem diluir a missão.

A avaliação de impacto apresenta sinais de maturidade: a associação utiliza SROI e combina indicadores quantitativos e qualitativos para captar resultados ao nível da criança e da família, suportando prestação de contas, responsabilização e aprendizagem organizacional. Este investimento metodológico contrasta com a realidade de muitas IPSS e constitui um ativo crítico para manter confiança pública; contudo, a dependência de captação filantrópica torna útil reforçar métricas de resultados clínico-sociais (p. ex., bem-estar familiar, adesão terapêutica, rotatividade de alojamento) e painéis de impacto por núcleo, que permitam captar recursos com maior previsibilidade e dialogar com financiadores institucionais exigentes.

A incidência pública tem produzido resultados relevantes, forçando intervenções públicas relevantes sobre direito ao esquecimento e luto parental, amplificados por uma liderança com forte visibilidade, o que aumenta a capacidade de representar necessidades das famílias no espaço público e de influenciar normas e práticas. Este vetor sistémico é congruente com

a missão centrada na qualidade de vida e ajuda a mitigar assimetrias de informação entre utentes e sistema de saúde.

A avaliação realizada evidencia três tensões estruturais: liberdade programática versus previsibilidade financeira - a primazia da filantropia preserva foco nas famílias, mas requer almofadas de tesouraria e instrumentos plurianuais para reduzir risco; a capilaridade territorial e custos de coordenação derivados. A rede descentralizada eleva qualidade de proximidade, mas exige sistemas de dados e governança para garantir consistência; voz pública versus execução operacional - ampliar advocacia cívica sem dispersar atenção operacional implica clarificar prioridades e ciclos de comunicação. Em resposta, a evidência aponta três prioridades de consolidação: Primeiro a diversificação sem desvio de missão, via contratos-programa limitados e protocolos com SNS/ARS (alojamento/apoio psicossocial) para estabilizar linhas críticas; Segundo a padronização de indicadores (SROI complementado com painéis IRIS+ adaptados) e reporte por núcleo para melhorar comparabilidade externa; Por fim parcerias recorrentes com patronos ancoradas em compromissos plurianuais (não meramente campanha a campanha).

Em síntese, a Associação combina clareza de missão, legitimidade social e capacidade de *advocacy* com práticas de avaliação robustas, configurando uma boa prática no equilíbrio entre propósito e eficácia. O próximo salto de maturidade reside em institucionalizar mecanismos de financiamento estável e infraestruturas de medição que preservem a identidade comunitária e expandam a previsibilidade — reforçando a resiliência do modelo perante a variabilidade intrínseca da captação filantrópica.

A Crescer Bem constitui uma organização de intervenção de nicho no contexto hospitalar, orientada para aliviar o peso emocional e material de famílias com filhos internados provenientes dos PALOP's. O desenho operativo é intencionalmente simples e de proximidade, com voluntariado estruturado e parcerias com serviços hospitalares, o que confere agilidade e baixo custo indireto, mas limita a escalabilidade e a padronização inter-hospitalar. Esta opção é coerente com a missão e com uma gestão prudente (“proteger famílias e recursos humanos, cortando despesas não essenciais”), mas coloca pressão sobre a previsibilidade financeira e a capacidade de crescimento.

Sob o prisma económico-organizacional, o modelo revela irregularidade de financiamento típica de respostas de apoio direto e valores médios por transação reduzidos, reforçando a dependência de redes solidárias, do voluntariado e de doadores individuais. A iniciativa

Farmácia Solidária, de alto impacto e custo fixo mensal, exigiu uma carteira fiável de doadores e instrumentos de tesouraria para suavizar picos de necessidade. A ênfase dada à comunicação digital e parcerias tem sido apropriada para manter confiança pública, mas a organização beneficiaria de mecanismos financeiros dedicados, como um fundo rotativo filantrópico ou um contrato de impacto específico para estabilizar a linha de medicação.

Em termos de medição do impacto, é sobretudo imediato e percecionado como a melhoria das condições de vida das crianças e familiares acompanhantes, durante o internamento, o que é congruente com a natureza da intervenção. Para reforçar *accountability* e apoiar decisões de captação de apoio financeiro, faria sentido evoluir para um pequeno painel de resultados (p. ex., tempo de resposta, continuidade do apoio, redução de interrupções terapêuticas, satisfação das famílias) e registos por episódio/serviço hospitalar. Em paralelo, reforço dos acordos com hospitais/SNS poderiam reduzir a variabilidade operacional sem comprometer a gratuidade do apoio.

Sinteticamente, a Crescer Bem exemplifica como soluções simples, enraizadas em capital social, geram impacto significativo em contextos críticos. O próximo salto de maturidade passa por institucionalizar instrumentos de estabilização financeira com contratos de impacto e um núcleo leve de métricas, que preserve a agilidade e a centralidade da missão, ao mesmo tempo que aumenta previsibilidade e capacidade de escala seletiva entre unidades hospitalares.

A Associação Boa Vizinhança, através da marca Dona Ajuda, configura um arquétipo de empreendedorismo social urbano que articula solidariedade, cultura e ambiente numa lógica de economia circular. A missão “criar pontes entre quem precisa e quem pode ajudar”, operacionaliza-se no projeto-âncora Loja Social “Nem luxo, nem lixo” (Mercado do Rato), que combina distribuição gratuita a famílias referenciadas com venda simbólica de segunda mão para gerar receitas próprias. O modelo económico é híbrido, conjugando donativos e receitas de retalho social, é reforçado por iniciativas como a Fruta Feia e a Dress a Girl, que ampliam a proposta de valor social-ambiental e o tráfego comunitário.

Do ponto de vista organizacional, trata-se de um arranjo leve em capital, intensivo em voluntariado e dependente de doações em espécie. Esta leveza permite agilidade e proximidade, mas pode criar vulnerabilidades: elasticidade da procura por bens em segunda mão e risco de saturação local; dependência extrema de voluntariado; informalidade na medição de impacto, que limita comparabilidade externa. Há ainda outras fragilidades como

a precariedade do espaço físico e os elevados custos operacionais na triagem, sobretudo devido à receção de itens em mau estado, que consomem tempo e pessoas. Parte destes riscos tem sido mitigada através de programação cultural e portefólio de projetos agregados, que mantêm relevância territorial e fidelizam a comunidade.

A avaliação do modelo de negócio levanta três questões: Primeiro, a dicotomia entre missão inclusiva e disciplina económica, ou seja, manter o acesso gratuito a quem precisa, assegurando simultaneamente margens positivas nas vendas simbólicas, requer transparência de subsídios cruzados (loja → ação social) e controlo de margens por linha (vestuário, calçado, casa), condição para escalar sem diluir a missão. Segundo, uma tensão entre escala comunitária e qualidade operacional: a triagem é gargalo estrutural; sem padrões de qualidade de doação e investimento em mensagens consistentes (“não doar o que não usariam”), a produtividade cai, e o custo voluntário/hora sobe. Terceiro, verifica-se que a replicabilidade é plausível em contextos urbanos semelhantes, mas dependerá de métricas unitárias e de um “manual” de operações que preserve identidade e eficiência.

Do lado da avaliação de impacto, o caso beneficiaria de um painel enxuto de indicadores que capte simultaneamente valor social e ambiental: famílias apoiadas e poupança média por agregado; kg de têxteis desviados de aterro; horas de voluntariado e rotatividade; receita própria e grau de autofinanciamento; inquéritos de satisfação e resultados do encaminhamento de beneficiários. Este painel, alinhado com práticas IRIS+ mas proporcional à escala, aumentaria mecanismos de responsabilização e escrutínio e previsibilidade junto de parceiros públicos e privados e facilitaria a replicabilidade.

Em termos de governança e operações, três linhas de consolidação são recomendáveis:

Qualidade na origem: campanha contínua de sensibilização de doadores (pontos de recolha com sinalética de critérios, feedback a quem doa, parcerias com condomínios/escolas) para reduzir a taxa de rejeição na triagem.

Eficiência da triagem: introdução de zonas de pré-triagem, *checklists* visuais, turnos curtos e especializados, e parcerias com *upcyclers* (agentes que transformam resíduos em produtos de valor superior) para escoar frações não vendáveis.

Estabilidade infraestrutural: procurar protocolos plurianuais de uso de espaço (com autarquia ou entidades patrimoniais) e patrocínios “de base”, reduzindo a vulnerabilidade a choques.

Resumidamente, a Dona Ajuda ilustra o potencial e os limites do empreendedorismo urbano baseado em capital social: é criativa, autossustentável e de forte impacto comunitário, mas permanece exposta à variabilidade do voluntariado, à qualidade das doações e à estabilidade do espaço. A profissionalização da medição, a disciplina de margens por linha e a gestão ativa do funil de doações são as alavancas imediatas para ganhar resiliência e preparar uma replicação responsável noutros bairros.

A ColorADD materializa uma inovação com alcance sistémico ancorada em investigação em design: um código universal para identificação de cores por pessoas daltónicas. A ligação organizacional é híbrida e dual: a ColorADD (empresa) gere o licenciamento do código a parceiros empresariais e institucionais, enquanto a ColorADD.Social (associação) concentra a vertente educativa e de sensibilização, permitindo difusão em escolas e comunidades sem custos acrescidos para os utilizadores finais, ao mesmo tempo que assegura a viabilidade financeira via receitas de mercado.

A escala e difusão reforçam o carácter normativo do modelo: adoção em múltiplos setores (educação, saúde, transportes, produtos de consumo), presença global (45+ países, 250+ entidades utilizadoras) e milhões de aplicações anuais do código; o programa ColorADD nas Escolas já envolveu dezenas de milhares de crianças, com evidência de efeitos comportamentais (p.ex., redução de bullying associada ao daltonismo) e aprendizagem inclusiva. Este posicionamento tem sido apoiado por investimento de impacto (Fundo para a Inovação Social do BPF, Fundo Bem Comum e COREangels), o que sinaliza escalabilidade e maturidade do modelo de negócio.

Do ponto de vista económico-organizacional, o licenciamento de propriedade intelectual cria rendimento recorrente com custos marginais reduzidos e alto potencial de replicação internacional, ao passo que a associação garante missão e acesso (*mission-lock*) nos contextos educativos e comunitários. A mensuração de impacto é hoje sobretudo indireta (n.º de entidades, produtos/serviços integrados, geografias, beneficiários potenciais), complementada por relatórios educacionais (n.º de escolas/alunos). Embora adequada para difusão e captação, esta métrica *proxy* beneficia de evolução para efeitos padronizados: p.ex., testes de compreensão do código, erros de navegação/uso antes-depois, autoeficácia e pertencimento em alunos daltónicos, indicadores de segurança do doente (em saúde) e de experiência do passageiro (em transportes).

São evidentes algumas questões estratégicas: A ambição de normalização global requer preço e cláusulas de licenciamento inclusivos (especialmente em educação/saúde), sem desincentivar adoção empresarial; a presença da associação ajuda a mitigar riscos de desvio de missão.

Por outro lado, no que respeita a prova de impacto, as métricas de adoção são necessárias, mas insuficientes para dialogar com reguladores/financiadores orientados a resultados; a consolidação pede painéis setoriais e estudos independentes de efetividade.

Inovação proprietária versus normalização pública — o valor reside em tornar-se padrão de facto; porém, setores regulados podem preferir normas abertas. O caminho passa por parcerias com entidades normativas/compra pública (guias de acessibilidade, cadernos de encargos), mantendo *tiers* de licenciamento compatíveis com interesse público. A priorização por *clusters* com externalidades fortes (educação básica, saúde hospitalar, transportes urbanos) maximiza impacto e legitimação.

Em termos operacionais, sobressaem três alavancas de maturidade: governança *mission-lock* explícita entre empresa e associação (papéis, políticas de preço inclusivo, percentagens de afetação a educação), modelos de medição leve mas comparável (p.ex., painéis IRIS+ adaptados por setor e estudos *quasi-experimentais* em escolas “com vs. sem” ColorADD) e estratégia de normalização via integração em guias de acessibilidade e conquista de grandes sistemas (transportes, SNS, educação), onde uma adoção desbloqueia efeitos de rede.

De facto, a ColorADD é um raro caso português de negócio social com impacto normativo global: combina um ativo imaterial simples e universal com uma arquitetura híbrida que protege o acesso e sustenta a expansão. O próximo salto está em consolidar a dupla ambição de desenhar para todos e de manter uma sustentabilidade económica alinhada com a missão.

A Comunidade Vida e Paz (CVP), fundada em 1989 sob a tutela do Patriarcado de Lisboa, consolidou um continuado de intervenção que sintetiza a filosofia “da rua à autonomia”, com equipas de rua (proximidade), comunidades terapêuticas/de inserção (reabilitação e tratamento) e respostas de reinserção social (apartamentos de autonomização, empregabilidade). Esta arquitetura tem sido complementada por soluções contextualizadas e empáticas, como o centro das Olaias, que acolhe casais com animais de estimação, reduzindo barreiras de adesão às respostas, um traço recorrente da sua inovação social. O reconhecimento público, decorre precisamente desta combinação entre assistência imediata

e percursos estruturados de reintegração, com impacto mensurável tornado visível em *outputs* número de pessoas apoiadas, ceias, reintegrações e resultados reportados à comunidade.

No plano económico-organizacional, a CVP opera um modelo híbrido assente em protocolos públicos e donativos/campanhas/voluntariado empresarial, com forte mobilização comunitária como fator crítico de sucesso. Embora parte substancial da atividade disponha de enquadramento público, as equipas de rua — coração da proximidade — funcionam há décadas sem financiamento público direto, o que reforça a dependência de redes cívicas e a necessidade de previsibilidade financeira. Em 2025, a organização reporta 602 voluntários e 149 colaboradores, espelhando a centralidade do voluntariado na produção de valor relacional e na licença social para operar; esta densidade cívica é coerente com a imagem institucional retratada no dossier: uma estrutura que multiplica impacto pela combinação de voluntariado, colaboradores e financiamento público-privado.

A avaliação de impacto combina SROI e estudos académicos com monitorização operacional contínua. A opção por métricas robustas reforça a imagem externa; ao mesmo tempo, a organização reconhece dilemas éticos na não estigmatização de beneficiários, ajustando práticas de recolha de dados para preservar dignidade. Em linha com o que o dossier sublinha — impacto medido e visível, acessível ao escrutínio público — a CVP alinha legitimidade comunitária com uma agenda de evidência que sustenta angariação e parcerias.

Há, no entanto, alguns conflitos emergentes do arquétipo CVP:

Assistência imediata versus reintegração sustentável: em que respostas de rua salvam vidas e constroem confiança, mas requerem pontes estáveis com tratamento, habitação e trabalho para evitar rotatividade.

Independência cívica e previsibilidade financeira: com a ausência de contratos-programa para equipas de rua preserva flexibilidade, mas expõe a choques de captação; a solução passa por instrumentos plurianuais (municipais/centrais) especificamente afetos à proximidade, sem burocratizar a intervenção.

