



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Francisca Soares Cardeira

**INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DE
CASO NA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e
Empreendedorismo orientada pela Professora Doutora Joana Carla Marques
Vale Mendes Guerra e apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da
Educação e à Faculdade de Economia**

Outubro de 2021



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Francisca Soares Cardeira

**INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM ESTUDO DE
CASO NA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo
orientada pela Professora Doutora Joana Carla Marques Vale Mendes Guerra e
apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e à Faculdade de
Economia**

Outubro de 2021

AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação de mestrado contou com o contributo e apoio de diferentes pessoas e organizações, às quais estou grata.

Aos/Às docentes do Mestrado de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, por todos os conhecimentos transmitidos ao longo do meu percurso académico. Foi um grande privilégio ter estudado e assim pertencer à Universidade de Coimbra.

À Professora Doutora Joana Guerra, pela orientação, disponibilidade e ajuda ao longo deste percurso. Obrigada por acreditar em mim.

Às entidades que participaram no estudo e seus/suas profissionais, que prontamente se disponibilizaram a participar de forma construtiva e simpática.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, amor e resiliência. Obrigada por nunca desistirem de mim e por tornarem todos os meus sonhos possíveis. Sem vocês nunca teria conseguido.

Aos meus avós e à Sofia, por me darem sempre a mão e nunca me abandonarem.

Ao Paulo, que viveu de perto os meus esforços e que me faz acreditar que tudo é possível. Obrigada pela motivação, energia e por me dares sempre motivos para comemorar.

Às novinhas, Débora, Inês, Joana, Lia e Sol, as minhas grandes companheiras. Obrigada por todo o incentivo, apoio e palavras amigas. Que continuemos a festejar as conquistas umas das outras.

À Leonor, a minha mais que madrinha académica, que me abraçou de imediato. Obrigada por estares sempre presente.

À Tânia, a minha parceira. Obrigada por todo o companheirismo e telepatia ao longo destes dois anos.

Aos meus amigos de infância, que mesmo afastados, sentia-os de perto.

A todos e a todas que contribuíram neste percurso.

A Coimbra.

“Os problemas significativos com que nos deparamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criámos.”

Albert Einstein

RESUMO

A inovação social tem vindo a ser um tema de destaque na agenda política, quer no contexto nacional, quer internacional, pois os desafios e problemas sociais tendem a ser cada vez mais impactantes. Por isso, é necessário procurar novas respostas e soluções inovadoras, que tenham como objetivo atenuar ou resolver as questões sociais da atualidade que, para citar alguns exemplos, incluem a pobreza, a violência, poluição, injustiças, supressão dos direitos humanos, discriminação e criminalidade. A inovação social, apesar de ser um ato de interesse público, é considerado fundamental pelas organizações de todos os setores de atividade (público, privado e economia social). Para a desenvolver, poderá recorrer-se a estratégias de empreendedorismo social ou de intraempreendedorismo social. Neste estudo iremos debruçar-nos sobre o conceito de intraempreendedorismo social, que é um fenómeno recente e que tem vindo a ganhar notoriedade nas organizações e disseminação no contexto académico. Com efeito, traduz o desenvolvimento de iniciativas sociais inovadoras com o objetivo de atenuar ou resolver um desafio ou problema social, provenientes de funcionários/as integrados/as numa organização de qualquer setor de atividade. O intraempreendedorismo social utiliza os recursos e o reconhecimento da organização onde está a ser desenvolvido potenciando ao máximo a inovação social, ao mesmo tempo que promove a mudança organizacional.

Sendo um fenómeno em crescimento, a investigação enquadrada no paradigma qualitativo, de natureza interpretativa, recorrendo ao estudo de caso de sete projetos sociais desenvolvidos por organizações do setor público (três projetos), privado (um projeto) e economia social (três projetos). Pretendeu-se com o objetivo principal identificar a estrutura organizacional (cultura e comportamento) das organizações dos diferentes setores de atividade que experimentam processos de intraempreendedorismo social e compreender a forma de constituição de uma estratégia inovadora para o desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade das próprias organizações na resolução de problemas sociais.

Palavras-chave: Inovação Social; Intraempreendedorismo Social; Intervenção Social

ABSTRACT

Social innovation has become a prominent issue on the political agenda, both nationally and internationally, as social challenges and problems tend to be increasingly impactful. Therefore, it is necessary to seek new responses and innovative solutions, which aim to mitigate or solve today's social issues, such as poverty, violence, pollution, injustices, suppression of human rights, discrimination and crime. Social innovation, despite being an act of public interest, is considered fundamental by organisations in all sectors of activity (public, private and social economy). To develop it, social entrepreneurship or social intrapreneurship strategies can be used. In this study we will focus on the concept of social intrapreneurship, which is a recent phenomenon that has been gaining notoriety in organisations and dissemination in the academic context. In fact, it translates the development of innovative social initiatives aimed at mitigating or solving a social challenge or problem, coming from employees integrated in an organisation from any sector of activity. Social intrapreneurship uses the resources and recognition of the organisation where it is being developed, maximising social innovation while promoting organisational change.

As a growing phenomenon, the research is framed within the qualitative paradigm, of interpretative nature, using the case study of seven social projects developed by organisations from the public (three projects), private (one project) and social economy (three projects) sectors. The main objective was to identify the organisational structure (culture and behaviour) of organisations from different sectors of activity that are experimenting with social intrapreneurship processes and to understand how an innovative strategy is constituted for the development, performance and/or sustainability of the organisations themselves in the resolution of social problems.

Keywords: Social Innovation; Social Intrapreneurship; Social Intervention

ABSTRAIT

L'innovation sociale devient un thème dominant dans l'agenda politique, aussi bien dans le contexte national, qu'international, car les défis et les problèmes sociaux ont tendance à avoir de plus en plus d'impact. C'est pourquoi, il est nécessaire de chercher de nouvelles réponses et solutions innovantes, qui visent à atténuer ou à résoudre les questions sociales d'actualité qui, pour ne citer que quelques exemples, incluent la pauvreté, la violence, la pollution, les injustices, la suppression des droits de l'homme, la discrimination et la criminalité. L'innovation sociale, bien qu'étant un acte d'intérêt public, est considérée fondamentale par les organisations de tous les secteurs d'activité (public, privé, économie sociale). Pour la développer, des stratégies d'entrepreneuriat social ou d'intrapreneuriat social pourront être utilisées. Dans cette étude, nous nous concentrerons sur le concept de l'intrapreneuriat social, c'est un phénomène récent et qui n'a cessé de croître en notoriété dans les organisations et dissémination dans le cadre académique. En effet, il traduit le développement d'initiatives sociales innovantes dans le but d'atténuer ou de résoudre un défi ou un problème social, émanant d'employés/ées intégrés/ées dans une organisation d'un quelconque secteur d'activité. L'intrapreneuriat social utilise les ressources et la reconnaissance de l'organisation où il se développe, maximisant l'innovation sociale, tout en promouvant le changement organisationnel.

Etant un phénomène en croissance, la recherche encadrée dans le paradigme qualitatif, de nature interprétative, recourant à l'étude de cas de sept projets sociaux développés par des organisations du secteur public (trois projets), du secteur privé (un projet) et de l'économie sociale (trois projets). L'objectif principal fut d'identifier la structure organisationnelle (culture et comportement) des organisations des différents secteurs d'activité qui expérimentent des processus d'intrapreneuriat social et de comprendre la façon d'établir une stratégie innovante pour le développement, la performance et/ou la pérennité des organisations dans la résolution de problèmes sociaux.