Voluntariado intensivo ou profissionalização, em que a densidade de voluntariado é força identitária, mas implica custos de coordenação e necessidade de formação, protocolos de

segurança e supervisão clínica, sobretudo face ao aumento de saúde mental e comorbilidades.

Recomenda-se um painel de *outcomes* parcimonioso (p. ex., manutenção de alojamento 6/12 meses, adesão terapêutica, estabilização de consumo, integração laboral/ocupacional, reaproximação familiar) equilibra respeito e prova.

Daqui decorrem prioridades de consolidação: contratos-programa plurianuais para equipas de rua, preservando a agilidade; integração formal de percursos com Saúde Mental/SNS, Segurança Social e Habitação; infraestrutura leve de dados com indicadores comuns entre eixos (proximidade-tratamento-reinserção) para melhorar captação de investimento e diálogo com financiadores; plano de desenvolvimento de voluntariado (formação certificada, supervisão, trilhos de progressão, parcerias com empregadores “amigos do voluntariado”); e diversificação prudente de receitas privadas com compromissos plurianuais (não apenas campanhas), ancorados em narrativas de evidência.

Em síntese, a CVP continua a configurar uma boa prática nacional pela capacidade de articular assistência, inovação adaptada e mensuração num ecossistema urbano complexo. O seu próximo salto de maturidade reside em institucionalizar previsibilidade para a proximidade, reforçar a ponte clínico-social e padronizar resultados, sem perder a empatia operacional que tem sido marca distintiva da organização.

O Instituto Português da Afasia (IPA), fundado em Matosinhos, posiciona-se como organização de inovação social em saúde com missão explícita de ‘dar voz às pessoas com afasia’, isto é, recentrar a intervenção na participação em vida e não apenas na recuperação linguística. A adoção pioneira em Portugal do Life Participation Approach to Aphasia (LPAA) materializa essa opção: ‘o mais importante não é apenas recuperar palavras, mas recuperar vida’, traduzindo-se em respostas que integram terapia da fala, psicologia, capacitação de cuidadores e mediação social. A afasia é uma perturbação adquirida da linguagem que compromete a capacidade de comunicar, compreender, ler ou escrever e que, em Portugal, afeta cerca de 40 000 pessoas, geralmente como consequência de lesões cerebrais, em particular do acidente vascular cerebral (AVC).

No plano operativo, o IPA distingue-se por democratização da teleterapia (sessões online de terapia da fala e psicologia) que expande o acesso fora dos grandes centros, e por projetos de expressão artística (p. ex., EM PESSOA) que funcionam simultaneamente como

reabilitação e inclusão cultural. Este desenho híbrido — clínico, psicossocial e cultural — é coerente com a missão e gera baixos custos marginais por beneficiário adicional em contexto remoto, ainda que imponha requisitos de qualidade (protocolos clínicos para teleprática, segurança de dados, triagem de elegibilidade digital).

A sustentabilidade financeira assenta num modelo híbrido que combina receitas próprias (consultas, programas e formações) com donativos, candidaturas a fundos e eventos solidários. Esta arquitetura equilibra autonomia programática com volatilidade de captação.

Em termos de avaliação de impacto, o IPA monitoriza beneficiários, capacitação de profissionais e envolvimento dos doentes no desenho das respostas — alinhado com a filosofia participativa. Para reforçar *accountability* e diálogo com financiadores públicos/privados, é recomendável consolidar um painel leve de *outcomes* que combine: participação comunicativa no quotidiano (p. ex., frequência e variedade de interações significativas definidas pelo próprio); qualidade de vida relacionada com comunicação e sobrecarga do cuidador; tempo até início de terapia e aderência a planos; métricas de acesso territorial (percentagem de utentes fora de áreas urbanas, falhas por literacia digital); indicadores de formação (profissionais capacitados, retenção de competências).

Da análise resultam prioridades de consolidação:

Equidade no acesso: implementar um modelo de preços escalável, bolsas filantrópicas e protocolos com SNS/ARS para comparticipação de teleterapia em contextos de carência; explorar parcerias com seguradoras/empresas (benefícios de saúde) para contratos plurianuais.

No que respeita à Qualidade e replicação, formalizar um kit de implementação (critérios de elegibilidade, protocolos clínicos para teleprática, proteção de dados, consentimento informado, supervisão) e um centro de referência + polos, em parceria com universidades (estágios clínicos, investigação aplicada).

Sensibilização pública: campanhas continuadas com hospitais e cuidados de saúde primários sobre reconhecimento precoce da afasia e vias de referência, usando narrativas de pares e produtos culturais (derivados do EM PESSOA) para reduzir estigma.

Base financeira estável: criação de um fundo rotativo filantrópico para amortecer a sazonalidade de donativos e de acordos-programa trianuais para linhas críticas (teleterapia de continuidade, capacitação de cuidadores).

Em síntese, o IPA constitui hoje uma referência nacional ao alinhar uma filosofia centrada na participação com soluções escaláveis (teleterapia) e culturalmente significativas. O futuro passa por institucionalizar financiamento previsível, padronizar métricas de efeitos proporcionais à escala e codificar o modelo de replicação, preservando a identidade humanista que o distingue e expandindo o impacto para além dos grandes centros urbanos.

A Crescer é uma IPSS lisboeta com mais de uma década de atuação em inclusão social, cuja premissa normativa assenta em direitos (habitação, trabalho, dignidade) e se materializa num portefólio híbrido que combina intervenções estruturais e geração de receita. No eixo da habitação, o *É Uma Casa – Lisboa Housing First* oferece habitação permanente e acompanhamento multidisciplinar a pessoas em situação crónica de sem-abrigo, alinhando-se com boas práticas internacionais ao privilegiar estabilidade residencial como condição para ganhos clínicos e sociais. No eixo da empregabilidade, o *É Um Restaurante* profissionaliza percursos em restauração (já com quatro unidades e parcerias empresariais), complementado por iniciativas de economia circular — *É Um Sorvete* (aproveitamento de fruta desperdiçada) e *É Uma Cerveja* (a partir de excedentes de pão) — que reforçam a dimensão ambiental e ampliam as vias de inserção socioprofissional.

No plano económico-organizacional, a Crescer opera um modelo híbrido que combina fundos públicos e donativos com receitas próprias reinvestidas nos projetos. Esta arquitetura aumenta autonomia e reputação de eficiência, mas introduz complexidade de gestão: negócios de restauração são intensivos em custos fixos (rendas, pessoal, matérias-primas) e expostos a ciclos de procura, o que exige disciplina de margens, planeamento de tesouraria e governança dual (missão social + métricas operacionais). O encadeamento virtuoso habitação-emprego-rendimento legitima o modelo, mas cria um risco de dependência recíproca: choques nas unidades geradoras de receita podem repercutir-se na capacidade de acompanhamento social, e vice-versa.

Em medição de impacto, a organização recorre a indicadores práticos (pessoas retiradas da rua; colocações e retenção em emprego; relatos qualitativos). É um ponto de partida coerente com a fase de crescimento, mas o salto de maturidade pede um quadro leve de estudos de custo-efetividade, por exemplo: retenção habitacional a 6/12/24 meses;

utilização de serviços (redução de internamentos urgentes, noites de abrigo); rendimentos e estabilidade laboral (retenção a 6/12 meses, progressão salarial); bem-estar e autoeficácia; indicadores ambientais (kg de desperdício evitado). Este painel, aplicado de forma consistente entre projetos, fortalecerá a imagem corporativa, facilitará contratos-programa plurianuais e reduzirá a exposição a ciclos de angariação.

Daqui decorrem algumas prioridades de consolidação:

- Negociar contratos-programa para Housing First (metas de retenção/ligação a cuidados) e acordos de compra social com entidades privadas para garantir procura mínima nas unidades de restauração.
- Definir contabilidade de impacto por linha de negócio, com retratos trimestrais (margens, desperdício evitado, inserções e retenção) e regras explícitas de subsídios cruzados (negócio → intervenção).
- Teoria da Mudança consolidada e reporte padronizado, integrando feedback dos beneficiários (“nada sobre nós sem nós”) na avaliação e no desenho de respostas.

Em síntese, a Crescer constitui uma boa prática de empreendedorismo social urbano ao articular direitos fundamentais, inovação e sustentabilidade híbrida. O próximo salto está em institucionalizar previsibilidade financeira, padronizar resultados e blindar a governação económico-social das unidades geradoras de receita — garantindo que “não é apenas tirar pessoas da rua, é assegurar que nunca mais precisam de lá voltar”.

## **4.4. Análise comparativa**

### **4.4.1. Modelos de negócio**

A análise dos onze casos mostra que todos têm uma missão social bem definida, mas operam em níveis diferentes de mudança. Em alguns, o foco está sobretudo na pessoa e na família, como na Associação X, no IPA e na Comunidade Vida e Paz: aqui a prioridade é melhorar a qualidade de vida, a saúde e a autonomia, combinando proximidade, apoio técnico e continuidade de cuidados. Noutras organizações, a missão acrescenta uma dimensão comunitária e de relação, como na Pedalar Sem Idade e na Dona Ajuda, onde o valor surge do encontro entre pessoas, do tempo dedicado e da participação local. Há ainda entidades que procuram transformar regras e práticas a uma escala mais ampla. A Associação Salvador faz isso quando atua em acessibilidades e empregabilidade, e a

ColorADD quando propõe um código universal que facilita a vida de pessoas daltónicas em escolas, serviços de saúde ou transportes. Finalmente, a ADFP, a Casa São José e a Crescer combinam respostas sociais com atividades económicas próprias, procurando que o rendimento gerado ajude a manter e a expandir a missão.

Do ponto de vista da sustentabilidade, emergem quatro formas principais de financiar a atividade. Primeiro, há organizações que criam receitas através de negócios próprios — por exemplo, hotelaria e restauração no caso da ADFP, ou ginásio sénior e catering na Casa São José. O ponto forte deste caminho é a autonomia financeira; o ponto fraco é a exigência de gestão: são atividades com custos elevados, sensíveis a quebras de procura, e que pedem planeamento, controlo de qualidade e equipas experientes. Segundo, existem modelos mistos, que combinam donativos e apoios públicos com venda de serviços coerentes com a missão. É o caso da Associação Salvador (formação e consultoria em inclusão), mas também da CVP e da Crescer, que articulam contratos públicos com linhas de receita próprias. A vantagem é não depender de uma só fonte; o risco é a complexidade interna: quanto mais áreas em funcionamento, maior a necessidade de coordenar equipas, garantir qualidade e manter o foco estratégico. Terceiro, há entidades que vivem sobretudo da confiança pública e da filantropia, como a Associação X e a Crescer Bem. Ganham liberdade para colocar as famílias no centro, mas ficam expostas a oscilações nas doações; aqui ajuda ter reservas financeiras mínimas e acordos de apoio que cubram mais do que um ano. Quarto, existe um caso especial, a ColorADD, que assenta no licenciamento de propriedade intelectual. Este modelo é escalável e previsível quando bem gerido, mas requer regras claras para garantir acesso inclusivo em áreas de interesse público, como a educação e a saúde, segurança e sinalética rodoviária.

No que toca a medir resultados, vê-se um caminho de maturidade crescente. A Associação Salvador, a Associação X e a CVP já usam avaliações externas e métodos consistentes; isto dá credibilidade, protege a missão e facilita parcerias exigentes. O IPA, a Crescer, a PSI, a Casa São José e a Dona Ajuda monitorizam sobretudo indicadores operacionais (pessoas atendidas, progressos observados, integração em trabalho, etc.), o que é útil para gerir no dia a dia, mas pode dificultar comparações com outras organizações e o diálogo com financiadores mais formais. A ColorADD mede sobretudo a adoção do código em setores e países, o que faz sentido dada a natureza do produto, mas beneficiará ao mostrar mais claramente os efeitos concretos na vida das pessoas (por exemplo, menos erros na medicação por confusão de cores, ou maior autonomia de alunos daltónicos em contexto

escolar). Em quase todos os casos, um pequeno conjunto de indicadores simples, consistentes ao longo do tempo, como manutenção da casa a 6 e 12 meses, entrada e retenção em emprego, bem-estar autoavaliado, custo por resultado alcançado e, onde aplicável, toneladas de resíduos evitados, ajudariam a unir gestão interna e prestação de contas externa.

Quanto às parcerias, as organizações que se ligam a instituições-âncora conseguem maior previsibilidade e acesso a quem mais precisa: hospitais e serviços de saúde no caso da Associação X e do IPA; municípios e Segurança Social na CVP e na Crescer; autarquias na PSI. No lado empresarial, a Associação Salvador e a Crescer tiram partido de relações com empresas para empregar ou vender serviços; a Casa São José aproxima clientes locais e promove políticas de trabalho que ajudam a atrair e reter equipas; a Dona Ajuda mobiliza vizinhanças, escolas e iniciativas de economia circular. O traço comum das parcerias que mais contam é a existência de objetivos claros, responsabilidades definidas e acompanhamento regular. Onde isto acontece — por exemplo, em “vias verdes” entre equipas de rua e serviços de saúde mental, ou entre habitação e emprego — os resultados tendem a ser mais consistentes.

Em termos de crescimento e adaptação, há formatos que se replicam com facilidade e custos moderados, como a Pedalar Sem Idade, desde que haja voluntários formados, regras de segurança e uma relação estável com as autarquias. A ColorADD expande por integração em normas e cadernos de encargos, o que permite chegar a muitos utilizadores com custos reduzidos. Em contrapartida, modelos apoiados em ativos físicos e negócios intensivos, como na ADFP, na Casa São José e nas unidades de restauração da Crescer, escalam com mais cautela: exigem investimento, manutenção e líderes com forte capacidade de gestão. A Associação X, o IPA e a CVP crescem sobretudo através de equipas qualificadas e de redes institucionais; o desafio é garantir qualidade clínica e ética enquanto se aumenta a cobertura. Projetos de base comunitária e circular — como a Dona Ajuda e a Crescer Bem — mostram grande utilidade social com estruturas leves, mas precisam de estabilidade no espaço físico, na qualidade das doações e na tesouraria para não ficarem à mercê de quebras súbitas.

Do confronto entre casos, sobressaem algumas tensões que todos enfrentam, com diferentes intensidades. A primeira é entre autonomia e risco operacional: quanto mais receita própria, maior a responsabilidade de gerir margens, qualidade e pessoas — sem desviar a atenção da missão. A segunda é entre liberdade para decidir em função das necessidades das pessoas e estabilidade financeira: depender sobretudo de donativos

preserva a identidade, mas torna vital ter uma “almofada” de caixa e procurar acordos que cubram mais do que um exercício. A terceira é entre crescer e manter qualidade: mais unidades ou mais serviços significam mais coordenação; a solução passa por tornar manuais processos essenciais e acompanhar indicadores simples, mas firmes. Finalmente prende-se com a prova: é possível medir de forma proporcional à escala, sem burocratizar equipas, desde que se escolha um núcleo de indicadores e se recolham testemunhos com respeito pela dignidade das pessoas.

Em termos práticos, cada grupo tem caminhos de consolidação claros. Nos modelos com ativos e negócios (ADFP, Casa São José), é útil tornar explícitas as regras de transferência interna de excedentes para as respostas sociais, acompanhar custos e resultados por atividade e preparar a renovação de lideranças. Nos modelos de serviços ligados à missão e influência pública (Associação Salvador), importa proteger o foco na mudança estrutural enquanto se desenvolvem serviços que geram receitas e reforçam a credibilidade técnica. Nos formatos assentes em voluntariado e polos (PSI), faz diferença investir na formação e progressão dos voluntários e negociar acordos de apoio a vários anos com as autarquias. No caso da ColorADD, o próximo passo é traduzir a ampla adoção em resultados comprovados para alunos, doentes e passageiros, ao mesmo tempo que se integra o código em normas oficiais e setores públicas. Nos modelos clínico-sociais (Associação X, IPA, CVP), vale institucionalizar um pequeno “quadro de resultados” por núcleo ou serviço e formalizar percursos com o SNS, garantindo também reservas que evitem ruturas. Nos projetos urbanos de proximidade e circularidade (Crescer, Dona Ajuda, Crescer Bem), ajuda medir igualmente o efeito ambiental, ter um manual de operações para triagem e qualidade e assegurar patrocínios de base. Por exemplo, apoio a rendas ou a despesas fixas, que estabilizem o funcionamento.

Em conclusão, não há um modelo único a recomendar; há, sim, combinações coerentes entre missão, competências e forma de financiar a atividade. Sempre que a medição é honesta e útil, as parcerias têm objetivos claros e os fluxos de financiamento são estáveis, a organização ganha fôlego para manter o que funciona e corrigir o que precisa de melhoria. É este equilíbrio entre propósito, prova e previsibilidade, que distingue as boas práticas observadas nos onze casos analisados.

#### **4.4.2. Fontes e Estratégias de financiamento**

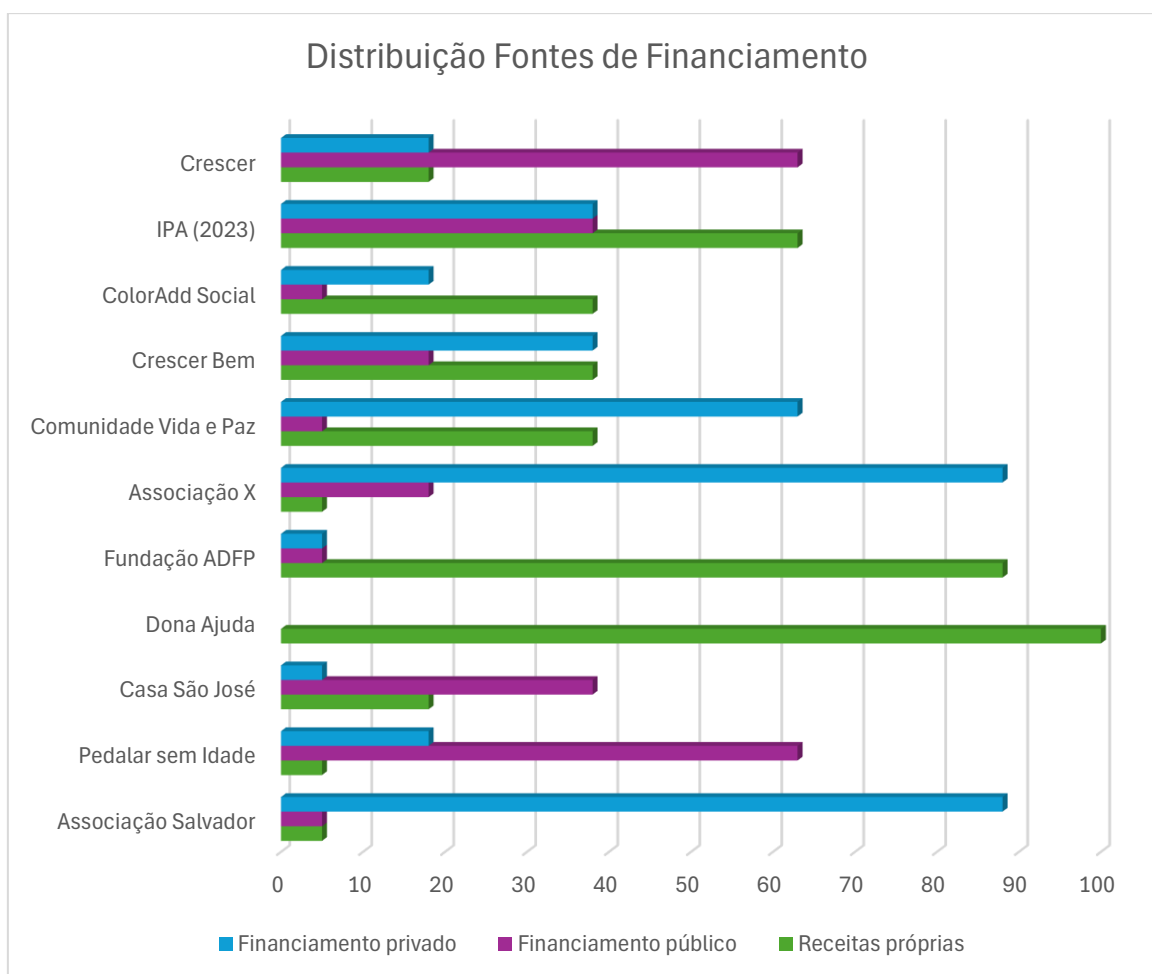


Gráfico 6 - Distribuição Fontes de financiamento

Fonte: Autoria própria

O conjunto dos onze casos revela três vias principais de financiamento: receitas próprias (venda de serviços e produtos, quotas, licenças); financiamento público (Estado, autarquias, fundos europeus); e financiamento privado (fundações, empresas, doações individuais, consignação de IRS). O gráfico partilhado confirma esta diversidade e ajuda a ler o peso relativo de cada via: nas receitas próprias há grande dispersão, com organizações quase sem vendas e outras em que esta fonte é dominante; no financiamento público observa-se concentração nos escalões baixos e médios, sem casos de dependência quase total; no financiamento privado a distribuição é mais equilibrada, com presença tanto nos escalões baixos como nos elevados, sinal da importância das doações, mecenato e IRS, para uma parte relevante do grupo estudado

O Gráfico 6 relata bem o que os casos descrevem. ADFP e Casa São José têm receitas próprias muito significativas (hotelaria, restauração, parque temático; ginásio sénior e catering), reduzindo a dependência do erário público, mas exigindo uma gestão rigorosa de

custos e de qualidade. ColorADD gera rendimento recorrente através do licenciamento do código de cor, combinando a empresa (licenças) com a associação (educação e sensibilização), o que protege a missão e garante acesso em contextos públicos. A Crescer articula contratos públicos (Habitação Primeiro) com negócios sociais de restauração, acrescentando linhas de economia circular; é um modelo equilibrado, mas com maior sensibilidade a oscilações de procura nas unidades comerciais. Associação Salvador reforça a sustentabilidade com serviços coerentes com a missão (Academia, Consultoria, Selo de Acessibilidades), mantendo donativos e apoios públicos. PSI assenta sobretudo em parcerias com autarquias e patrocínios, com alguma receita de *merchandising*, refletindo o caráter comunitário e gratuito do serviço. Dona Ajuda combina retalho social com apoio público e doações; a estabilidade depende do espaço físico e da gestão da triagem de bens. Associação X e Crescer Bem vivem maioritariamente de doações e mecenato (incluindo consignação de IRS no caso da Associação X), o que preserva foco nas famílias, mas pede reservas de tesouraria e acordos plurianuais para reduzir a variabilidade. IPA equilibra honorários de teleterapia e formação com donativos e candidaturas, procurando garantir acesso a quem tem menos recursos. CVP mistura protocolos públicos (comunidades terapêuticas e reinserção) com mobilização cívica (equipas de rua sem financiamento público direto), o que reforça a legitimidade social mas cria pressão para encontrar fontes estáveis para a proximidade.

Da leitura cruzada emergem cinco lições práticas:

1. Diversificar com coerência de missão. Onde as vendas fazem sentido para o público-alvo (ex.: inclusão e acessibilidades na Associação Salvador; licenças na ColorADD; retalho social na Dona Ajuda; restauração formativa na Crescer), elas melhoram a autonomia sem desviar a finalidade social. A diversificação é eficaz quando cada linha tem objetivos, custos e resultados claros, e quando o reinvestimento nos programas está explicitado.
2. Garantir previsibilidade com acordos plurianuais. Os casos com intervenção contínua (CVP, Crescer, PSI, Associação X) beneficiam de contratos-programa de dois a três anos com metas simples (por exemplo, número de pessoas acompanhadas, manutenção da casa a 6/12 meses, ligações a cuidados de saúde, inserções em trabalho). Estes acordos não substituem a filantropia, mas reduzem a incerteza e permitem planear equipas e investimentos.

3. Construir uma “base” de financiamento privado recorrente. Onde as doações são estruturantes (Associação X, Crescer Bem), vale criar programas de doador regular, parcerias corporativas com compromisso anual e, quando fizer sentido, campanhas de consignação de IRS. A estabilidade cresce quando parte das despesas fixas (rendas, energia, logística) é assegurada por patrocínios ou acordos de base.
4. Manter reservas e mecanismos de estabilização. Modelos com variação mensal forte — por exemplo, restauração social, loja social ou farmácia solidária — beneficiam de uma reserva mínima de tesouraria e de um pequeno fundo rotativo interno que cobre “picos” de necessidade e que é repostado ao longo do ano. Isto evita interrupções no apoio e compras reativas mais caras.
5. Medir custo e resultado por fonte. Contabilidade simples por linha (receitas próprias, público, privado) e por atividade ajuda a perceber quanto custa cada resultado alcançado (por exemplo, uma integração laboral mantida 6 meses; uma permanência em habitação a 12 meses; um conjunto de passeios realizados com segurança). Esta disciplina melhora a negociação com financiadores e a decisão sobre onde investir.

Em termos de estratégia, o padrão que melhor se relaciona com continuidade e impacto é uma fonte “âncora” previsível (contrato público, licenças, doações regulares) que cubra as despesas fixas essenciais, conjugado com uma ou duas fontes complementares que acompanhem o crescimento (serviços alinhados com a missão, campanhas, fundações) e uma reserva mínima para amortecer atrasos e sazonalidade. Sempre que possível, as parcerias devem ser formalizadas com objetivos, responsabilidades e momentos de revisão, para que financiamento e aprendizagem caminhem juntos.

Por fim, importa sublinhar os riscos e como os mitigar. Quando o peso das receitas próprias é elevado, cresce a exigência de gestão e o risco de dispersão; a resposta é explicitar prioridades, controlar margens e proteger tempo para a missão (por exemplo, incidência pública na Associação Salvador). Quando o financiamento privado é dominante, aumenta a exposição a ciclos de doação; a resposta é combinar campanhas de grande visibilidade com doadores regulares e acordos de médio prazo. Quando a componente pública é relevante, a atenção deve centrar-se na execução atempada, no cumprimento de metas simples e na qualidade dos dados, para evitar ruturas por atrasos administrativos. Em todas as situações, a transparência é o melhor catalisador de confiança e o melhor argumento para renovar apoios.

Em síntese, os onze casos mostram que a sustentabilidade financeira não depende de uma única receita, mas de combinações credíveis entre missão, parceiros e capacidade de execução. O gráfico confirma que não há dependências extremas do Estado no conjunto e que as doações e as vendas têm peso relevante; a boa prática é transformar essa mistura em previsibilidade, com acordos plurianuais, reservas mínimas e medição simples de custos e resultados. É este triângulo — diversificação coerente, previsibilidade e prova — que sustenta a continuidade e a capacidade de escalar o impacto.

#### **4.4.3. Parcerias e comunicação**

As parcerias são o principal motor de acesso a pessoas, espaços e competências, e são também uma fonte de legitimidade e estabilidade. Nos casos mais ligados à saúde e ao cuidado — Associação X, IPA e CVP — as parcerias com hospitais, centros de saúde e serviços públicos são estruturantes: abrem portas, encurtam tempos de resposta e permitem alinhar intervenções. Na intervenção comunitária, a PSI, a Dona Ajuda e a Crescer dependem de autarquias e redes locais (escolas, lares, juntas de freguesia) para chegar aos beneficiários, usar espaços, obter autorizações e cofinanciamento. Nos modelos com componente económica — ADFP, Casa São José e Crescer — as parcerias com empresas e fornecedores fazem a diferença na gestão diária (compras, formação, inserção profissional, escoamento de produtos) e também no reconhecimento público. A Associação Salvador cruza os dois mundos: trabalha com empresas como clientes (Consultoria, Academia, Selo de Acessibilidades) e com o Estado na agenda de acessibilidades. A ColorADD é um caso particular: as parcerias decisivas são com entidades que definem normas e com grandes operadores (educação, saúde, transportes), porque é aí que a adoção do código se torna padrão.

Quando uma parceria resulta, registam-se geralmente três cenários: objetivos claros para cada parte, responsabilidades escritas (quem faz o quê e quando) e momentos de acompanhamento. Sempre que isto existe — por exemplo, “vias verdes” entre equipas de rua e serviços de saúde mental, ou protocolos entre habitação e emprego na Crescer — os resultados ganham consistência. Pelo contrário, relações soltas e apenas de “boa vontade” tendem a enfraquecer quando há mudanças de pessoas ou de ciclos políticos. A regra prática é simples: transformar colaborações informais em protocolos com metas realistas (2–3 indicadores), reuniões curtas e regulares e um ponto de contacto por lado.

No voluntariado (eixo central para PSI, CVP, Dona Ajuda e também para a Casa São José), a boa parceria começa na proposta de valor ao voluntário: formação, seguro, regras de segurança e um caminho de progressão. Parcerias com empregadores “amigos do voluntariado” (horários flexíveis, dias de voluntariado) ajudam a fixar equipas e a reduzir quebras. Já nas parcerias com empresas que compram serviços (restauração social da Crescer, catering ou ginásio sénior da Casa São José, consultoria da Associação Salvador), a comunicação deve ser direta: o que a empresa recebe (qualidade, prazos, relato de impacto simples) e o que está a viabilizar (por exemplo, horas de acompanhamento social, bolsas, lugares de habitação).

A comunicação é a outra face da parceria. Tem três funções: prestar contas, mobilizar e influenciar. A prestação de contas pede dados simples e regulares: quantas pessoas foram apoiadas, o que mudou na sua vida (ex.: manutenção da casa, entrada e retenção em emprego, bem-estar autoavaliado), e quanto custou conseguir esses resultados. O ideal é um “boletim” curto por trimestre para parceiros e doadores: uma página com alguns números, uma história e um compromisso para o próximo período. A mobilização vive de histórias verdadeiras, contadas com consentimento informado e sem exposição indevida: mostrar as pessoas como protagonistas, não como “casos”. A influência pública requer posições claras, baseadas na prática: a Associação X quando fala de direito ao esquecimento oncológico, a Associação Salvador quando intervém sobre acessibilidades, a ColorADD quando demonstra como o código reduz barreiras *invisíveis* no dia a dia.