Mots-clés: Innovation Sociale; Intrapreneuriat Social; Intervention Sociale

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Apreciação específica das iniciativas pré-selecionadas para seleção da amostra...	34
Tabela 2: Categorização referente à análise de conteúdo das entrevistas.....	39
Tabela 3: Codificação das organizações, projetos sociais e participantes no estudo.....	41
Tabela 4: Caracterização das organizações em estudo.....	42
Tabela 5: Caracterização das projetos sociais em estudo.....	44
Tabela 6: Caracterização sociodemográfica dos/as responsáveis pelos projetos sociais.....	47
Tabela 7: Apreciação global de todas as iniciativas identificadas.....	83
Tabela 8: Composição dos projetos de intraempreendedorismo social para o estudo.....	89
Tabela 9: Caracterização integral das organizações em estudo.....	93
Tabela 10: Caracterização integral dos projetos sociais em estudo.....	96
Tabela 11: Caracterização integral dos/as responsáveis pelas iniciativas intraempreendedoras em estudo.....	99
Tabela 12: Análise de conteúdo das entrevistas.....	100

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICES.....	83
Apêndice 1: Apreciação global de todas as iniciativas identificadas para a primeira etapa do processo de amostragem.....	83
Apêndice 2: Composição dos projetos de intraempreendedorismo social para o estudo.....	89
Apêndice 3: Guião de entrevista aos/às responsáveis pelas iniciativas sociais intraempreendedoras.....	90
Apêndice 4: Modelo de consentimento informado, livre e esclarecido para participação em investigação.....	92
Apêndice 5: Caracterização das organizações em estudo.....	93
Apêndice 6: Caracterização dos projetos sociais em estudo.....	96
Apêndice 7: Caracterização dos/as responsáveis pelas iniciativas intraempreendedoras em estudo.....	99
Apêndice 8: Análise de conteúdo das entrevistas.....	100

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I	4
Capítulo I. Dimensões da inovação social	5
1. Contexto histórico, social e político em que emergiram os conceitos de inovação social e empreendedorismo social.....	5
2. Inovação Social a partir de dentro: definição de intraempreendedorismo social.....	11
Capítulo II. O intraempreendedorismo social em diferentes setores de atividade	15
1. Oportunidades e constrangimentos da inovação social no setor público	15
2. Inovação social no setor privado: distinção entre intraempreendedorismo social e responsabilidade social das empresas.....	18
3. Economia social e o seu potencial de inovação	22
4. O contexto português: políticas públicas de apoio ao intraempreendedorismo social	24
PARTE II	29
Capítulo III. Enquadramento Empírico.....	30
1. Delimitação do problema de pesquisa e questões associadas	30
2. Finalidades e objetivos	30
3. Procedimentos metodológicos	31
3.1. Tipo de pesquisa	31
3.2. Universo e procedimentos para a constituição da amostra.....	32
3.3. Técnicas de recolha de dados	37
3.4. Instrumentos de recolha de dados	37
3.5. Procedimentos de tratamento e análise dos dados	38
4. Procedimentos éticos	41
Capítulo IV. Apresentação e Análise dos Resultados.....	42
1. Caracterização da amostra	42
1.1. Caracterização das organizações em estudo.....	42
1.2. Caracterização dos projetos sociais em estudo.....	44
1.3. Caracterização dos/das responsáveis pelos projetos sociais.....	47
2. Inovação social através do intraempreendedorismo social.....	48
2.1. Influência das dinâmicas das organizações de diferentes setores de atividade para o desenvolvimento de iniciativas sociais intraempreendedoras	48

2.2. Percepção do intraempreendedorismo social em funcionários/as de organizações de diferentes setores de atividade: disparidades e conformidades	50
2.3. A promoção do intraempreendedorismo social decorrente de organizações de diferentes setores de atividade	58
Capítulo V. Discussão dos Resultados	62
CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74

LISTA DE SIGLAS

CACI - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

CAO - Centro de Atividades Ocupacionais

CEO - *Chief Executive Officer*

EMPIS - Estrutura de Missão Portugal Inovação Social

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

MIES - Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social

INTRODUÇÃO

A natureza e a complexidade dos problemas e desafios sociais da sociedade evoluem e crescem continuamente (Nandan et al., 2015). Consequentemente, têm sido levantadas questões, por um lado, sobre a necessidade de mudança de paradigma com o intuito de, por um lado, eliminar a pobreza e proporcionar crescimento económico e, por outro lado, promover a sustentabilidade das sociedades (Chaves & Monzón, 2018).

Com a ocorrência das grandes crises económicas, o papel da inovação social tornou-se fundamental para colmatar os efeitos provenientes das mesmas, numa ótica de competências empreendedoras dos indivíduos, e das organizações, e a sua capacidade de gerar mudança social. A crise desencadeada pela Pandemia Covid-19 ainda é um tópico em aberto, porém já há indicações claras sobre as necessidades que as organizações dos diferentes setores de atividade têm para se adaptarem e reinventarem de modo a criarem novas formas de combate à pandemia. Também neste atual contexto, a inovação social torna-se relevante.

O conceito de inovação está normalmente ligado à mudança tecnológica, mas tem aberto espaços noutras disciplinas e incorporou significados que o tornam mais abrangente e sistémico, entre eles a inovação social (Bignetti, 2011; Gündoğdu, 2012). Esta é um tipo de inovação que procura beneficiar as pessoas acima de tudo (Bignetti, 2011), procurando gerar mudança social (Shier & Handy, 2015). De acordo com Berzin e Pitt-Catsoupes (2015), existem dois caminhos que levam à inovação social, o empreendedorismo social e o intraempreendedorismo social.

O conceito de empreendedorismo está normalmente associado a contextos empresariais e de mercado. No entanto, tem vindo a ser aplicado ao contexto de resolução de problemas sociais (Alvord et al., 2002). O empreendedorismo social diferencia-se do empreendedorismo pela sua missão, pois enquanto este ambiciona a geração de lucro, o empreendedorismo social tem a missão de criar e maximizar o valor social por intermédio de atividades inovadoras (Phills et al., 2008; Parente, et al., 2011). Neste sentido, os empreendedores sociais são pessoas ambiciosas, realistas e persistentes com visão e/ou paixão, que reconhecem um problema social e querem resolvê-lo. Para isso, utilizam métodos empresariais para organizar, criar e gerir um empreendimento, lidando constantemente com falhas e erros, sendo a mudança social um objetivo e não como uma consequência (Nijhof et al., 2012; Phills et al., 2008).

Mais recentemente, tem-se tornado mais conhecida uma forma mais extensiva de empreendedorismo, o intraempreendedorismo (Nijhof, et al., 2012). Este conceito envolve o processo de empreendedorismo dentro de uma estrutura organizacional e remete para

intenções e comportamentos diferentes das práticas tradicionais (Gündoğdu, 2012). O intraempreendedorismo social é uma variante desenvolvida deste conceito e concentra-se no desenvolvimento de práticas inovadoras, exibidas dentro de uma organização, para a resolução de problemas e desafios sociais (Hubert, 2010; Nandan et al., 2015; Nijhof et al., 2012). Ao contrário dos empreendedores sociais, os intraempreendedores sociais promovem as organizações onde estão integrados, assim como as capacidades organizacionais existentes, agregando valor social em larga escala (Nijhof et al., 2012). Neste sentido, o intraempreendedorismo social envolve atividades de inovação social e renovação estratégica para o crescimento e/ou revitalização das organizações (Woo, 2018).

Com efeito, o desempenho organizacional afeta a atividade social intraempreendedora, pois a confiança e a cultura organizacional são fatores determinantes para o sucesso do intraempreendedorismo social (Esen & Şekerdil, 2017), requerendo o alinhamento entre o esforço individual e a própria organização. Neste sentido, é essencial que as organizações criem ambientes favoráveis para a criação e desenvolvimento de intraempreendedores sociais (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015; Esen & Şekerdil, 2017; Kistruck & Beamish, 2010; Portales, 2019).

Assente neste enquadramento, a presente investigação foi desencadeada pela seguinte questão de partida: “De que forma o intraempreendedorismo social potencia o desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade das organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social)?”.

Os objetivos gerais inerentes ao estudo procuram, por um lado, identificar a estrutura organizacional (cultura e comportamento) das organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social) que experimentam processos de intraempreendedorismo social e, por outro lado, compreender de que forma o intraempreendedorismo social se constitui como uma estratégia inovadora para o desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade das organizações dos diferentes setores de atividade. A investigação adotou uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, tendo incidido no estudo de caso de seis organizações de diferentes setores de atividade promotoras de iniciativas sociais intraempreendedoras. O estudo abrangeu, em termos de amostra, sete projetos sociais integrados nas seis organizações analisadas. Para a recolha de dados foram escolhidas como técnicas de pesquisa, a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental, agregadas a uma pesquisa bibliográfica e teórica, previamente realizada. Desta forma, foi delineado um guião de entrevista semiestruturada, tendo posteriormente as respostas obtidas sido submetidas a uma análise de conteúdo.

A nível da estruturação, o presente trabalho foi dividido em duas partes. A primeira referente ao enquadramento teórico, onde, através de pesquisa e de revisão da literatura, se pretendeu suportar, sob o ponto de vista da teoria/investigação, os temas da inovação social e empreendedorismo social, sob o ponto de vista histórico, social e político, e do intraempreendedorismo social (i. e. a sua definição e evolução). Posteriormente, aborda-se a inovação social e o intraempreendedorismo social na ótica de cada setor de atividade (público, privado e economia social), relatando as potencialidades e os desafios de cada um. A finalizar, o enquadramento teórico debruça-se no contexto português, através da análise de políticas públicas de apoio ao intraempreendedorismo social.

A segunda parte trata a pesquisa empírica, apresentação e análise dos resultados e, conseqüente, discussão e conclusão. Para tal, procedeu-se à delimitação do problema de pesquisa, assim como das questões associadas, das finalidades e objetivos, do universo e da amostra da pesquisa, informando acerca da metodologia adotada, técnicas e instrumentos de recolha de dados e procedimentos adotados de tratamento dos dados. Por fim, são descritos os procedimentos éticos. De seguida, remete para a apresentação e análise dos resultados obtidos, assim como discussão dos mesmos, com base em componentes teóricas definidas na primeira parte do estudo. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo e sugerem-se pistas para investigação futura.

PARTE I

Capítulo I. Dimensões da inovação social

1. Contexto histórico, social e político em que emergiram os conceitos de inovação social e empreendedorismo social

No último século, a sociedade testemunhou a ocorrência de três grandes crises económicas que alteraram profundamente as dinâmicas das sociedades - a Grande Depressão que teve início em 1929 e persistiu ao longo da década de 1930, a crise do petróleo dos anos de 1970 e a crise que se manifestou em 2008 e marcou o final da primeira década do século XXI (Chaves & Monzón, 2018). Contudo, o atual contexto remete para uma quarta crise mundial, despoletada pela propagação massiva do vírus SARS-COV-2. A atual crise pandémica remete para uma recessão global, e não apenas uma emergência de saúde, e terá efeitos a longo prazo na sociedade, no meio ambiente e na economia. Segundo vários autores, indicadores preliminares sobre a destruição de empregos e pedidos de ajuda em todos os países da União Europeia, sugerem que o impacto da pandemia Covid-19 seja excepcionalmente alto (Wielen & Bairros, 2020; Reilly et al., 2021). Dados recentes do Eurostat indicam que a atual crise pandémica e a paralisação económica devido a medidas sanitárias levaram, em geral, a perdas de rendimento dos/as trabalhadores/as (antes das compensações governamentais) e indica que -5% dos rendimentos totais foram distribuídos de forma desigual entre os países e são particularmente fortes para os subgrupos mais vulneráveis da população ativa (Eurostat, 2020).

As crises económicas são exemplos paradigmáticos sobre a pertinência da inovação, pois esta torna-se, nestes contextos, urgente e mais propícia a ser desenvolvida. Contudo, não é apenas em contexto de crise mundial que a inovação é considerada. As necessidades sociais tendem a crescer em larga escala, devido à constante mudança da sociedade proveniente dos avanços tecnológicos, globalização e envelhecimento da população (Foroudia et al., 2021; Hubert, 2010). Para além disso, existem campos onde os problemas sociais se têm vindo a intensificar e diferentes necessidades sociais não são atendidas, o que significa que as ações que se têm vindo a desenvolver e a implementar não são suficientes (Mulgan et al., 2007; Vieira et al., 2017). As consequências resultantes das crises económicas e financeiras tornam, apenas, os desafios existentes ainda mais difíceis de lidar (Hubert, 2010), estimulando, ainda mais, a inovação.

O conceito de inovação reemergiu nos anos 90, como uma maneira de lidar com as falhas e inconsistências do modelo de crescimento neoliberal e pelas mudanças introduzidas pelo desenvolvimento das novas tecnologias (Bignetti, 2011; Hubert, 2010; Vieira et al., 2017).

Normalmente, a inovação está ligada à mudança tecnológica, ao ganho económico e à geração de lucro (Bignetti, 2011; Gündoğdu, 2012). Contudo, este conceito tem aberto espaços a outras disciplinas e incorporou significados que o tornaram mais abrangente e sistémico, entre eles a inovação social (Bignetti, 2011; Foroudia et al., 2021).

O promotor da inovação social não é a concorrência (André & Abreu, 2006; Mulgan et al., 2007), mas sim a necessidade de superar adversidades e riscos, implicando sempre uma iniciativa que escape à ordem estabelecida, como uma nova forma de pensar ou fazer algo. Desta forma, a inovação social é uma resposta nova e socialmente reconhecida, com o objetivo de colmatar necessidades sociais não satisfeitas por via do mercado, promovendo a inclusão social e a capacitação de agentes ou atores envolvidos em processos de exclusão e/ou marginalização social (André & Abreu, 2006). Segundo Chalmers (2012), Hubert (2010) e Murray et al. (2010), as inovações sociais são inovações que são sociais tanto no seu fim como no seu significado e provocam efeitos positivos na sociedade, aumentando a sua capacidade de ação.

A Stanford Social Innovation Review indica que a inovação social pode ser um produto, um processo ou uma tecnologia, mas também pode ser um princípio, uma ideia, um movimento social, uma intervenção ou a combinação de todos. Define inovação social como uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente e sustentável, ou não existem outras respostas, e que aumenta o valor da sociedade como um todo (Hubert, 2010). De acordo com Foroudia et al. (2021) e Mulgan et al. (2007), a inovação social refere-se a novas ideias (atividades e serviços) que funcionam no cumprimento dos objetivos sociais e são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos objetivos são sociais. Contudo, apesar do conceito estar normalmente associado aos domínios da economia social, os problemas e desafios sociais são de tal forma complexos e multidimensionais, que para encontrar e desenvolver soluções para esses problemas são necessários conhecimentos e competências de atores dos vários setores de atividade, assim como dos cidadãos e cidadãs e das próprias comunidades (Hulgård & Ferreira, 2019; Vieira et al., 2017). Desta forma, a inovação social pode surgir de vários campos, muito diversificados (Hubert, 2010), tanto de pequenas organizações sem fins lucrativos que trabalham com problemas específicos de uma área ou grupo, como em organizações públicas e/ou com fins lucrativos (Chalmers, 2012; Hulgård & Ferreira, 2019; Vieira et al., 2017).

É difícil encontrar uma área onde a inovação social não tenha feito um importante contributo no desenvolvimento desse campo (Hulgård & Ferreira, 2019; Mulgan et al., 2007). Assim sendo, a inovação social é o resultado do encontro entre atores de diferentes

setores de atividade, sendo que o setor público tem o papel mais importante entre a interação dos atores (Hulgård & Ferreira, 2019).

Durante muitos anos, o locus da inovação social era predominantemente centralizado e conduzido pelo Estado, contudo, nos dias que correm, a sociedade civil é o local mais comum de inovação social, pois, apesar de ser um setor fragmentado, o seu sentido de missão é incontestável (Murray et al., 2010). De acordo com Hubert (2010) e Murray et al. (2010), as inovações sociais realçam a capacidade que a sociedade tem para agir, criando relações ou colaborações sociais.