Os canais devem ser escolhidos em função do público: relatórios e notas técnicas para decisores públicos; propostas objetivas e estudos de caso para empresas; redes sociais e media locais para comunidade e voluntariado. Em todos os casos, conta a regularidade: melhor uma cadência previsível e modesta (mensal/trimestral) do que picos seguidos de silêncio. Nas organizações com múltiplas marcas ou linhas (ADFP, Crescer), faz diferença ter um calendário editorial anual, com responsabilidades atribuídas, e regras simples de *co-branding* para não diluir a identidade.

Há princípios éticos que não são negociáveis. Fotografias, vídeos e testemunhos exigem consentimento claro, e em saúde a anonimização é regra. Evitam-se descrições que reforcem estigma; privilegiam-se mensagens de capacidade e mudança (“o que a pessoa já consegue fazer”) e não de carência. O impacto ambiental, quando existe (Dona Ajuda, linhas circulares da Crescer), deve ser comunicado com números compreensíveis (quilos de têxteis

desviados de aterro, quantidade de alimentos reaproveitados), lado a lado com os efeitos sociais.

Para fechar, ficam caminhos práticos que se repetem nos onze casos:

- mapear os parceiros por função (acesso a pessoas, financiamento, competências, influência) e definir o troca por troca de forma explícita;
- converter parcerias ad hoc em protocolos de dois a três anos, com 2–3 metas e reuniões de acompanhamento marcadas à nascença;
- criar um programa de voluntariado com formação, seguro, avaliação e reconhecimento e abrir portas a voluntariado corporativo bem enquadrado;
- instituir um boletim objetivo de resultados trimestrais para parceiros (1 página) e um calendário editorial anual;
- em modelos com vendas, entregar ao cliente “comercial” um pequeno balanço de impacto do que a compra viabilizou;
- preparar uma linha de comunicação de crise (atrasos, quebras, meteorologia) para que a relação com parceiros resista a imprevistos.

Em suma: parcerias sólidas e comunicação clara andam juntas. Quando os objetivos estão escritos, os dados são simples e regulares, e as histórias são contadas com respeito, as organizações ganham previsibilidade, atraem aliados e protegem a missão - exatamente o observado, com diferentes formas, nos onze casos.

#### **4.4.4. Fatores críticos de sucesso e barreiras à replicabilidade**

Embora 100% das organizações afirmem que os seus projetos são replicáveis, a replicação efetiva só acontece, de forma consistente, em poucos casos. O exemplo mais visível é a Pedalar Sem Idade, que cresceu por núcleos locais num modelo leve, quase “*franchising*”, baseado em regras simples, formação de voluntários e coordenação central. Outro caso é a Associação X, que foi abrindo casas de apoio junto de hospitais com oncologia pediátrica, aproveitando uma porta institucional clara. Na maioria dos restantes casos, a replicabilidade existe “no papel”, mas esbarra em condições que raramente se reúnem ao mesmo tempo: protocolos estáveis com entidades-âncora, financiamento de arranque e de estabilização, equipa disponível e processos codificados. Soma-se a isto um travão estrutural: as associações reconhecem dificuldade em cooperar entre si e em montar projetos comuns, por

competição por financiamento, culturas organizacionais diferentes e ausência de indicadores partilhados.

Entre os fatores críticos de sucesso, sobressaem três motores transversais. O primeiro é a credibilidade institucional ancorada na experiência vivida, na prova independente e na coerência do portefólio. A Associação Salvador é exemplar: liderança com conhecimento direto da deficiência, avaliações externas trienais assentes em teorias da mudança e uma oferta que liga serviços sociais, consultoria e incidência pública. Esta combinação dá legitimidade para abrir portas, assinar parcerias e, quando existe procura, replicar geográfica e setorialmente. O segundo motor é a simplicidade operacional com ressonância emocional e métricas claras. A Pedalar Sem Idade organiza passeios curtos com trishaws elétricos, produz evidência de redução de solidão e faz prestação de contas anual; por ser um desenho enxuto e comunicável, facilita a criação de novos pólos. O terceiro motor é a codificação/normalização do “produto” social. A ColorADD transforma uma solução de design num código universal licenciado, articulando a empresa (licenças) com a associação (acesso educativo pro bono), reforçando-se com investimento de impacto. Quando um padrão é compreendido e reconhecido, atravessa setores e geografias com custos marginais baixos.

Estes motores cruzam-se com especificidades dos arquétipos. Nos modelos intensivos em ativos (ADFP, Casa São José), a capacidade de gerar receita própria e integrar percursos de capacitação é decisiva: hotelaria, restauração, parque biológico ou ginásio/catering criam um “ecossistema” que absorve beneficiários como colaboradores e reinveste excedentes. A ADFP mostra isso com clareza; a Casa São José acrescenta políticas laborais distintivas (certificação EFR, semana de 4,5 dias) e uma identidade assumida de “empresa social”, o que estabiliza equipas e clarifica prioridades. Em cuidados diretos de alta intensidade relacional (Associação X, CVP, IPA), contam o capital social acumulado, a inserção no sistema de saúde e a qualidade técnica: casas de acolhimento, equipas de rua e teleterapia funcionam quando há protocolos com hospitais/serviços, supervisão clínica e respeito por consentimento e proteção de dados. Nos formatos comunitários e de economia circular (Dona Ajuda, Crescer Bem), a ancoragem no bairro e a resignificação de espaços dão visibilidade e tração local; quando bem trabalhados, tornam-se “modelos de bairro” exportáveis. Por fim, na Crescer, o encadeamento habitação–emprego–rendimento mostra como políticas municipais (Habitação Primeiro), parcerias com empresas e negócios sociais

de restauração podem sustentar trajetórias de autonomia se houver disciplina de gestão e contratos que assegurem previsibilidade.

As barreiras à replicabilidade são, em grande medida, a outra face destes fatores. Nos modelos “rede + voluntariado”, a disponibilidade de pilotos/voluntários e a dependência do clima introduzem variabilidade e cancelamentos, limitando o ritmo de abertura de novos núcleos — a própria PSI o documenta. Nos modelos com ativos (ADFP, Casa São José, restauração da Crescer), pesam o investimento inicial, a manutenção, a necessidade de equipas experientes e contextos regulatórios heterogéneos; a ADFP, por exemplo, prefere não competir com IPSS locais e identifica resistência da tutela e a ambição de sustentabilidade sem dependência do Estado como desafios de expansão. Em empresas sociais com forte identidade (Casa São José), a cultura setorial pode dificultar alianças com pares, mesmo quando existe vontade de replicar referências internacionais (como os cafés inclusivos). A tentativa de replicar o modelo Café Joyeux não resultou, mas a aprendizagem permitiu inaugurar recentemente um projeto semelhante.

Nas respostas de cuidado financiadas sobretudo por filantropia (Associação X, Crescer Bem), a volatilidade da consignação de IRS, a disputa por atenção pública e, no caso do cancro pediátrico, falhas estatísticas tornam o planeamento e a escala mais incertos. Nos modelos focados em produto (ColorADD), a barreira já não é tanto a aceitação do público, mas sim a governação da marca, a padronização técnica e o enquadramento regulatório; a difusão depende de normas e compras públicas que nem sempre acompanham a inovação. Em projetos de base comunitária (Dona Ajuda), a logística pesa: variabilidade na qualidade das doações, custos de triagem e necessidade de espaço físico generoso desencorajam replicadores. E, mesmo quando há capacidade técnica e legitimidade, a morosidade administrativa e barreiras de acesso a beneficiários (notadas pela Associação Salvador) criam atrito no arranque de novas unidades.

A cooperação interassociativa é um obstáculo recorrente e pouco visível. Muitas organizações reportam dificuldade em “juntar-se” para projetos comuns: competem por fundos, usam linguagens diferentes e raramente partilham um pequeno conjunto de indicadores que permitiria alinhar expectativas. Onde há entendimentos formais, como por exemplo, entre rua, saúde mental, habitação e emprego os resultados aparecem.

Desta leitura resulta um roteiro simples para que a replicação saia do plano das intenções. Primeiro, codificar o núcleo do modelo: manual de procedimentos, critérios de elegibilidade,

segurança, dados a recolher e direitos das pessoas. Segundo, firmar um protocolo de dois a três anos com a entidade-chave do território (hospital, município, segurança social, operador), com dois ou três objetivos mensuráveis e pontos de contacto nomeados. Terceiro, assegurar um financiamento de base que cubra equipa nuclear, espaço e equipamento essencial, complementado por fontes variáveis (doações, campanhas, vendas) e por uma reserva mínima de tesouraria para atrasos e sazonalidade. Quarto, medir de forma leve mas consistente: manutenção da casa a 6/12 meses, inserção e retenção em emprego, redução de solidão, bem-estar autoavaliado, custo por resultado e, quando aplicável, efeito ambiental. Quinto, instituir espaços de cooperação com indicadores partilhados e reuniões regulares, para que a colaboração não dependa apenas de pessoas específicas.

Entende-se então que, embora os projetos sejam replicáveis em teoria, a replicação efetiva é rara. Ela acontece quando o modelo é claro e ensinável, os resultados são fáceis de comunicar, existe um parceiro-âncora com compromisso formal e há um mínimo de previsibilidade financeira. A Pedalar Sem Idade e a rede de casas da Associação X mostram que isso é possível. Para as restantes organizações, o desafio não é copiar um “modelo vencedor”, mas reconstruir, em cada território, o ecossistema essencial — recursos, regras e relações — que sustentou o sucesso original, superando a tendência para atuar isoladamente e convertendo boas intenções em protocolos, dados e rotinas que se possam replicar.

#### **4.4.5. Inovação social**

A inovação social é um conceito central no empreendedorismo social e pode ser entendida como a criação de novas respostas para problemas não resolvidos que geram, em simultâneo, valor individual e coletivo (Mulgan, 2006; Phills et al., 2008). A literatura sublinha que essa inovação assume várias formas — de produto/serviço, de processo, organizacional, institucional ou comunitária (Pol & Ville, 2009; Cajaiba-Santana, 2014; Moulaert et al., 2013) — e os casos aqui analisados oferecem exemplos concretos em cada uma destas dimensões.

Na inovação de produto/serviço, a ColorADD é paradigmática: ao criar um código universal de cores para pessoas daltónicas, transforma um problema muitas vezes invisível numa oportunidade de inclusão em educação, saúde, transportes e consumo. A difusão internacional demonstra o potencial transformador, embora a expansão dependa de aceitação por parte de normas, reguladores e grandes operadores. Também no plano do serviço, o IPA

alarga o acesso à reabilitação com teleterapia e uma abordagem centrada na participação em vida (LPAA), sinalizando como a tecnologia e uma filosofia clínica clara podem reduzir barreiras geográficas e económicas.

A inovação de processo surge quando se muda a sequência “como” se intervém junto das pessoas. A Crescer, com o Housing First, parte da casa como condição de dignidade e estabilidade, invertendo a lógica tradicional da reinserção. O “É Um Restaurante” articula formação prática com empregabilidade em restauração, encurtando a distância entre aprendizagem e trabalho. A Pedalar Sem Idade, com passeios em triciclos adaptados e rotinas simples de formação e segurança, reconstrói laços intergeracionais e reduz solidão com um método acessível e comunicável. A Comunidade Vida e Paz organiza um percurso da rua à autonomia, com soluções de “baixa barreira”, mostrando como pequenos ajustes de processo removem obstáculos relevantes. A mesma sensibilidade está presente a Fundação ADFP que também promove o acolhimento de casais com animais, ou crianças desprotegidas, irmãos de ambos os sexos.

No domínio da organização, há mudanças na forma como as entidades se estruturam para cumprir a missão. A Casa São José assume-se como empresa social e adota políticas de bem-estar laboral pouco comuns no setor (certificação EFR, semana de 4,5 dias, férias acrescidas), ligando desempenho económico a qualidade de equipa e de serviço. A Fundação ADFP constrói um ecossistema que integra respostas sociais com hotelaria, restauração, parque biológico e vinícola, incorporando beneficiários como colaboradores e reinvestindo excedentes. A Associação Salvador combina prestação de serviços (Academia, Consultoria, Selo de Acessibilidades) com incidência em políticas públicas, reduzindo dependência de doações sem perder foco na mudança estrutural.

A inovação institucional aparece quando a solução influencia regras, práticas e políticas. A Associação Salvador tem contribuído para pautas de acessibilidade e reconhecimento de direitos; a Associação X tem trazido para o debate medidas como o “direito ao esquecimento” oncológico e o luto parental; a ColorADD avança quando o código entra em cadernos de encargos e guias de acessibilidade. A própria existência de “vias verdes” entre rua, saúde mental, habitação e emprego, como se procura em CVP e Crescer, é um caminho de inovação institucional que torna resultados mais previsíveis.

Finalmente, a inovação comunitária destaca formas de mobilização local e de reforço de laços. A Pedalar Sem Idade assenta num lema simples — “o direito ao vento nos cabelos” — que convoca voluntários, famílias, autarquias e patronos em torno de uma experiência com forte ressonância emocional. A Dona Ajuda reconfigura a loja social com dignidade, economia circular e programação cultural, criando um ponto de encontro de bairro que reduz desperdício, apoia famílias e gera receita própria relevante. A Crescer Bem, no contexto hospitalar, ativa redes solidárias para responder a necessidades materiais e emocionais com agilidade e proximidade.

Apesar desta diversidade, há limites que importa reconhecer. Em muitos casos, a inovação é incremental e contextual, mais do que transformacional e sistémica; produz mudanças reais no terreno, mas depende de ecossistemas locais e de pessoas-chave. A escalabilidade continua a ser um desafio: formatos de forte impacto de proximidade, como a Dona Ajuda ou a Crescer Bem, carecem de recursos estáveis, espaços adequados e logística para replicação em larga escala. Há também tensões entre preservar identidade comunitária e profissionalizar rotinas: a Pedalar Sem Idade procura equilibrar gratuidade, segurança e previsibilidade financeira; os negócios sociais intensivos em ativos (ADFP, Casa São José e a restauração da Crescer) exigem disciplina de margens e equipas experientes para que a missão não fique à mercê de ciclos de procura; soluções normativas como a ColorADD pedem evidência de resultados concretos (experiência do passageiro, segurança do doente, autonomia do aluno) para acelerar a adoção institucional; respostas apoiadas sobretudo em filantropia (Associação X, Crescer Bem) preservam foco nas famílias, mas vivem expostas à volatilidade de doações e atrasos administrativos; e, transversalmente, a cooperação entre associações é difícil, o que limita a difusão de modelos que dependem de encadeamentos entre rua, saúde, habitação e emprego.