Cada vez mais é enfatizado o papel individual na abordagem da inovação social, sendo considerado um indivíduo que adota uma missão para criar e sustentar valor social, reconhecendo e procurando novas oportunidades para servir essa missão (European Economic and Social Committee, 2017). Neste sentido, o empreendedorismo tem vindo a ser aplicado no contexto da resolução de problemas e desafios sociais, originando o empreendedorismo social (Alvord et al., 2002; Bernardino & Santos, 2014).

Tendo o conceito de empreendedorismo social resultado de uma apropriação do termo empreendedorismo, torna-se pertinente clarificar em que aspetos convergem e/ou divergem. A definição de empreendedorismo segue uma lógica evolutiva, marcada pelo contexto histórico e pelas características específicas de cada investigador/a, por isso, este conceito tem vindo a alterar-se ao longo do tempo, adquirindo novos significados (Bittar et al., 2014; Carmo et al., 2021; Vale, 2014). Desta forma, a evolução do conceito revela transformação social, pois reflete a passagem de uma sociedade caracterizada pela produção manufatureira e agrária, para uma produção mercantil, industrial, até chegar à atualidade, com os modelos de produção contemporânea (Carmo et al., 2021; Vale, 2014).

A atividade do/a empreendedor/a é tão antiga quanto a troca e o comércio entre indivíduos na sociedade (Carmo et al., 2021; Landström et al., 2012). Contudo, foi entre as décadas de 1970 e 1980 que se tornou objeto de estudo em quase todas as áreas do conhecimento e cresceu significativamente como campo de investigação (Baggio & Baggio, 2014; Carmo et al., 2021; Landström et al., 2012). Segundo Carmo et al. (2021), a história do empreendedorismo pode ser distinguida em três fases de pensamento. Por um lado, a Era Económica (1870-1940), que se inicia com os estudos de Cantillon¹ e continua com

¹ Cantillon afirma que todos/as aqueles e aquelas que trabalham por conta própria são considerados/as empreendedores/as, tal como os/as agricultores/as e os artesãos e as artesãs. O autor diferencia os/as empreendedores/as dos/as capitalistas, pois os/as empreendedores/as são pessoas que assumem riscos, através de decisões racionais, enquanto os/as capitalistas fornecem o capital (Carmo et al., 2021).

Say², Knight³ e Schumpeter⁴, até chegar à Escola Austríaca. De seguida, a Era das Ciências Sociais (1940-1970), que foi marcada por estudos da Psicologia e Sociologia sobre o/a empreendedor/a como indivíduo, onde eram estudados os traços de personalidade do/a empreendedor/a e o seu papel na mudança social⁵. E, por fim, a Era dos Estudos de Gestão, iniciada na década de 1970, até à atualidade, que tem sido marcada por mudanças políticas, económicas e tecnológicas.

Neste sentido, a história demonstra que o empreendedorismo recebeu contribuições de vários campos, que resultaram em diferentes definições para o mesmo fenómeno (Carmo et al., 2021). Atualmente, empreendedorismo pode ser entendido como a arte de criar algo, com criatividade e motivação, ao mesmo tempo que é assumido um comportamento proativo para questões que devem ser resolvidas. Assim, o/a empreendedor/a é alguém que tem a iniciativa de criar um novo negócio (tendo sempre presente a possibilidade de fracassar), utilizando os recursos disponíveis de forma criativa e transformando o ambiente social e económico onde vive (Baggio & Baggio, 2014).

Contudo, como referido anteriormente, o/a empreendedor/a dos dias de hoje, difere bastante daquele que era percecionado/a inicialmente - pois os primeiros empreendedores/as viviam num ambiente socioeconómico caracterizado por relativa estabilidade e eram detentores/as de ofícios, cujas tradições passavam de geração para geração (Vale, 2014). Os/as empreendedores/as atuais situam-se num mundo caracterizado por rápidas transformações e grande competição. Atualmente, o conceito de empreendedor/a é utilizado para designar diferentes facetas de uma pessoa, que assume riscos num negócio e que decide sobre o uso e a coordenação de recursos (Vale, 2014).

A figura empreendedora atual remete para as décadas de 1960 e 1970, caracterizadas por grandes mudanças económicas na sociedade (provocadas pela tecnologia que afetou as indústrias, grandes empresas e pequenos negócios). Para além disso, nesse

² É atribuído a Jean Baptiste Say o uso do termo empreendedorismo (Ésther, 2019). O mesmo agregou o conceito e a sua relevância num determinado domínio: o processo de produção e distribuição (Bittar et al., 2014).

³ A contribuição de Knight diz respeito à caracterização das circunstâncias nos quais o/a empreendedor/a atua: as incertezas (Bittar et al., 2014).

⁴ O economista Joseph Schumpeter considerava que o crescimento económico não era apenas resultado da acumulação de capital, mas sim de inovações. Neste sentido, definia o papel do/a empreendedor/a como um/a reformador/a ou revolucionário/a do sistema de produção, através da combinação de novas possibilidades. Schumpeter, reposicionava o/a empreendedor/a no centro do processo económico, atribuindo-lhe a responsabilidade pela “destruição criativa” (Landström et al., 2012).

⁵ Os principais contributos foram de David McClelland, que procurava explicar que a base do comportamento do/a empreendedor/a era moldada pelo ambiente e pela necessidade de autorrealização. Para o autor, a necessidade de autorrealização impulsionava o desenvolvimento económico. Desta forma, o/a empreendedor/a era considerado/a como um produto do meio (Carmo et al., 2021).

período de tempo, houve grandes mudanças políticas nos EUA e no Reino Unido, principalmente influenciadas por políticos como Ronald Reagan e Margaret Thatcher que, conseqüentemente, afetaram a dinâmica mundial. Com estas mudanças, a competitividade, caracterizada pela globalização, provocou a demissão de muitas pessoas, principalmente em empresas, que diante a competição mundial, não conseguiram manter a sua dinâmica. Sem muitas expectativas quanto ao mercado formal de trabalho, estas pessoas acabaram por abrir o seu próprio negócio, tornando-se empreendedores/as (Carmo et al., 2021; Landström et al., 2012). Segundo Carmo et al. (2021), nesta perspectiva, o desemprego não é visto como um problema social, mas como um resultado de uma falha do indivíduo, que não consegue adaptar-se às organizações.

Neste sentido, o empreendedorismo alcançou o seu auge com o aumento da concorrência mundial, que resultou na falência de diversas empresas que não conseguiram manter-se neste novo panorama (Carmo et al., 2021). Conseqüentemente, muitas pessoas perderam o seu emprego e, ao compreender que as ideologias tradicionais não foram eficazes neste novo cenário, o capitalismo adaptou-se, considerando o empreendedorismo a solução para a crise do desemprego (Carmo et al., 2021; Ésther, 2019; Silva & Bassani, 2007). Contudo, os discursos atuais e a ideologia neoliberal não contemplam as contradições inerentes ao empreendedorismo, uma vez que os contextos e as realidades sociais dos empreendedores e das empreendedoras não são considerados (Silva & Bassani, 2007). Desta forma, o Estado está isento da sua responsabilidade, pois as pessoas são colocadas como responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso (Carmo et al., 2021; Silva & Bassani, 2007).

Segundo as teorias críticas do neoliberalismo, o empreendedorismo é considerado uma alternativa ao desemprego mundial, pois é uma forma pela qual se quer combater o desemprego, sem possibilitar a relação formal de emprego (pelo qual o/a trabalhador/a vende a sua força de trabalho e em troca recebe um salário e proteção social) (Tavares, 2018). Por consequência, os discursos de empreendedorismo, pautados por uma racionalidade neoliberal, proporcionam o estímulo à competição e ao individualismo, entre outros valores mercantis, como forma de alcançar o “sucesso”, ocultando a precarização e a flexibilização do trabalho (Carmo et al., 2021). “O mito do empreendedor associado ao mito do enriquecimento a qualquer custo, apresenta-se como uma alternativa para uma crise quase permanente no processo de acumulação e um desgaste profundo na geração de empregos e salários” (Silva & Bassani, 2007, p. 69).

Cada vez mais são disseminados estereótipos atraentes sobre o papel do/a empreendedor/a, contribuindo para a ideia de que este/a é um indivíduo de referência, que

quebra regras e explora oportunidades que ninguém poderia fazer (para além dele/a) (Carmo et al., 2021; Ésther, 2019). Estes estereótipos são representados pelas histórias de empresários e empresárias de sucesso, que servem de inspiração e de referência para ilustrar a força de um/uma empreendedor/a (Ésther, 2019). Simultaneamente, constrói-se a imagem do/a empreendedor/a como o protótipo do indivíduo merecedor de reconhecimento social (aquele/a que não alcança mérito ou sucesso, não recebe o devido reconhecimento, porque não se esforça para tal) (Ésther, 2019; Hamann, 2012). Desta forma, é criada uma política de identidade, uma vez que se desenvolve uma referência para indivíduos, organizações ou instituições que a queiram seguir como exemplo. Este processo, constitui-se como uma perspectiva de exclusão, pois, apesar do discurso difundido ser de que o mundo é constituído por empreendedores/as, muitos indivíduos não se encaixam neste perfil (Ésther, 2019).

Como referido anteriormente, o empreendedorismo tem vindo a ser adaptado ao contexto da resolução de problemas e desafios sociais (Alvord et al., 2002; Bernardino & Santos, 2014). Segundo Parente et al. (2011, p. 269), “a incapacidade e a desadequação das instituições governamentais em solucionar novos problemas sociais”, tem estimulado iniciativas da sociedade civil, procurando práticas alternativas que respondam às necessidades sociais não atendidas nem pelo Estado, nem pelo mercado.

O empreendedorismo social emerge em contexto de crise e de desafios sociais, económicos e ambientais e origina-se através de iniciativas da sociedade civil na procura de práticas alternativas que respondam às necessidades sociais não atendidas nem pelo Estado, nem pelo mercado (Parente et al., 2011). Visa a criação de valor social, aliando a aplicação de um comportamento empreendedor com o intuito de maximizar a capacidade de gerar valor social (Bernardino & Santos, 2014).

A apropriação do conceito de empreendedorismo pelo empreendedorismo social prende-se com a transferência de características de um espaço cuja finalidade não é a de geração de riqueza ou lucro (Parente et al., 2011). O empreendedorismo social tem a missão de criar e maximizar o valor social por intermédio de atividades inovadoras, ao contrário da geração de lucro inerente ao empreendedorismo (European Economic and Social Committee, 2017; Parente et al., 2011).

Neste sentido, o/a empreendedor/a social combina o objetivo social (associado às organizações sem fins lucrativos), com o carácter dinâmico e inovador do negócio (a vertente empreendedora) (Parente et al., 2011).

2. Inovação Social a partir de dentro: definição de intraempreendedorismo social

Desde os anos 90 que é conhecido uma nova via para a inovação: o intraempreendedorismo (Nijhof et al., 2012; Portales, 2019). Porém, ao contrário dos estudos sobre empreendedorismo, as investigações que existem sobre intraempreendedorismo ainda não são suficientes e, por isso, não existe muito trabalho sobre este tema (Madu & Urban, 2014; Woo, 2018).

Macrae (1976) e Pinchot (1985) foram os primeiros a utilizar este termo, referindo-se ao intraempreendedorismo como o comportamento empreendedor dentro de uma organização, definido através de uma pessoa que apresenta novas ideias. Desta forma, intraempreendedorismo era sinónimo de inovação, competitividade e renovação organizacional durante fases económicas mais turbulentas (Esen & Şekerdil, 2017; Koleva & Roomi, 2015; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012).

O conceito intraempreendedorismo foi criado para expressar a necessidade das organizações inovarem, para que conseguissem acompanhar as mudanças na sociedade e na economia. Fala-se de intraempreendedorismo quando a organização já não se encontra na fase inicial de desenvolvimento e se encontra madura, pronta a enfrentar os obstáculos decorrentes do crescimento e da idade (Schmitz & Scheuerle, 2012).

Serinkan et al. (2013) e Woo (2018) definem intraempreendedorismo como o comportamento empreendedor que é realizado dentro de organizações existentes, envolvendo inovação, aventura e atividades estratégicas para a renovação, crescimento e revitalização. Esen & Şekerdil (2017) definem-no como o processo de empreendedorismo dentro de organizações, independentemente da sua dimensão. Portanto, intraempreendedorismo pode ser explicado como atividades empreendedoras realizadas dentro de organizações já existentes, para criar qualquer tipo de inovação (Gündoğdu, 2012).

O intraempreendedorismo está relacionado com a oportunidade das organizações existentes desenvolverem a maneira como operam os seus negócios, criando iniciativas, económicas e outras, com o interesse de aumentar a sua força e vantagem (Brunaker & Kurvinen, 2006; Portales, 2019). Apesar de existirem diferentes definições de intraempreendedorismo, todas elas assentam nas seguintes características: são iniciativas de funcionários/as da organização; é criado algo; é afastada a forma normal de trabalhar; e utilizam as oportunidades das organizações (Nijhof et al., 2012; Schröer, 2016). Deste modo, todas as definições exaltam a ideia de um/a funcionário/a que é capaz de (re)imaginar o potencial da organização (Belinfanti, 2015).

Neste sentido, o/a intraempreendedor/a é automeado/a e é a pessoa dentro da organização que provoca o processo de intraempreendedorismo, capaz de transformar uma ideia (novos produtos ou novas atividades) numa mudança para a própria organização. O/A intraempreendedor/a age e responde às necessidades que a organização enfrenta de forma inovadora, concentra-se na inovação e torna-se num/a agente de mudança proativo/a. É detentor/a de um amplo conhecimento sobre os recursos que controla e torna-se num/a empreendedor/a interno/a que segue os objetivos da organização (Belinfanti, 2015; Brunaker & Kurvinen, 2006; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019). O comportamento intraempreendedor pode manifestar-se em qualquer papel e função numa organização, uma vez que os/as intraempreendedores/as existem em vários níveis da estrutura organizacional. Normalmente, provém de indivíduos com uma posição próxima à linha de produção (Belinfanti, 2015; Brunaker & Kurvinen, 2006; Seshadri & Tripathy, 2006).

A literatura sobre intraempreendedorismo tem forte influência no discurso da gestão, economia e negócios (Brunaker & Kurvinen, 2006; Nandan et al., 2015), porém, recentemente, uma nova variante do intraempreendedorismo foi desenvolvida: o intraempreendedorismo social (Nijhof et al., 2012).

Segundo Grayson et al. (2011) e Portales (2019), o intraempreendedorismo social é a oportunidade de satisfazer necessidades sociais através de práticas inovadoras, utilizando a estrutura e o posicionamento de uma organização, com o objetivo de gerar mudança social. Embora o intraempreendedorismo envolva o desenvolvimento de algo inovador, também pode ser referido ao desenvolvimento de produtos, serviços ou estratégias (Berzin et al., 2016). É, portanto, uma abordagem da inovação social que promove a utilização dos recursos organizacionais (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015). Não existe um caminho natural que leve ao intraempreendedorismo social, mas à medida que o conceito ganha força, diferentes tipos de intraempreendedorismo social tendem a aparecer (Hadad & Cantaragiu, 2017). Neste sentido, o intraempreendedorismo social diferencia-se do intraempreendedorismo tradicional por provir de qualquer setor: público, privado e economia social (Portales, 2019).

Intraempreendedorismo social pode ser definido ao aplicar os princípios inerentes ao empreendedorismo social dentro de uma organização existente. Desta forma, intraempreendedorismo social tem o objetivo de criar valor social, impulsionando a inovação dentro de organizações já estabelecidas (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015; Berzin et al., 2016; Esen & Şekerdil, 2017; Grohs et al., 2015; Kistruck & Beamish, 2010; Nandan et al., 2015; Schmitz & Scheuerle, 2012; Schröer, 2016).