Do conjunto dos casos emergem, ainda, três condições que tornam a inovação mais duradoura e “portátil”, nomeadamente a credibilidade com prova independente e coerência programática; simplicidade operacional com métricas claras e comunicáveis; e codificação do “como fazer” (normas de procedimentos, elegibilidade, segurança, dados, indicadores de resultado) que permita formar equipas e replicar sem perder a identidade. Quando estas condições se combinam com um parceiro-âncora com compromisso escrito (hospital, autarquia, serviço setorial) e com uma fonte estável que paga as despesas fixas, a inovação deixa de ser um episódio e torna-se capacidade organizacional.

Em suma, a inovação social que observamos é, sobretudo, uma resposta pragmática a falhas do Estado e do mercado, com provas de utilidade e de dignidade para as pessoas, mas que enfrenta obstáculos de institucionalização e expansão (Nicholls & Murdock, 2012). O caminho para consolidar e ampliar estas soluções passa por transformar boas práticas em normas, protocolos e contratos plurianuais, apoiados por indicadores simples e comparáveis. É esse movimento — do “projeto” para a “regra” — que permite que a inovação não só aconteça, mas permaneça e se multiplique.

#### **4.4.6. Transição verde/justa**

A transição verde e justa tem ganho centralidade nas agendas políticas e académicas ao ligar a urgência climática à equidade social (European Commission, 2019; Raworth, 2017). Nos onze casos analisados, embora a missão principal seja social, observam-se práticas ambientais com graus distintos de intensidade. Em primeiro lugar, sobressaem iniciativas de economia circular. A Boa Vizinhança – Dona Ajuda, com a Loja Social “Nem luxo, nem lixo”, prolonga o ciclo de vida de têxteis e bens domésticos, reduz desperdício e alivia o orçamento de famílias referenciadas; as parcerias com a Fruta Feia e a Dress a Girl reforçam o reaproveitamento de excedentes alimentares e de tecidos, unindo impacto social e ambiental. Na mesma linha, a Crescer transforma excedentes em produtos (“É Um Sorvete” e “É Uma Cerveja”), criando trabalho e reduzindo resíduos.

Em segundo lugar, há mobilidade suave e eficiência de deslocações. A Pedalar Sem Idade promove passeios em triciclos elétricos — alguns núcleos já com carregamento solar — gerando sobretudo valor pedagógico e relacional: mostra, na prática, que há alternativas não poluentes e inclusivas. Também o IPA contribui ao diminuir viagens com teleterapia; e a Associação X, ao situar casas de apoio junto a hospitais, evita deslocações repetidas das famílias, com ganhos económicos, ambientais e de bem-estar. Em terceiro lugar, destacam-se iniciativas de natureza e território. A Fundação ADFP articula conservação e educação ambiental no Parque Biológico, ligando turismo de proximidade, produção local e emprego inclusivo — um exemplo de prosperidade compatível com limites ecológicos (Jackson, 2017).

Importa ainda notar que a transição só é verdadeiramente justa quando é acessível para todos. A Associação Salvador, ao trabalhar acessibilidades em empresas e serviços, e a ColorADD, ao normalizar um código de cores compreensível para daltónicos, ajudam a tornar a “cidade

verde” legível e utilizável por todos — da sinalética de reciclagem à navegação em transportes e serviços de saúde. Em contextos de maior vulnerabilidade, como os da CVP e da Crescer, há também uma dimensão de adaptação social às ondas de calor, frio e intempéries: garantir abrigo estável, conforto térmico mínimo e acesso a informação é parte da justiça climática.

Persistem, contudo, limites. Em muitas organizações, as práticas ambientais são secundárias face às prioridades sociais; quase não há medição regular da pegada ecológica nem uso de metodologias como a avaliação do ciclo de vida. Predominam ações locais e pontuais, com impacto real em comunidades específicas, mas com pouca integração em políticas públicas ou escala nacional. Como apontam Schlosberg (2013) e Agyeman (2014), uma transição justa exige, além de projetos, equidade intergeracional e territorial, o que pede regras, financiamento e indicadores partilhados.

Daqui decorrem três sugestões operacionais para consolidar e ampliar o que já existe. Primeiro, medir o essencial, sem burocracia: para cada organização, acrescentar 2–3 indicadores ambientais aos sociais. Exemplos: quilos de têxteis desviados de aterro (Dona Ajuda); alimentos reaproveitados (Crescer); deslocações evitadas (IPA, Associação X); utilização de energia renovável nos triciclos (PSI); consumos energéticos e conforto térmico nas respostas residenciais (ADFP, casas da Associação X, Casa São José). Segundo, alinhar parcerias e compras com critérios “verdes e inclusivos”: protocolos com autarquias, hospitais e empresas podem incluir cláusulas simples de eficiência (energia, resíduos, materiais) e de acessibilidade, tornando explícito que, ao comprar um serviço social, o parceiro também compra redução de emissões e inclusão. Terceiro, dar previsibilidade ao investimento de base: melhoria térmica de espaços, painéis solares, triagem estruturada e frotas elétricas pedem capital inicial e manutenção; contratos plurianuais e patrocínios de base (para rendas, manutenções, energia e logística) são o mecanismo prático para transformar intenções em rotinas.

Os casos analisados são consistentes e revelam uma transição verde e justa: circularidade com dignidade (Dona Ajuda), mobilidade suave e relação (PSI), eficiência e proximidade nos cuidados (Associação X, IPA), acessibilidade e desenho universal (Associação Salvador, ColorADD) e ligações entre ambiente, trabalho e autonomia (Crescer, ADFP, Casa São José). O desafio, agora, é sistematizar e integrar: medir de forma simples, escrever cláusulas “verdes e inclusivas” nos acordos e estabilizar o investimento de base. Só assim a transição

deixa de ser um conjunto de boas práticas isoladas e passa a ser parte estrutural da missão — mais limpa, mais justa e ao alcance de quem mais precisa.

#### **4.4.7. Medição do impacto**

A comparação das onze organizações revela um panorama heterogéneo na medição do impacto, onde coexistem abordagens formais, semi-formais e essencialmente operacionais. A medição de impacto é um dos aspetos mais exigentes do empreendedorismo social, porque implica conciliar objetivos de legitimidade externa e de aprendizagem interna (Ebrahim & Rangan, 2014; OECD, 2021). Se, por um lado, financiadores e parceiros exigem números claros, por outro, as organizações enfrentam limitações de recursos humanos e técnicos para implementar sistemas de avaliação complexos. Como alerta Power (1997), e é corroborado pela Casa São José, o risco é a criação de uma “sociedade de auditoria”, em que medir se torna mais importante do que transformar.

Nos casos analisados, observam-se três grandes padrões. As abordagens formais incluem a Associação Salvador, que aplica teorias da mudança e relatórios externos trienais; a Comunidade Vida e Paz, que experimentou metodologias de Social Return on Investment (SROI); e a Associação X, que conduz avaliações regulares da qualidade de vida de crianças e famílias. Estas práticas conferem legitimidade e alinhamento com padrões internacionais (European Commission, 2022).

As abordagens semi-formais são representadas por organizações como a Pedalar Sem Idade, que mede número de passeios, voluntários e beneficiários; a Crescer, que monitoriza pessoas retiradas da rua e integradas no mercado laboral; a Casa São José, que acompanha indicadores de satisfação e autonomia; ou o Instituto Português da Afasia, que utiliza métricas clínicas. Estas práticas asseguram relevância prática, mas ainda carecem de sistematização comparável.

Por fim, as abordagens informais incluem a Dona Ajuda, que valoriza sobretudo o feedback comunitário, a Crescer Bem, que se baseia no testemunho de famílias apoiadas, e a Fundação ADFP, que privilegia resultados visíveis e relatórios anuais, sem metodologias padronizadas.

De forma transversal, observa-se a predominância de métricas sociais tangíveis em detrimento de indicadores ambientais ou de *outcomes* de longo prazo. Este desequilíbrio limita a comparabilidade entre organizações e a integração plena nos Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável. Além disso, confirma-se a crítica de Ebrahim (2019): a medição é frequentemente orientada pelas exigências dos financiadores, mais do que por estratégias internas de aprendizagem.

Em síntese, os casos analisados evidenciam uma forte diversidade e fragmentação nas práticas de medição de impacto. Enquanto algumas organizações adotam metodologias formais e robustas, a maioria recorre a abordagens semi-formais ou informais, mais ajustadas às suas capacidades, mas com menor comparabilidade externa. De forma transversal, verifica-se uma predominância de métricas sociais tangíveis como número de beneficiários, serviços prestados, inserções laborais — em detrimento de indicadores ambientais ou de impactos sistémicos de longo prazo. Esta realidade confirma que a medição tende a ser fortemente condicionada pelas exigências externas dos financiadores, mais do que por estratégias internas de aprendizagem, reproduzindo tensões já identificadas pela literatura (Ebrahim & Rangan, 2014); (Power, 1997)

Uma via possível de harmonização seria a adoção de modelos híbridos de avaliação. A definição de uma teoria da mudança simplificada, com seleção de 6 a 10 indicadores sociais, económicos e ambientais, o alinhamento explícito com ODS relevantes e a realização de ciclos de avaliação bienais que iriam possibilitar a combinação da legitimidade externa com utilidade interna. Este modelo, adaptado às realidades das organizações portuguesas, evitaria tanto a sobrecarga administrativa como o risco de “fetichização das métricas”, ao mesmo tempo que reforçaria a credibilidade junto de financiadores e parceiros estratégicos de longa duração.

Num primeiro conjunto, encontram-se organizações que institucionalizaram metodologias reconhecidas e ciclos de avaliação regulares. A Associação X utiliza SROI e combina indicadores quantitativos (famílias acompanhadas, bolsas, alojamentos, horas de voluntariado) com evidência qualitativa e participação de beneficiários; a Comunidade Vida e Paz recorre igualmente a SROI e a estudos específicos (equipas de rua, comunidades terapêuticas), articulando dados de percurso (da rua à reinserção) com resultados de saúde e autonomia; a Associação Salvador reporta impactos em ciclos trienais, com avaliação externa baseada em Teoria da Mudança, mobilizando métricas de autonomia, autoestima, saúde, inclusão e resultados de empregabilidade. Estas três entidades mostram maior densidade metodológica, externalidade de validação e padronização temporal, reforçando a comparabilidade e a legitimidade externa.

Num segundo grupo, situam-se abordagens semi-formais, em que se combinam indicadores operacionais robustos com exercícios pontuais de avaliação ou investigação externa. A Pedalar Sem Idade apresenta evidência de resultados na redução da solidão, suportada por estudo independente enquanto o IPA monitoriza número de beneficiários, expansão da teleterapia, capacitação de profissionais e resultados de participação (LPAA), incorporando avaliação participativa, ainda que sem um quadro standardizado tipo SROI/IRIS. A Dona Ajuda alterna indicadores de atividade (famílias, artigos redistribuídos, receitas da loja, atividades culturais) com pilotos de SROI em projetos específicos, o que confere sinais de maturação, mas sem plena sistematização transversal.

Por fim, um terceiro conjunto opera sobretudo com indicadores operacionais e de aprendizagem interna, sem adoção consistente de metodologias formais. A Crescer Bem mede *outputs* e alguns *outcomes* imediatos (apoio farmacêutico mensal, progressão no apoio educativo, saídas de apoio), recorrendo a testemunhos para captar mudança; a Crescer acompanha casas Housing First, transições para habitação e inserção laboral, e resultados de negócios sociais, com foco no valor prático e na trajetória dos participantes, mas sem contrafactual formal; a Casa São José avalia resultados em continuidade (ex.: idosos ativos, crianças apoiadas, cessação de apoios), privilegiando a utilidade interna; a Fundação ADFP produz relatórios anuais e evidencia transformação (por exemplo, percentagem de colaboradores com incapacidade e integração de utentes regime de trabalho), mas sem um enquadramento metodológico normalizado. Em comum, estas abordagens dão resposta à necessidade de gestão quotidiana e resposta básica, mas perdem comparabilidade inter-projeto e poder de persuasão perante financiadores mais exigentes.

Transversalmente, sobressaem cinco linhas críticas. Primeiro, a finalidade da medição difere entre organizações e condiciona o desenho dos sistemas: onde o objetivo principal é prestação de contas e captação institucional, emergem SROI, estudos externos e teorias de mudança; onde predomina aprendizagem e gestão operacional, ganham peso painéis de *outputs*, narrativas e feedback dos participantes. Segundo, a unidade de análise e a natureza dos indicadores oscilam entre resultados individuais (autonomia, autoestima, saúde, reinserção), resultados organizacionais (capacidade instalada, redes e parcerias) e efeitos sistémicos (advocacy, mudança regulatória), sendo raras as ligações causais explícitas entre níveis. Terceiro, persistem tensões metodológicas clássicas: atribuição versus contribuição; ausência de contrafactual e de linhas de base; horizonte temporal curto para soluções que amadurecem lentamente; e o uso extensivo de proxies (por ex., “n.º de famílias alojadas”

como substituto de bem-estar familiar), que facilita *reporting* mas pode simplificar o fenómeno.

Quarto, há assimetria setorial na mensuração. As respostas com interface clínica/hospitalar (Associação X; IPA) e de reabilitação/inserção (Comunidade Vida e Paz; Crescer) tendem a trabalhar *outcomes* funcionais e psicossociais, enquanto modelos de economia circular e retalho social (Dona Ajuda) privilegiam métricas de fluxo e eficiência logística; já soluções de normalização/standard (ColorAdd) evitam contagens individuais, trabalhando indicadores indiretos de adoção e alcance (parceiros, setores, geografias, unidades produzidas), por razões éticas e de privacidade, o que coloca o foco na escala de integração mais do que na trajetória individual dos beneficiários. Quinto, a participação dos beneficiários na medição varia de forma relevante: há casos em que os próprios coconstruem instrumentos e devolvem resultados (IPA, Associação X), enquanto noutros a voz surge sobretudo por via de testemunhos e feedback informal. Quando presente, a avaliação participativa tende a melhorar pertinência e captação de mudanças intangíveis, mas aumenta custos de recolha e tratamento de dados.

No plano da qualidade da evidência, a presença de avaliações externas, auditorias metodológicas e ciclos regulares de medição correlaciona-se com maior credibilidade junto de parceiros públicos e privados. Contudo, esse ganho tem custos: requer recursos financeiros e competências analíticas, bem como governança de dados (consentimento informado, proteção de dados sensíveis) e rotinas de monitorização que nem todas as organizações conseguem manter, por deficit de recursos humanos. Por contraste, sistemas leves favorecem agilidade e proximidade, mas sacrificam comparabilidade e transferibilidade o que se transforma num ponto sensível, quando se pretende replicar modelos noutros territórios ou competir em candidaturas que exigem metrificação padronizada.