Este conceito sofre de pouca popularidade, pois as investigações sobre esse assunto são escassas (Hadad & Cantaragiu, 2017; Schimtz & Scheuerle, 2012). Consequentemente, o conceito de intraempreendedorismo social é muitas vezes confundido com o conceito de empreendedorismo social, uma vez que ambos se referem a processos e soluções inovadoras para problemas sociais (Belinfanti, 2015; Berzin et al., 2016; Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019; Schimtz & Scheuerle, 2012). Por outro lado, também partilha características com o intraempreendedor tradicional, pois ambos têm a capacidade de inovador dentro de organizações já existentes (Portales, 2019). A literatura sobre inovação social centra-se em comportamentos empreendedores que desenvolvem novas organizações, porém a criação e desenvolvimento de inovações sociais também acontece dentro de organizações já estabelecidas (Berzin et al., 2016; Kistruck & Beamish, 2010).

Grohs et al. (2015) indicam que a inovação social é mais frequente na forma de intraempreendedorismo do que na forma de empreendedorismo. Contudo, o reconhecimento dado ao/à intraempreendedor/a é muito menor, quando comparado com o reconhecimento dado ao/à empreendedor/a. Enquanto o/a empreendedor/a social é fundador/a de uma organização, no caso do/a intraempreendedor/a social o reconhecimento é, normalmente, dado à organização, pois o seu papel na criação e desenvolvimento da inovação pode não ser identificado (Portales, 2019).

Um/a intraempreendedor/a social não é um título ou cargo de trabalho (Hadad & Cantaragiu, 2017). Traduz-se através de uma pessoa ou equipa que percebe um problema social e encontra uma solução para o resolver ou atenuar (Nandan et al., 2015; Nijhof et al., 2012), utilizando os recursos e infraestrutura da organização onde está integrado (Belinfanti, 2015; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019). Normalmente, o/a intraempreendedor/a necessita de persuadir os/as seus/suas superiores a apoiar a nova ideia e assume a responsabilidade em nome da organização (Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015; Nijhof et al., 2012).

Promover a inovação social dentro das organizações existentes é essencial para a sustentabilidade a longo prazo da própria inovação. Uma vez que as organizações já têm experiência e conhecimentos, assim como recursos (humanos, contactos, parcerias, entre outros) e infraestruturas (Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015; Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019; Schimtz & Scheuerle, 2012). Para além disso, o/a intraempreendedor/a social conhece a organização e, por isso, pode otimizar a forma como a mesma é desenvolvida e utilizada (Brunaker & Kurvinen, 2006). Portanto, o intraempreendedorismo social surge como um processo conveniente que as organizações podem adotar para o desenvolvimento e aplicação de novas soluções para problemas sociais.

Contudo, o processo de intraempreendedorismo social apresenta desafios e dificuldades associados à sua implementação (Portales, 2019). O processo de intraempreendedorismo social deve concentrar-se simultaneamente em dois objetivos: por um lado, desenvolver e fazer progressos no novo projeto e, por outro lado, abordar a mudança organizacional para garantir um ajuste entre a inovação e a própria organização (Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015). Porém, o processo de intraempreendedorismo social, ao contrário do empreendedorismo social, não acontece espontaneamente ou apenas pela intenção do/a intraempreendedor/a. O mesmo tende a provir de funcionários/as ou profissionais de linhas hierárquicas mais baixas da organização (Brunaker & Kurvinen, 2006) e, desta forma, exige uma organização que aceite a ideia e que forneça os meios para a desenvolver. No entanto, existem organizações com maior aversão ao risco e, conseqüentemente, criam barreiras para o desenvolvimento deste tipo de iniciativas (Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012). Segundo Berzin & Pitt-Catsouphe (2015), a tendência das organizações é de resistirem à mudança e de permanecerem estáticas.

Neste sentido, os maiores desafios enfrentados no processo de intraempreendedorismo social são, por um lado, a aprovação dos/as superiores para a nova iniciativa e, conseqüentemente, as restrições da estrutura organizacional que podem impedir o acesso a recursos necessários (Belinfanti, 2015; Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015). E, por outro lado, a estimulação para a geração de intraempreendedores/as sociais, pois os/as funcionários/as e profissionais sentem-se na obrigação de dedicar todo o seu tempo, energia e recursos aos programas e projetos já implementados e receiam desviar-se da missão da própria organização (Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015).

Deste modo, as características organizacionais, como o ambiente da organização, a cultura organizacional, a estrutura e a liderança da organização, são cruciais para determinar as ideias, decisões e ações de um/a intraempreendedor/a (Esen & Şekerdil, 2017; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012). Além do impulso dentro da organização, também os fatores externos contribuem para o surgimento de intraempreendedores/as, normalmente relacionados com o clima de incerteza e mudança (Portales, 2019).

Capítulo II. O intraempreendedorismo social em diferentes setores de atividade

1. Oportunidades e constrangimentos da inovação social no setor público

A inovação social, para além de ser um ato deliberado impulsionado pelo interesse público, tem vindo a ser considerada crucial pelas organizações dos diferentes setores de atividade (Kankanhalli et al., 2017; O’Byrne et al., 2014). Para além das organizações privadas e das organizações da economia social, também as organizações do setor público estão a realizar iniciativas inovadoras (Kankanhalli et al., 2017). Contudo, existem diferenças entre todos os setores de atividade, pois o valor gerado pela inovação num determinado setor é distinto dos restantes (Júnior et al., 2013).

O setor público é responsável por todas as questões públicas, devendo atender às necessidades e problemas enfrentados pelos seus cidadãos e cidadãs. Para além disso, tem a responsabilidade de fornecer serviços públicos, enquanto lida com todas as dinâmicas e restrições orçamentais (Felício et al., 2021; Matei & Drumasu, 2015). Perante o atual contexto social, o poder público e as organizações públicas são frequentemente confrontados com novos desafios e são forçados a encontrar novas soluções para resolver antigas necessidades (Matei & Drumasu, 2015). Aliado a isso, a pandemia COVID-19 acentuou o desafio de prestar melhores serviços públicos (Felício et al., 2021). Neste sentido, o modelo de atuação do setor público pode tornar-se ineficaz e, por vezes, demonstrar falta de respostas aos atuais problemas da sociedade (Felício et al., 2021; Matei & Drumasu, 2015).

A pressão para inovar e para melhorar o desempenho nas organizações do setor público leva a considerar novos métodos (Felício et al., 2021). Desta forma, a inovação social é uma importante ferramenta para melhorar os serviços públicos (O’Byrne et al., 2014), pois pode ser uma via para criar e desenvolver novas formas de abordar e atender a problemas e necessidades sociais, acelerando, assim, a mudança social (Adams & Hess, 2010; Mulgan & Albury, 2003; O’Byrne et al., 2014).

De acordo com Mozzicafreddo e Gouveia (2011), a crescente complexidade das sociedades democráticas, a evolução da economia, o peso fiscal e a mudança das expectativas dos indivíduos influenciaram o conceito e a estrutura da administração pública. Por isso, as transformações que têm vindo a ser desenvolvidas não se limitam às relacionadas com a administração pública, pois as novas funções do Estado, no que se refere às alterações sobre as formas e a natureza das funções sociais (segurança social, ação social, educação, saúde, entre outros), ambientais, locais e regionais, também recaem sobre a natureza e características na reforma da administração pública (Mozzicafreddo & Gouveia, 2011).

O desejo de inovar no setor público tem uma longa história (Matei & Drumasu, 2015). Segundo Murray et al. (2010), o Estado e os governos foram os pioneiros da inovação social: as grandes reformas municipais do século XIX criaram uma nova infraestrutura social, assim como as reformas do bem-estar do final dos séculos XIX e XX. Contudo, a inovação social foi considerada pela primeira vez no Reino Unido nos anos 60 e 70, através de um processo que se desenvolve até aos dias de hoje⁶ (Matei & Drumasu, 2015).

As iniciativas inovadoras das organizações do setor público não são recentes e, todos os dias, ocorrem atividades inovadoras em grandes organizações públicas. No entanto, o campo académico só se tem debruçado mais recentemente sobre esta questão (Borins, 2001; O’Byrne et al., 2014).