Por último, a articulação com ODS e quadros de referência permanece desigual. Em vários casos, o mapeamento é mais dedutivo e comunicacional do que operacionalizado em metas e indicadores por objetivo, limitando o diálogo com financiadores temáticos. Quando existem metodologias formais (SROI; Teoria da Mudança; estudos externos), a conexão aos ODS tende a ser mais explícita e verificável, mas mesmo aí a componente ambiental dos impactos, onde relevante, surge menos quantificada do que a social.

Em síntese analítica, o campo observado distribui-se num contínuo entre mensuração orientada à evidência comparável e avaliação orientada à gestão e aprendizagem. Os casos com maior densidade metodológica demonstram capacidade de traduzir valor social em evidência auditável e transferível mas, os que privilegiam utilidade interna, evidenciam pertinência contextual e rapidez de decisão. O desafio comum reside em calibrar ambos os propósitos, garantindo a robustez mínima que sustente legitimidade e escalabilidade, sem perder a inteligência prática que faz a diferença na vida diária dos beneficiários.

#### **4.4.8. Alinhamento ODS**

Os onze casos mostram que a medição de impacto e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) podem e devem funcionar como dois lados do mesmo dispositivo analítico: a medição clarifica o que muda e para quem, enquanto os ODS oferecem para quem e com que relevância pública essas mudanças contam. Quando estas duas dimensões se articulam num mesmo quadro - teoria da mudança → indicadores de resultado → mapeamento a metas ODS - as organizações ganham comparabilidade, legitimidade e direção estratégica para escalar. Ao mesmo tempo, este encaixe disciplinado é o melhor antídoto contra o *impact washing* e o “*ODS-washing*”, porque evita que declarações genéricas de alinhamento substituam evidência proporcional e verificável.

Nos casos com maior densidade metodológica, o encadeamento já é visível. A Associação X combina SROI e indicadores de resultados (famílias alojadas, continuidade escolar, apoio psicossocial) com uma missão naturalmente alinhada ao ODS 3 (saúde de Qualidade) e ODS 4 (educação de qualidade), além do ODS 10 (redução das desigualdades). Na prática, resultados como bem-estar autorreportado e continuidade educativa podem ser mapeados a metas concretas, por exemplo, 3 (saúde mental) e 4 (aprendizagem e desenvolvimento), permitindo que o valor social apurado pelo SROI seja lido num léxico reconhecido internacionalmente. De modo semelhante, a Comunidade Vida e Paz trabalha percursos “rua → tratamento → reinserção” com SROI e estudos específicos; ao ancorar indicadores como “transição para habitação estável a 12 meses”, “retenção em tratamento” e “inserção laboral” nas metas 11 (habitação adequada), 3 (tratamento de adições) e 8 (emprego pleno e produtivo), os seus resultados tornam-se impactantes para financiadores públicos e parceiros internacionais.

Nos modelos centrados em aprendizagem operacional com avaliações externas pontuais, a ponte ODS é igualmente exequível se os resultados forem especificados. A Pedalar Sem

Idade documenta redução de solidão (escala apropriada) e pode relacioná-la com ODS 3 (saúde e bem-estar) e ODS 10 (inclusão), enquanto indicadores de mobilidade inclusiva e núcleos ativos permitem leituras no ODS 11 (cidades inclusivas). O IPA monitoriza teleterapia, capacitação de profissionais e participação ativa (LPAA), o que facilita ancoragem à ODS 3 (reabilitação/saúde mental) e ODS 4 (formação de profissionais), com uma dimensão tecnológica que dialoga com ODS 9 (infraestruturas e inovação). A Associação Salvador, que mede autonomia, autoestima, saúde e empregabilidade, dispõe de matéria-prima ideal para ligar resultados a ODS 8 (emprego de pessoas com deficiência), ODS 10 (inclusão social) e ODS 11 (acessibilidade em transportes e espaços públicos), sobretudo quando auditorias e selos de acessibilidade são convertidos em métricas de conformidade municipal ou corporativa.

Nos casos com modelo de negócio social e economia circular, a transposição para ODS é direta, desde que os indicadores ambientais sejam sistematizados. A Dona Ajuda pode transformar a contagem de peças redistribuídas e a receita da loja em estimativas de desperdício evitado (kg/toneladas) e emissões potenciais não geradas, alinhando-se com ODS 12 (redução de resíduos), mantendo em paralelo métricas sociais de acesso digno a bens essenciais (ODS 1 e ODS 10). A Crescer conjuga habitação imediata (Housing First) com negócios circulares (“É Um Sorvete”, “É Uma Cerveja”), o que torna plausível um painel que una ODS 11 (habitação), ODS 8 (emprego e negócios sociais) e ODS 12 (valorização de excedentes), com resultados em ODS 3 monitorizados a 6–12–24 meses. A ADFP e a Casa São José, intensivas em ativos e serviços, beneficiam de um quadro que separe com rigor *outputs* comerciais de *outcomes* sociais (empregos inclusivos, autonomia, redução de dependências), criando pontes claras para ODS 8, 10 e 11, enquanto quantificam a componente ambiental (consumos, resíduos, biodiversidade no parque biológico da ADFP) de forma proporcional ao seu peso real.

A ColorADD ilustra como a inovação institucional se mapeia a ODS sem expor indivíduos: em vez de beneficiários identificados, o foco recai em adoção (n.º de sistemas de transporte/hospitais/escolas com o código), normalização e alcance potencial, alinhando com ODS 10 (inclusão), ODS 4 (materiais educativos acessíveis), ODS 3 (segurança e legibilidade em saúde) e ODS 9/17 (inovação e parcerias). O ganho aqui não é o microdado individual, mas a escala de integração que evidencia coerência com o desenho da solução.

Duas limitações transversais surgem, contudo, de forma recorrente. A primeira é a assimetria na mensuração ambiental face à social: mesmo onde a transição verde/justa está presente (circularidade, mobilidade suave), faltam séries de resíduos desviados, deslocamentos evitados, energia renovável consumida ou intensidade carbónica. Sem estes números, a ligação a ODS 12/13 perde densidade — e perde-se, também, acesso a linhas de financiamento climático/circular. A segunda é a heterogeneidade no uso dos ODS: muitas organizações fazem um mapeamento dedutivo (ODS como rótulo), quando a análise pede a tradução dos *outcomes* monitorizados em metas e indicadores ODS específicos (por exemplo, 11, 8, 10, 3, 12), com valores de referência e prazos definidos. É precisamente nesta fronteira que costuma ocorrer *impact washing*: quando se comunica alinhamento ODS sem materialidade (mudanças pequenas apresentadas como transformadoras), sem adicionalidade (o que mudaria sem o projeto), ou sem verificabilidade (dados não auditáveis/replicáveis). Evita-se esta deriva com quatro salvaguardas simples: materialidade (escolher ODS e metas que reflitam o núcleo da intervenção), proporcionalidade (a prova deve ser do tamanho da afirmação), transparência (métodos, limites e suposições à vista) e, sempre que possível, validação independente.

O caminho consistente para a leitura transversal passa, portanto, por um quadro comum consiste em: explicitar a teoria da mudança de cada caso (*inputs* → atividades → *outputs* → *outcomes* → efeitos sistémicos); selecionar 6–10 indicadores de *outcome* por projeto (mistos: quantitativos, qualitativos e, quando relevante, ambientais), distinguindo claramente *output* de *outcome*; mapear cada *outcome* a 2–3 metas ODS, escolhidas com parcimónia e, quando houver equivalência plausível, com um indicador-espelho dos ODS; e reportar séries temporais e taxas de manutenção, captando a durabilidade do impacto. Este quadro acomoda especificidades: nos modelos de licenciamento (ColorADD), indicadores de escala e normalização substituem resultados individuais; nos comunitários (PSI, Dona Ajuda), dados psicossociais e ambientais recolhem-se com protocolos leves, mas consistentes; nos clínico-sociais (Associação X, IPA, CVP), privilegiam-se métricas de continuidade e de bem-estar com salvaguardas éticas.

Quando esta ponte entre medição e ODS é aplicada, os resultados tornam-se comensuráveis entre organizações muito diferentes: a integração laboral da Associação Salvador fala a mesma “língua ODS” que a reinserção habitacional da Crescer (8 e 11); a redução de solidão da PSI dialoga com a melhoria de bem-estar monitorizada pela Associação X (3); e os resíduos evitados pela Dona Ajuda podem ser comparados, no plano ambiental, com outras

práticas circulares (12). Ao mesmo tempo, o uso criterioso de metas ODS protege contra *impact washing*: cada ligação assenta num *outcome* mensurável, com método de recolha, periodicidade e limitações explicitadas.

Em suma, a integração entre medição de impacto e ODS transforma um mosaico de evidências setoriais num repertório comum de resultados, governado por metas de política pública global. É este quadro composto com teoria da mudança rigorosa, indicadores fiáveis e mapeamento disciplinado a metas ODS, com salvaguardas contra *impact washing* — que vai fornecer dados para análise transversal e adquirir densidade científica, utilidade comparativa e capacidade de orientar decisões de financiamento e de escala no ecossistema português de empreendedorismo social.

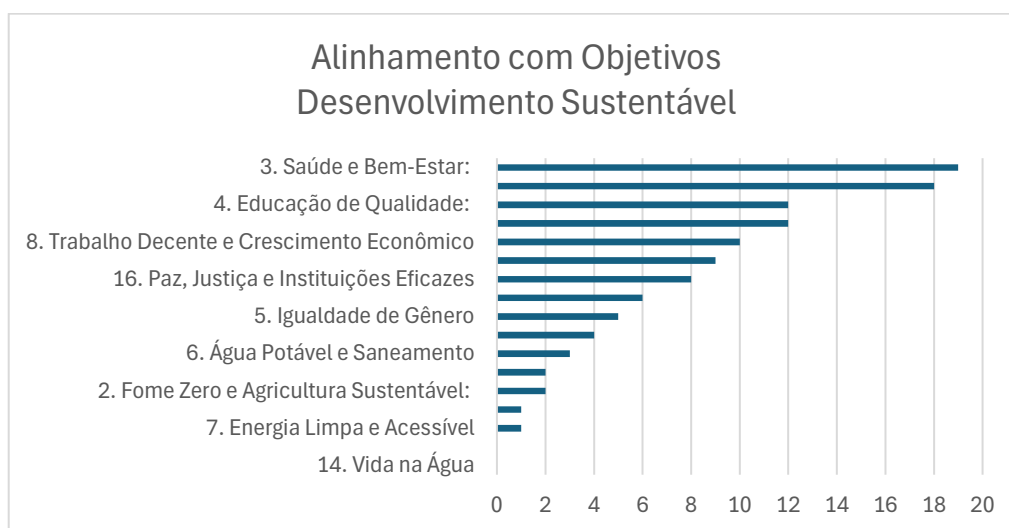


Gráfico 7 - Alinhamento ODS dos casos estudados

#### 4.5. O impacto nos voluntários e nos beneficiários

O impacto das iniciativas de empreendedorismo social sobre voluntários e beneficiários é central para a sua sustentabilidade. Não se limita ao “apoio imediato”: traduz-se em processos de transformação psicossocial, relacional e comunitária que reforçam capital social e coesão (Putnam, 2000; Defourny & Nyssens, 2010). As 27 respostas ao questionário Q3 confirmam este padrão: a grande maioria relata experiências positivas, recomenda o projeto a outras pessoas e descreve mudanças concretas de bem-estar, pertença e aprendizagem.

Do lado dos voluntários, os resultados vão ao encontro da evidência internacional: a participação regular associa-se a ganhos de saúde emocional, sentimento de utilidade e desenvolvimento de competências relacionais (Wilson, 2012; Morrow-Howell et al., 2014). Nas respostas recolhidas surgem expressões como “volto ao trabalho revigorada” ou “senti-me melhor pessoa”, e exemplos de aprendizagem (“novas formas de lidar com pessoas mais velhas”, “uma visão mais concreta da realidade”). Os principais obstáculos referidos são práticos e geríveis: dificuldade em compatibilizar horários com instituições, necessidade de mais briefing na primeira atividade, falta de material de apoio em explicações e, na PSI, exigência física dos trishaws em certos percursos. As sugestões convergem: mais voluntários ativos, formação breve e estruturada para a primeira saída, mais convívios e feedback claro sobre propostas dos voluntários.

Entre os beneficiários, a interação com equipas e voluntários surge como determinante para reduzir isolamento, aumentar autoestima e reforçar autonomia — exatamente o que a matriz de *empowerment* antecipa (Perkins & Zimmerman, 1995). Os relatos são consistentes: “senti-me mais livre”, “ganhei coragem para sair”, “fiquei mais alegre”, “poder ver o mar”, “a vida ficou melhor”. Em alguns casos há efeitos materiais como apoio alimentar, acesso a bens essenciais, colocação em trabalho, continuidade escolar), que aumentam segurança e dignidade, que reforça conclusões em linha com relatórios europeus sobre inclusão ativa (European Commission, 2022; OCDE, 2022). Há também notas críticas que mostram fragilidades estruturais do contexto (ex.: dificuldades financeiras persistentes, perceções de desigualdade no acesso a apoios públicos), sublinhando que os projetos não substituem políticas sociais.

A dimensão relacional é o fio condutor. A “felicidade espelhada nos rostos” e as manifestações de afeto descrevem uma reciprocidade que, além de beneficiar quem participa, amplia a licença social para operar e facilita parcerias. Este “duplo dividendo” — voluntários com bem-estar, pertença e aprendizagem; beneficiários com menos solidão, mais autoestima e autonomia — é traço distintivo do setor (Bacq & Janssen, 2011; Defourny & Nyssens, 2010) e deve ser intencionalmente incorporado no desenho e avaliação dos programas.

Do ponto de vista operacional, as respostas oferecem pistas claras de melhoria, coerentes com a literatura e com o que os casos já vêm praticando:

- Percursos de voluntariado com etapas e micro-formações: acolhimento, primeira saída acompanhada, atualização periódica e reconhecimento (certificados, trilhos de progressão).
- Briefing inicial e regras simples de segurança/gestão de expectativas, sobretudo quando há interação com instituições parceiras.
- Planeamento de horários com as entidades de origem (lares, escolas, hospitais) para reduzir cancelamentos e “janelas mortas”.
- Melhorias de equipamento e acessibilidade nas atividades ao ar livre: baterias de maior autonomia, apoio elétrico reforçado em percursos exigentes e, quando possível, trishaw para cadeira de rodas.
- Canais de feedback com devolução (“ouvir e responder”): quando uma sugestão não é viável, explicar porquê; quando é viável, calendarizar.
- Apoios logísticos básicos (transporte, espaços adequados) em projetos com famílias em maior vulnerabilidade.

Metodologicamente, há limites que importa explicitar: os dados são de autorrelato, sem linha de base nem contrafactual; misturam perspetivas de voluntários e beneficiários e captam sobretudo mudanças percebidas. Por isso, são menos adequados para inferir causalidade estrita. Ainda assim, a consistência interna dos relatos, a convergência com a literatura nacional e internacional e a repetição de padrões qualitativos (bem-estar, inclusão, aprendizagem, “coragem para sair”) sustentam a validade substantiva dos resultados.