Apesar da escassa investigação sobre as características inovadoras das organizações do setor público (Borins, 2001; Júnior et al., 2013; Matei & Drumasu, 2015; Mulgan & Albury, 2003; Rana et al., 2014), a ampla literatura da última década proporcionou uma visão renovada e abrangente sobre esta temática (Borins, 2001; O’Byrne et al., 2014), esclarecendo que a inovação no setor público não ocorre somente em resposta a grandes crises (Borins, 2001). Muito pelo contrário, a inovação social no setor público tem vindo a aparecer como resposta a problemas internos, levando a uma maior consciência dos problemas sociais e reinventado serviços de forma mais eficaz (Borins, 2001; Kankanhalli et al., 2017). Contudo, existem características estruturais do setor público que inibem a tomada de risco e conseqüentemente a inovação (não existe falta de inovação nas organizações do setor público, elas têm sofrido mudanças quase constantes, o processo de inovação pública é que acaba por ser centralizado e episódico) (Murray et al., 2010).

Como verificado anteriormente, a inovação social é definida como a implementação bem-sucedida de atividades (como ideias, práticas ou objetos), por meio de novas colaborações e parcerias, impactando positivamente a sociedade e melhorando a prestação de serviços públicos. A inovação social no setor público incorpora um novo quadro que permite a colaboração, não apenas com outras organizações públicas, mas também com organizações de outros setores de atividade e com a sociedade civil⁷, desenvolvendo

⁶ A ideia de inovação social e de empreendedorismo social foram consideradas como uma alternativa à governança clássica, onde as comunidades locais deveriam ter mais poder e os cidadãos e as cidadãs deveriam ser encorajados/as a estar ativamente envolvidos/as nas suas comunidades (Matei & Drumasu, 2015).

⁷ Na reconfiguração do modo de atuação da administração pública, as parcerias público-privadas têm ganho relevo como alternativa às formas de contratação tradicional. Estas parcerias resolvem a “necessidade de estabelecer legitimidade perante as comunidades locais na implementação de políticas económicas de desenvolvimento local; a necessidade de responder aos desafios colocados pelo crescente envolvimento e participação no processo política das organizações da sociedade civil, passando o Estado do papel de operador direto para o de organizar, de regulador e de fiscalizador” (Gonçalves, 2011, p. 376).

estratégias colaborativas que promovam a inovação social por meio da criatividade, liderança e sustentabilidade (O’Byrne et al., 2014).

Neste sentido, a inovação social no setor público ultrapassa as fronteiras organizacionais, é motivada pelo reconhecimento público e é, normalmente, iniciada por funcionários/as que não estão no topo da hierarquia organizacional (Borins, 2001; Mulgan & Albury, 2003). Para além disso, desempenha um importante papel no desenvolvimento de políticas públicas, pois são consideradas novas formas de abordar as questões sociais (Adams & Hess, 2010).

Segundo Borins (2001), se as iniciativas inovadoras podem provir de qualquer parte de uma organização, e não apenas de uma elite, então as organizações serão mais inovadoras quando a mesma é estimulada. Contudo, esta ocorre frequentemente por tentativa e erro, algo que o setor público se tem mostrado relutante, uma vez que é o setor de atividade mais suscetível às críticas e, para além disso, a ocorrência de fracasso não é facilmente tolerada pelos cidadãos e cidadãs e pelo erário público. Como consequência, estas organizações têm vindo a mostrar-se altamente avessas ao risco, tentando evitar erros e limitando as oportunidades de inovação (Borins, 2001; O’Byrne et al., 2014).

Em geral, o setor público tem sido criticado por ser inóspito à inovação social devido à falta de cultura de inovação e de políticas que sustentem iniciativas inovadoras, tornando o setor público um terreno menos fértil para a inovação social (Borins, 2001; Kankanhalli et al., 2017; O’Byrne et al., 2014). É comum referir-se que o setor público deveria ser mais inovador do que tem sido, pois estas organizações são, muitas vezes, comparadas às organizações do setor privado, que detêm serviços personalizados e conseguem acompanhar rapidamente as mudanças dos seus públicos-alvo (Borins, 2001; Mulgan & Albury, 2003). Para além disso, face aos constrangimentos sentidos pelo Estado, o mercado é cada vez mais valorizado como “o principal meio de fornecimento de ideias, técnicas e métodos” (Sousa, 2011, p. 177). Por estes motivos, há a suposição de que o setor público é inerentemente menos inovador que os restantes (Mulgan & Albury, 2003). Contudo, é importante ter em consideração a resiliência destas organizações, pois enquanto nos outros setores de atividades são destacadas as organizações que sobrevivem aos demais efeitos do contexto onde estão integradas, no setor público a sobrevivência das organizações não pode ser considerada (pois elas não podem desaparecer e extinguir-se) (Felício et al., 2021).

Neste sentido, as organizações do setor público têm enfrentado uma pressão crescente para inovar e aprimorar o seu desempenho, desenvolvendo a sua atividade num

ambiente cada vez mais dinâmico e complexo (Felício et al., 2021). No entanto, a inovação é, muitas vezes, tida como uma opção vanguardista. As iniciativas inovadoras devem ser consideradas essenciais, pois aumentam a capacidade de resposta dos serviços às necessidades locais e individuais e acompanham as necessidades e expectativas públicas, para além de que inovar o trabalho destas organizações, significa melhorar os serviços prestados aos cidadãos e às cidadãs (Júnior et al., 2013; Mulgan & Albury, 2003). Apesar do conceito de inovação passar a ter um nível de complexidade diferente quando aplicado a organizações do setor público, a inovação social pode ser a chave para os desafios socioambientais com que se depara a sociedade contemporânea (Júnior et al., 2013; Matei & Drumas, 2015). Porém, são poucas as organizações do setor público português que estão sensibilizadas para esta questão, uma vez que implica a incorporação de outras lógicas e abordagens que atribuem importância à flexibilidade organizacional, à racionalidade de gestão e de custos e à adaptação às necessidades (Júnior et al., 2013; Mozzicafreddo & Gouveia, 2011).

2. Inovação social no setor privado: distinção entre intraempreendedorismo social e responsabilidade social das empresas

Apesar de todas as transformações significativas ao longo dos últimos séculos, o grande objetivo do capitalismo é a geração de riqueza, que, conseqüentemente, cria impacto social, tanto positivo como negativo (Yusoff, 2018). A “fórmula clássica” do setor privado é gerar dividendos para investidores e acionistas, contribuir para o crescimento económico, criar empregos e fornecer bens e serviços ao mercado (Costa, 2005, p. 67; Mota & Dinis, 2005). Contudo, as fronteiras entre o setor privado e os restantes setores de atividade estão a “movimentar-se” pela intensificação das novas formas de colaboração. Este setor tem vindo a crescer com as “indústrias” sociais (como a saúde, educação e cuidados) e a provisão social foi, também, considerada para a área dos negócios em vários países. Cada vez mais existem diferentes organizações com fins lucrativos a interessar-se por questões sociais, como fonte de novas ideias, reputação e crescimento (Murray et al., 2010), pois compete a todos os intervenientes (Estado, sociedade civil, tecido empresarial, entre outros) colaborar para atenuar os atuais problemas sociais (Teles, 2020).

Segundo Salmon & Cattani (2009), a precarização do trabalho, o aumento das desigualdades sociais, os desastres ambientais originados pela exploração desmedida da natureza e os escândalos económicos comprometeram a legitimidade do capitalismo neoliberal. Para além disso, o capitalismo é, frequentemente, tido como o motor da

desigualdade mundial, o que deixa as organizações do setor privado suscetíveis a críticas e julgamentos desfavoráveis (Yusoff, 2018). Por conseguinte, estas organizações tentam afastar-se de visões negativas e esforçam-se por estar mais envolvidas nas comunidades onde atuam, demonstrando que são socialmente responsáveis e conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável (consolidando o crescimento económico, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem o comportamento ético e socialmente responsável) (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Costa, 2005; Mota & Dinis, 2005; Yusoff, 2018). Muitas organizações lucrativas vêem a inovação social como um campo para a criação de novos negócios e oportunidades, ultrapassando a ideia tradicional das empresas ao demonstrar o seu compromisso, através do desenvolvimento de iniciativas baseadas em padrões internacionais de sustentabilidade social e ambiental (Costa, 2005; Murray et al., 2010). Desta forma, aumentam o valor da marca (aliando-se a associações de cariz solidário), atraem talentos (trabalhadores/as que querem aliar o seu emprego a ações tradutoras de consciência social) e estimulam culturas de inovação nos negócios convencionais (Murray et al., 2010).