Em síntese, os efeitos observados não são epifenómenos: decorrem da arquitetura relacional típica do empreendedorismo social. Quando há redes locais, formação e supervisão, os projetos geram esse “duplo dividendo” e fortalecem a sua sustentabilidade. O passo seguinte é medir de forma leve e regular os *outcomes* que o próprio questionário já evidencia — bem-estar autoavaliado, redução de solidão, vontade de sair/participar, aprendizagem percebida, exemplos concretos de mudança, dificuldades sentidas — acrescentando, quando aplicável, indicadores de continuidade. Assim, os relatos ganham série temporal, evitam leituras episódicas e alimentam decisões de melhoria contínua, mantendo a dignidade e a proximidade que dão sentido a estes projetos.

## 4.6. Métricas Formais vs. Impacto Percebido

A análise cruzada entre as práticas de medição de impacto (descritas na secção 4.4.7) e as percepções diretas dos beneficiários (recolhidas na secção 4.5) revela uma relação complexa, marcada tanto por alinhamentos lógicos como por divergências significativas na ênfase do valor criado.

### Convergências: A Relação entre Ação e Resultado

O principal ponto de convergência reside na correspondência entre os outputs quantificáveis, frequentemente monitorizados pelas organizações, e os *outcomes* qualitativos reportados pelos participantes. As métricas formais tendem a capturar as ações e os resultados imediatos que servem de base para as transformações sentidas pelos beneficiários.

Por exemplo: Métricas como o número de pessoas retiradas da rua (Crescer) ou o número de passeios realizados (Pedalar Sem Idade) são a base material para os resultados percebidos de maior estabilidade, alegria e "coragem para sair" expressos pelos beneficiários. A monitorização de inserções laborais ou continuidade escolar (Associação X) alinha-se diretamente com os relatos de maior autonomia e segurança material por parte das famílias. Neste sentido, as métricas formais validam a eficácia operacional das organizações em entregar os serviços que, por sua vez, geram as mudanças positivas na vida das pessoas.

### Divergências: O Valor do Tangível vs. o Poder do Intangível

A divergência mais notória emerge na natureza do impacto que cada fonte prioriza. As metodologias formais e semi-formais, muitas vezes orientadas para a prestação de contas a financiadores, focam-se em resultados tangíveis e mensuráveis: postos de trabalho criados, alojamentos providenciados, serviços prestados ou indicadores clínicos.

Em contrapartida, os testemunhos dos beneficiários e voluntários colocam uma ênfase esmagadora na dimensão relacional e psicossocial do impacto. Expressões como "senti-me mais livre", "fiquei mais alegre" e a referência à "felicidade espelhada nos rostos" apontam para um valor intangível - dignidade, pertença, redução do isolamento e aumento da autoestima - que constitui o "fio condutor" da experiência, mas que raramente é capturado de forma central pelas métricas formais.

Esta lacuna sugere que, enquanto as organizações medem a "entrega" do serviço, os beneficiários valorizam a "experiência" da relação. A dependência excessiva de indicadores

quantitativos pode, assim, sub-representar o que é, para muitos, o núcleo da transformação: o capital social e o bem-estar emocional gerados pela interação humana. As abordagens de medição mais informais, como a recolha de testemunhos (Crescer Bem) ou a valorização do *feedback* comunitário (Dona Ajuda), embora menos padronizadas, parecem estar mais próximas de captar esta dimensão essencial do valor criado.

Em suma, as perceções dos beneficiários não contradizem as métricas formais; elas complementam-nas e aprofundam-nas, revelando que os outputs são a condição necessária, mas não suficiente, para o impacto real, que é fundamentalmente relacional. O alinhamento ocorre ao nível dos resultados funcionais, mas há uma clara divergência na valorização do impacto psicossocial. Isto reforça a necessidade de as organizações desenvolverem sistemas de medição "*bilingues*", que integrem tanto o rigor do reporte quantitativo para parceiros externos como a riqueza da recolha sistemática de dados qualitativos sobre a experiência vivida. Tratar os relatos dos beneficiários não como meras ilustrações, mas como indicadores centrais de sucesso, permitiria criar uma imagem mais completa e fiel do valor social gerado, garantindo que a "prova" de impacto não se dissocia da sua "melhoria" contínua.

## 5. Conclusão

A presente investigação propôs-se a responder a uma questão central: que práticas permitem aos projetos consolidados de empreendedorismo social em Portugal conciliar, de forma sustentada, a sua missão de impacto com a viabilidade económica? A análise aprofundada de onze casos de estudo, representativos da diversidade do ecossistema nacional, revela que esta conciliação não resulta de uma fórmula estática ou de um equilíbrio ocasional. Pelo contrário, emerge de um processo de alinhamento dinâmico e deliberado entre três pilares fundamentais: uma teoria da mudança clara que orienta a proposta de valor social; uma arquitetura organizacional e financeira híbrida, ajustada à natureza da intervenção; e uma estrutura de governação robusta que protege ativamente a missão perante as pressões do mercado e dos ciclos de financiamento. Este processo de alinhamento constante permite às organizações navegar as tensões inerentes à sua natureza dual, um desafio central na literatura sobre organizações híbridas. Os resultados aqui apresentados dialogam com o enquadramento conceptual europeu da empresa social, que valoriza a atividade económica contínua, a finalidade social explícita e a governação participativa como dimensões indissociáveis de um modelo de desenvolvimento mais inclusivo e resiliente.

### 5.1. Síntese das principais aprendizagens

A análise comparativa dos casos estudados permite destilar um conjunto de aprendizagens transversais sobre os modelos de negócio, as práticas de medição de impacto e os fatores de escalabilidade que caracterizam o empreendedorismo social de sucesso em Portugal. Estes achados, em conjunto, formam um mosaico de práticas que, embora contextuais, apontam para padrões de resiliência e eficácia.

#### 5.1.1. Sustentabilidade em Organizações Híbridas: Um Espectro de Modelos

A sustentabilidade financeira das organizações analisadas assenta, invariavelmente, em modelos híbridos de receita, mas a noção de "hibridez" revela-se não um conceito monolítico, mas um espectro de escolhas estratégicas, deliberadamente ajustadas à missão e às capacidades organizacionais. A análise dos casos demonstra que a configuração do modelo económico não é um acrescento, mas uma dimensão intrínseca da proposta de valor social. No extremo da geração de receitas próprias, encontram-se modelos intensivos em ativos, como os da Fundação ADFP (com hotelaria, restauração e um parque biológico) e da

Casa São José (com um ginásio sénior e serviços de catering). Nestes casos, a atividade comercial não só gera excedentes para reinvestimento social, como se torna, ela própria, um veículo de inclusão, ao integrar beneficiários como colaboradores. A viabilidade deste arquétipo depende, contudo, de uma gestão comercial rigorosa, com controlo de margens e capacidade para absorver os elevados custos fixos e a exposição a ciclos de mercado.

Noutra zona do espectro, o modelo de propriedade intelectual da ColorADD ilustra uma hibridez sofisticada, ao separar a entidade comercial, que gere o licenciamento do código, da associação, que assegura a sua difusão em contextos educativos e comunitários. Esta estrutura dual funciona como um mecanismo de salvaguarda da missão (*mission lock*), permitindo escalar globalmente através de um modelo de negócio de baixo custo marginal, sem comprometer o acesso em áreas de interesse público. A Crescer, por sua vez, exemplifica um modelo misto que articula contratos públicos, como o programa *É Uma Casa – Lisboa Housing First*, com negócios sociais de restauração e economia circular. Esta combinação confere-lhe maior resiliência, mas aumenta a complexidade de gestão e a necessidade de governar os subsídios cruzados entre as diferentes linhas de atividade.

Modelos assentes na confiança pública e na filantropia, como o da Associação X, que depende largamente da consignação de IRS e de doações, garantem uma elevada autonomia programática e um foco centrado nas necessidades das famílias. Contudo, esta dependência expõe a organização à volatilidade dos ciclos de generosidade e a constrangimentos de tesouraria, exigindo a constituição de reservas operacionais e a procura por acordos plurianuais com parceiros. Finalmente, modelos de base comunitária, como o da Pedalar Sem Idade (PSI), sustentam-se em parcerias com autarquias e patrocínios locais, uma vez que a sua proposta de valor — um serviço gratuito de combate à solidão — é incompatível com um modelo de venda direta ao utilizador.

A escolha de posicionamento neste espectro de hibridez não é, portanto, aleatória. É uma decisão estratégica fundamental que determina as competências organizacionais necessárias (gestão comercial vs. captação de fundos), o perfil de risco (volatilidade de mercado vs. incerteza de financiamento) e as vias de crescimento possíveis. As organizações mais eficazes não são simplesmente "híbridas"; são *estrategicamente híbridas*. Desenharam um motor económico que é profundamente coerente com a sua lógica de intervenção social, transformando a sustentabilidade financeira de um constrangimento a superar numa alavanca para aprofundar o impacto.

### 5.1.2. Tensões entre Legitimidade e Aprendizagem nas Organizações Híbridas

A medição de impacto social emerge da análise como um campo de tensão fundamental entre duas finalidades distintas: por um lado, a necessidade de *provar* valor para garantir legitimidade e financiamento junto de *stakeholders* externos; por outro, a necessidade de *melhorar* a intervenção através de aprendizagem interna contínua. Os casos estudados posicionam-se de forma diferente perante este dilema. Organizações como a Associação X e a Comunidade Vida e Paz, que recorrem a metodologias formais como o *Social Return on Investment* (SROI), ou a Associação Salvador, que utiliza avaliações externas trienais baseadas em Teorias da Mudança, investem na robustez metodológica para reforçar a sua credibilidade e prestar contas de forma transparente. Para estas entidades, muitas das quais dependentes de financiamento público ou filantrópico, a validação externa é um ativo crítico.

Em contraste, outras organizações, como a Casa São José e a Fundação ADFP, privilegiam métricas operacionais e a "transformação visível" dos beneficiários, manifestando ceticismo em relação a ferramentas padronizadas que consideram burocráticas e distantes da realidade do terreno. A sua maior autonomia financeira, decorrente de receitas próprias, permite-lhes focar a medição naquilo que é útil para a gestão diária e para a motivação das equipas. Entre estes dois polos, encontram-se abordagens mistas, como a da PSI, que combina dados operacionais (número de passeios) com estudos independentes sobre a redução da solidão, ou a do Instituto Português da Afasia (IPA), que articula métricas clínicas com avaliação participativa.

Esta clivagem não reflete apenas diferenças de recursos, mas também opções filosóficas sobre o propósito da avaliação. A prática mais sofisticada que emerge dos casos mais maduros não consiste em escolher entre provar e melhorar, mas em desenvolver um sistema de medição *bilingue*. Este sistema combina um enquadramento formal e robusto para o reporte anual a parceiros estratégicos — a "linguagem dos financiadores" — com um painel de indicadores leve, qualitativo e em tempo real para a gestão quotidiana e a adaptação programática — a "linguagem da missão". Uma arquitetura de medição dual permite resolver a tensão, servindo ambos os propósitos. Contudo, a sua implementação exige um desenho cuidadoso para evitar a sobrecarga administrativa e o risco, sempre presente, de a medição se tornar um ritual performativo em vez de uma ferramenta de transformação.

### 5.1.3. Fatores de Expansão e Limites à Padronização

A capacidade de escalar o impacto é uma aspiração comum a todas as organizações estudadas, com 100% a afirmarem que os seus projetos são replicáveis. No entanto, a análise revela uma distância significativa entre a intenção e a prática. A escalabilidade efetiva está diretamente ligada à capacidade de codificar o núcleo da intervenção, ou seja, de o traduzir num conjunto de processos, regras e ferramentas que possam ser ensinados e replicados com um grau razoável de fidelidade. Modelos com elevada replicabilidade, como o da PSI, que se expande através de um modelo de *franchising* social com núcleos locais, ou o da ColorADD, cujo código se dissemina por licenciamento de propriedade intelectual, partilham esta característica: o seu "produto" social é simples, comunicável e governado por um manual de operações claro. A Associação Salvador, por sua vez, procura uma escalabilidade sistémica, focando-se na influência sobre políticas públicas e normas de acessibilidade, o que permite multiplicar o impacto sem necessariamente replicar a organização.

Em contrapartida, modelos cujo sucesso assenta em ecossistemas complexos, na liderança carismática de um fundador ou em redes de confiança locais, como os da ADFP, CVP ou Dona Ajuda, enfrentam maiores barreiras à replicação. O seu valor reside precisamente na profundidade relacional e na adaptação ao contexto, qualidades intrinsecamente difíceis de documentar num manual. Esta constatação revela um dilema fundamental: para escalar *em largura* (replicação), é necessário simplificar e codificar, correndo o risco de perder nuances contextuais; para escalar *em profundidade* (aumentar a qualidade e a integração do impacto numa comunidade), é necessário abraçar a complexidade, o que limita a transferibilidade do modelo.

Isto sugere a necessidade de uma compreensão mais sofisticada do conceito de "escala" no setor social. Em vez de uma focalização exclusiva na replicação (*scaling up*), é preciso reconhecer e valorizar outras vias de crescimento, como o *scaling deep* (aprofundar a qualidade e a integração dos serviços para gerar transformações mais duradouras) e o *scaling out* (influenciar o ecossistema através da partilha de conhecimento, da formação e da inspiração, em vez da criação de clones organizacionais). Esta perspetiva redefine o sucesso e oferece um enquadramento mais realista e respeitador para organizações cujo impacto é, por natureza, local e relacional.

## 5.2. Implicações para empreendedores, decisores políticos e academia

As aprendizagens extraídas da análise empírica têm implicações diretas e acionáveis para os diferentes atores do ecossistema de empreendedorismo social. Estas recomendações visam não só fortalecer as organizações individualmente, mas também melhorar as condições estruturais que permitem a sua consolidação e crescimento.

### 5.2.3. Para a Gestão: a governança do propósito e *mission lock*

Para empreendedores e gestores sociais, a principal implicação prática é a necessidade de incorporar, desde a fase de desenho, mecanismos explícitos de "*mission lock*" na governação da organização. À medida que as entidades adotam práticas comerciais e modelos de receita híbridos para garantir a sua sustentabilidade, a governação torna-se a salvaguarda última contra o desvio de missão (*mission drift*). Isto exige mais do que boas intenções; requer soluções estruturais. Exemplos observados nos casos incluem a arquitetura de entidade dual da ColorADD, que protege o acesso educativo à sua inovação; as políticas de reinvestimento integral dos excedentes, explícitas na ADFP e na Casa São José; ou o modelo integrado da Crescer, onde os negócios sociais estão funcionalmente ao serviço dos programas de inclusão. A institucionalização de regras claras sobre a distribuição de resultados nos estatutos, a inclusão de beneficiários e outros *stakeholders* nos órgãos de decisão e a adoção de estruturas jurídicas que vinculem a organização ao seu propósito social são práticas de gestão proativas, essenciais para navegar a complexidade da hibridez sem perder o rumo.

### 5.2.4. Para Decisores Políticos: o elo em falta do enquadramento jurídico

Para os decisores políticos, a evidência recolhida reforça a urgência de criar um enquadramento jurídico específico para as empresas sociais em Portugal, uma lacuna já identificada na literatura. A ausência deste estatuto obriga organizações inovadoras a adaptarem-se a formatos legais — como associações, IPSS ou sociedades comerciais — que não refletem adequadamente a sua natureza híbrida. Casos como o da ColorADD ou da Casa São José demonstram a necessidade de encontrar soluções de contorno para conciliar a atividade económica com a missão social. Um estatuto jurídico dedicado não seria meramente simbólico. Proporcionaria clareza e segurança jurídica, aumentaria a legitimidade do setor, criaria uma base para o desenvolvimento de políticas fiscais e de contratação pública mais adequadas (como as compras públicas com critérios sociais) e permitiria formalizar os mecanismos de *mission lock* que as organizações hoje improvisam.

Funcionaria como uma peça de infraestrutura crucial para a maturação, profissionalização e escalabilidade de todo o ecossistema de impacto.

#### **5.2.5. Para a Academia: aprofundar a teoria da hibridez e da escalabilidade**

Para a comunidade académica, este estudo oferece contributos empíricos que permitem aprofundar e refinar o debate teórico. O conceito de "espectro de hibridez pragmática" aqui desenvolvido acrescenta granularidade aos modelos de organizações híbridas propostos por autores como Battilana e Lee (2014), mostrando que a hibridez é uma variável de desenho estratégico e não uma categoria estanque. A análise crítica da escalabilidade, que distingue entre *scaling up*, *scaling deep* e *scaling out*, desafia a narrativa dominante na literatura de empreendedorismo, excessivamente focada no crescimento por replicação, e alinha-se com apelos a uma compreensão mais contextual da inovação social. A evidência empírica detalhada do contexto português, com as suas especificidades institucionais, enriquece a perspetiva europeia sobre a empresa social, consolidada pela rede EMES, oferecendo um contraponto valioso a estudos centrados noutras realidades socioeconómicas.

### **5.3. Limitações do estudo**

Como em qualquer investigação empírica, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos seus resultados. A amostragem foi intencional, focada em casos consolidados e disponíveis para colaborar, o que introduz um potencial viés de sobrevivência e pode sub-representar organizações em fases mais precoces ou com menor visibilidade. Uma parte significativa dos dados foi recolhida através de autorrelato (entrevistas e questionários), o que, apesar da triangulação com análise documental, acarreta o risco de viés de desejabilidade social. A triangulação externa foi limitada pela ausência de respostas de parceiros institucionais e financiadores, o que reduziu a validação cruzada de algumas das perceções de impacto. Finalmente, o desenho qualitativo e transversal do estudo permite identificar práticas, padrões e correlações, mas não estabelecer relações de causalidade estritas, uma vez que não foi possível recorrer a grupos de controlo ou contrafactuais. Neste sentido, o que pretendemos com melhores práticas, são as melhores práticas que refletem o conjunto de empresas estudadas, logo a sua generalização não deve ser absoluta.

## 5.4. Sugestões para investigação futura

As conclusões e limitações deste estudo abrem caminho para uma agenda de investigação futura que poderá aprofundar o conhecimento sobre o setor. Sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução dos modelos de negócio híbridos e da sua relação com a fidelidade à missão ao longo do tempo. Análises de custo-efetividade que comparem os resultados sociais e os custos de diferentes modelos de intervenção (por exemplo, *Housing First* versus abordagens tradicionais) poderiam informar de forma mais robusta as decisões de investimento público. A investigação sobre mecanismos de governação e *mission lock*, através de estudos de caso comparativos, permitiria compreender melhor a sua eficácia em diferentes contextos. Estudos comparativos internacionais, analisando o impacto da existência (ou ausência) de um estatuto jurídico específico em diferentes países, poderiam isolar o efeito do enquadramento legal na sustentabilidade e crescimento das empresas sociais. Por fim, o desenvolvimento de quadros teóricos e métricas para avaliar o *scaling deep* para aprofundamento do impacto relacional, constituiria um contributo valioso para uma visão mais plural e realista da escala no empreendedorismo social.

Em suma, os casos analisados demonstram que a conciliação entre impacto e sustentabilidade é uma arte de alinhamento deliberado, onde a missão é operacionalizada no modelo de negócio, a medição informa a gestão, a governação protege o propósito e as parcerias estratégicas ampliam o alcance e a legitimidade. Exemplos como a expansão em rede da PSI, o sistema de casas de acolhimento da Associação X ou a normalização do código ColorADD ilustram vias distintas, comunitária, de cuidados e normativa, para escalar o impacto com qualidade. O desafio para o ecossistema português não reside em eleger um "modelo único vencedor", mas em fomentar as condições para que uma diversidade de organizações, estrategicamente desenhadas e orientadas por evidência, possa prosperar, navegando o equilíbrio dinâmico entre o propósito que as move e o pragmatismo que as sustenta.

## 6. Bibliografia

- AADC - Associação de Apoio no Domicílio à criança. (2024). *Demonstrações financeiras 2024*. Lisboa.  
doi:[https://drive.google.com/file/d/1zECM6qyK4Wbk8FmnN8symBAu\\_L5BjCC6/view](https://drive.google.com/file/d/1zECM6qyK4Wbk8FmnN8symBAu_L5BjCC6/view)
- Abeysekera, R. (2019). Social Entrepreneurship: Concepts and Research Areas. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, pp. 29-42. doi:DOI: 10.4038/sljms.v1i2.47
- Abu-Saifan, S. (fevereiro de 2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, pp. 22-27.
- Ashoka. (2020). *Ashoka impact report 2020*. Obtido de <https://www.ashoka.org>
- Associação Acreditar - Associação de pais e amigos de crianças com cancro. (2024). *Relatório atividades 2024*. Lisboa. doi:<https://acreditar.org.pt/relatorio-de-atividades-2024/>
- Associação Portuguesa da Qualidade. (2018). Equass 2018 um modelo para o setor social. *Qualidade*.
- Associação Salvador. (2025). *Um mundo igual para todos - Plano atividades 2025*. Lisboa.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1-22. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, pp. 373-403. doi:DOI: 10.1080/08985626.2011.577242
- Battilana, J. &. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 397-441.
- Boa Vizinhança Santo António - Rede Solidária e Cultural entre Vizinhos - Associação. (s.d.). *Relatório anual - exercício 2024*. Lisboa. doi:<https://donaajuda.pt/wp-content/uploads/2025/03/Relatorio-Anual-BV-2024.pdf>
- Bosma, N. H.-S. (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020. *Global Entrepreneurship Research Association*. Obtido de <https://www.gemconsortium.org>
- Brest, P., & Born, K. (2013). When can impact investing create real impact? *Stanford Social Innovation Review*, 11(4), 22–31. *Stanford Social Innovation Review*, 11(4), pp. 22-31.

- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9-18., 6(3), pp. 9-18.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. Librairie Pellet.
- Carvalho, F. (agosto de 2025). Coordenadora de Comunicação da Acreditar. (M. Silva, Entrevistador)
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2021). Conta Satélite da Economia Social 2017-2019. *Lisboa: CASES*. Obtido de <https://www.cases.pt/>
- Centro Social e Paroquial do Carmo. (2025). *Relatório de Contas 2024*. Câmara de Lobos. doi:[https://cspcarmo.pt/wp-content/uploads/Contas\\_pdf/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas%202024.pdf](https://cspcarmo.pt/wp-content/uploads/Contas_pdf/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas%202024.pdf)
- Comunidade Vida e Paz. (2024). *Relatório atividades e Contas*. Lisboa. doi:<https://www.cvidaepaz.pt/wp-content/uploads/2025/06/Relatorio-de-Atividades-e-Contas-2024.pdf>
- Dees, J. G. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Standord University*. Obtido de [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, pp. 32-53. doi:DOI: 10.1080/19420670903442053
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective. pp. 42-46.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2ª ed.). NY: McGraw-Hill.
- Dornelas, J. C. (2018). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (7ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 3, pp. 118–141. doi:<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, pp. 532-550. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Equass. (2020). *Equass. (2020). Equass: Principles, criteria and indicators*. Obtido de Equass: [https://equass.be/EQUASS\\_Principles\\_Criteria\\_and\\_Indicators\\_05-20.pdf](https://equass.be/EQUASS_Principles_Criteria_and_Indicators_05-20.pdf)
- Ester, R. (agosto de 2025). Coordenadora da área de projetos da Associação Salvador. (M. Silva, Entrevistador)
- European Platform for Rehabilitation*. (2021). Obtido de European Platform for Rehabilitation: <https://www.epr.eu/wp-content/uploads/EPR-Analytical-paper-quality-services-2021.pdf>
- Evers, A., & Laville, J. (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816–837. *World*, pp. 816-837. doi:<https://doi.org/10.3390/world4040051>
- Ferreira, J. J. (2022). Empreendedorismo e Inovação Social: Uma visão contemporânea. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 18(3), pp. 356-375.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., Santos, J. c., & Serra, F. R. (2022). *Empreendedorismo - Conceitos e fundamentos para a criação de uma nova empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, S. M. (2019). Voluntariado em Portugal: Contextos, atores e práticas. (F. E. Almeida, Ed.) *Observatório do Voluntariado*. Obtido de [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/44013/1/Voluntariado%20em%20Portugal\\_Contextos%2C%20Atores%20e%20Pr%C3%A1ticas.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/44013/1/Voluntariado%20em%20Portugal_Contextos%2C%20Atores%20e%20Pr%C3%A1ticas.pdf)
- Filion, L. J. (1997). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 2, pp. 5-28.
- Fundação ADFP. (2025). *Balancete de Contabilidade de 2024 Dezembro*.
- Grupo ADFP. (2024). *Relatório de contas Grupo ADFP*. Miranda do Corvo.
- Guia, S. M., & Melão, N. F. (2016). Estudo de Casos Múltiplos sobre a Implementação da Certificação EQUASS em Portugal. *Rede de Investigadores de Qualidade - Riquál*. Obtido de <https://riqual.org/publicacoes/>
- Hespanha, P. &. (2009). Os desafios da economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Obtido de <https://hdl.handle.net/10316/33785>
- IPA - Instituto Português da Afasia. (2024). *Relatório de atividades e contas 2023*. Lisboa.
- IPES . (2021). Empreendedorismo e inovação social em Portugal: Recomendações para um ecossistema sustentável. *Iniciativa para o Empreendedorismo e Inovação Social*.

- Mair, J. &. (2007). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36-44.
- Martin, & Osberg. (2020). *Two decades of impact*. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Obtido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/publications/two-decades-of-impact/>
- Morrow-Howell, N. H. (2014). Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits. *The Gerontologist*, pp. 91-102. doi:<https://doi.org/10.1093/geront/gnp007>
- Morrow-Howell, N., Hinterlong, J., Rozario, P., & Tang, F. (2014). Effects of volunteering on the well-being of older adults. *Journals of Gerontology*, 3, pp. S137-S145. doi:DOI: 10.1093/geronb/58.3.S137
- Moulaert, F. M. (2013). The International Handbook on Social Innovation. *Edward Elgar*, pp. 377-381. doi:10.3935/rsp.v21i3.1225
- Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation*. Innovations.
- Murad, E. P., Cappelle, M. C., & Andrade, D. M. (2020). Murad, E. P., Cappelle, M. C. A.; Andrade, D. M. (2020). Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(3), 63–78. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i3.44590>. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, pp. 63-79. doi:<https://doi.org/10.12712/rpca.v14i3.44590>
- Network, G. –G. (2023). Obtido de GIIN – Global Impact Investing Network: <https://iris.thegiin.org/>
- Nicholls, A. &. (s.d.). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. . *Palgrave*.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press. *Oxford University Press*.
- OCDE. (2022). *The Impact Imperative for Sustainable Development: Report on Social Impact Investment 2022*. Obtido de <https://www.oecd.org>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. (S. Publications, Ed.) *Thousand Oaks*.
- Pedalar sem idade - Associação de Apoio à 3ª idade. (2024). *Balanço contabilístico*. Lisboa.
- Perkins, D. D. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, pp. 569-579. doi:10.1007/BF02506982

- Phills, J. D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, pp. 34-43. doi:<https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
- Pol, E. &. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, pp. 878-885. doi:<https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*.
- Relatório & Contas 2024. (2024). *Crescer - Associação de Intervenção comunitária*. Lisboa. doi:[https://drive.google.com/file/d/1zECM6qyK4Wbk8FmnN8symBAu\\_L5BjCC6/view](https://drive.google.com/file/d/1zECM6qyK4Wbk8FmnN8symBAu_L5BjCC6/view)
- Rendeiro, R., & Costa, R. (setembro de 2025). Membros da direção da Associação Boa Vizinhaça Sto António. (M. Silva, Entrevistador)
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*. New York: Crown Business.
- Rocha, F. M., Pires, H., Leonor Rodrigues, M. V., Mendes, .. A., Pinto, F. B., & Franco, R. C. (2024). Diagnóstico das ONG em Portugal 2015 - 2024. (U. C. Portuguesa, Ed.) Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/47977>
- Rogers, P. J., & Weiss, C. H. (2007). Theory-based evaluation: Reflections ten years on. *New Directions for Evaluation*, 114, 63–81. <https://doi.org/10.1002/ev.225>, pp. 63-81. doi: <https://doi.org/10.1002/ev.225>
- Santos, F. M. (dezembro de 2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*(3), pp. 335-351. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Say, J. B. (1964). *A treatise on political economy, or, The production, distribution, and consumption of wealth*. New York: Augustus M. Kelley.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (2019). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Edições Almedina.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy os Mamagement Review*, 1(25), pp. 217-226. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Social Data Lab. (2025). Obtido de <https://socialdatalab.pt/analise-visualizacao-informacao/sli2/>

- Social Protection Committee - A voluntary European quality framework for social services.* (2010). Obtido de Social Protection Committee:  
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6140&langId=en>
- Weiss, C., & Connell, J. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts, The Aspen Institute*, pp. 65-92.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, pp. 176-212. doi:<https://doi.org/10.1177/0899764011434558>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods.
- Yunus, M. (novembro de 2008). Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. *Global Urban Development*. Obtido de <https://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf>
- Yunus, M. (2010). Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs. *PublicAffairs*.

## **Anexos**

### Anexo A

Perguntas e respostas - Questionário 1 - (Q1) – dirigido a entidades de Empreendedorismo Social

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/16064tFPeYrq-YDmL7EN43nM2r0voVWDIGzcNt9xSNjk/edit?usp=sharing>

### Anexo B

Perguntas e respostas - Questionário 3 - (Q3) – dirigido a voluntários e beneficiários

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1L6jgHyauDARB2XjBIWQy10sTuC5L1aBJ7ZODZmZBZME/edit?usp=sharing>