Para além disso, com as crescentes preocupações sociais, económicas e ambientais que o mundo contemporâneo enfrenta, o papel das organizações do setor privado na sociedade torna-se mais pertinente (Koleva & Roomi, 2015). A presente necessidade em abordar questões complexas como pobreza, o crescente desemprego, os baixos níveis de educação e de formação profissional, leva mais atores a considerarem a inovação social como uma estratégia importante para a sua atuação. Neste sentido, a inovação social em organizações tradicionais do setor privado é cada vez mais frequente, inclusive inovações sociais provenientes de organizações já estabelecidas (Portales, 2019; Teles, 2020).

As empresas são, cada vez mais, incentivadas a juntar à suas atividades lucrativas, preocupações sociais, que, nos dias que correm, têm vindo a assumir grandes proporções (Carvalho & Veríssimo, 2018; Costa, 2005). Segundo Yusoff (2018), uma empresa estável e sustentável deve ser capaz de gerir as expectativas das suas partes internas e externas, enquanto trabalha diretamente com e para as comunidades onde está integrada. Desta forma, o intraempreendedorismo social pode ser uma estratégia para as organizações do setor privado (Portales, 2019).

Em sequência do explanado no capítulo I, o intraempreendedorismo social advém da ideia de que se podem transformar os papéis das organizações do setor privado lucrativo, ao redefinir o valor que elas criam. Desta forma, fornece uma plataforma para que os indivíduos dentro do ambiente corporativo desenvolvam iniciativas que impactem a

comunidade de forma positiva (Yusoff, 2018). As estratégias propostas por um/a intraempreendedor/a surgem de um processo alternativo e, muitas vezes, não relacionado com o trabalho realizado pelo/a intraempreendedor/a no seu dia-a-dia e, portanto, não estão diretamente relacionadas com a estratégia da empresa (Portales, 2019). Para além disso, o intraempreendedorismo social pode surgir de qualquer parte da organização (Hadad & Cantaragiu, 2017) e beneficia quando colabora com os restantes setores de atividade (Yusoff, 2018).

Através do intraempreendedorismo social, as organizações do setor privado começam a transformar-se internamente, gerando ações que afetam positivamente os problemas sociais. Desta forma, a mudança constante pode tornar-se uma fonte de oportunidades que o/a intraempreendedor/a pode aproveitar para benefício da sua organização, através da criação de respostas empresariais inovadoras às preocupações da sociedade (Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019).

Conforme descrito no capítulo anterior, os/as intraempreendedores/as sociais não estão satisfeitos/as com os equilíbrios existentes (onde os mercados funcionam bem para alguns, mas não para outros), e, desta forma, impulsionam as inovações sociais utilizando a estrutura e os recursos das organizações onde estão inseridos, com o objetivo de atender a necessidades e/ou problemas sociais, ao mesmo tempo que potenciam o crescimento da organização (Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019). Estes indivíduos possuem características semelhantes aos/às empreendedores/as sociais, contudo têm de enfrentar as organizações onde estão inseridos, empurrando-as para fora da sua zona de conforto, para conseguirem gerar os resultados esperados (Portales, 2019).

No setor privado, existe um fenómeno idêntico ao intraempreendedorismo social que não deve ser confundido com o mesmo: a responsabilidade social das empresas. O debate sobre a distinção destes dois conceitos é grande e controverso. Contudo, o conceito responsabilidade social das empresas é mais conhecido e disseminado, quando comparado com o intraempreendedorismo social (Yusoff, 2018).

O surgimento do termo responsabilidade social das empresas deu-se com a publicação do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, de Howard Bowen, nos anos 50 do século XX. O mesmo centra-se na reflexão sobre os fins que devem orientar o exercício da atividade empresarial, integrando a preocupação pelas consequências éticas dos seus atos, na medida em que estes podem interferir nos interesses dos/as outros/as (Carvalho & Veríssimo, 2018). Mais tarde, nos anos 90, surge a construção da pirâmide *triple-bottom-*

line, uma abordagem que apresenta os três domínios da responsabilidade social das empresas: economia, ambiente e social (Mota & Dinis, 2005; Teles, 2020).

A responsabilidade social das empresas tem como base o desafio de organizar as relações económico-sociais e ambientais, para promover o desenvolvimento sustentável. Ao adotarem-na, as organizações lucrativas vão além do cumprimento das suas obrigações legais⁸, apostando em investimentos no capital humano, no ambiente, na relação com os *stakeholders* e na comunidade local. Neste sentido, a responsabilidade social empresarial “compromete-se com o desenvolvimento de ações que visem os interesses tanto da empresa quanto da sociedade, mesmo que tais ações não reflitam diretamente nos resultados económicos da empresa” (Teles, 2020, p. 20).

A Comissão Europeia tem assumido um importante papel na promoção das práticas da responsabilidade social das empresas e a União Europeia tem vindo a assumir um diálogo social que culminou, a 18 de julho de 2001, na publicação do “Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (Costa, 2005; Teles, 2020).

As ações de responsabilidade social empresarial têm-se mostrado fulcrais no processo de mobilização da responsabilidade das empresas para com a sociedade (Costa, 2005). Contudo, segundo Yusoff (2018), a responsabilidade social empresarial serve para proteger a empresa de riscos ou melhorar a sua marca, ao contrário do *intraempreendedorismo social*.

Por um lado, a responsabilidade social das empresas é um conceito segundo o qual as “empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 4), através de estratégias desenvolvidas (sobretudo por grandes corporações) (Salmon & Cattani, 2009). As empresas definem normas e condutas que consideram os impactos sociais, económicos e ambientais das suas atividades (Salmon & Cattani, 2009). Por outro lado, as empresas que adotam o comportamento do/a *intraempreendedor/a social* têm um objetivo que as qualifique como socialmente ativas e traduz-se pelo comportamento empreendedor de um indivíduo (através da assunção de riscos, responsabilidade, proatividade, entre outros) (Schmitz & Scheuerle, 2012).

Neste sentido, o *intraempreendedorismo social* é vital para que as organizações do setor privado respeitem o seu contrato social, mitiguem as consequências da acumulação de

⁸ “A responsabilidade social das empresas não pode ser encarada como um substituto da regulação ou legislação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 7).

riqueza, a si inerentes, e concebam iniciativas sociais inovadoras (Yusoff, 2018). Ao contrário da responsabilidade social das empresas, o intraempreendedorismo social é trabalhado através de *bottom-up*, governança descentralizada e é, ainda, direcionado a todos/as os/as funcionários/as (e não apenas a uma elite). Contudo, muitos/as intraempreendedores/as sociais são absorvidos pelo sistema organizacional existente (Hadad & Cantaragiu, 2017).

3. Economia social e o seu potencial de inovação

A inovação social é cada vez mais um tema importante na agenda política das organizações da economia social da União Europeia (Schröer, 2016). Porém, as abordagens empreendedoras frequentemente elogiam indivíduos que criam organizações, ao invés da atenção dedicada à inovação proveniente das organizações da economia social, em especial a capacidade de inovação das próprias organizações (Berzin et al., 2016; Schmitz & Scheuerle, 2012).

Economia social designa um conjunto de movimentos e de organizações sociais que procuram dar respostas económicas e sociais a diferentes problemas, em diferentes contextos e com diferentes recursos (Feliciano, 2011). A “economia social suplementa a lógica do interesse da economia com uma lógica de justiça orientada para a redistribuição da riqueza” (Ferreira, 2019, p. 3) e está assente em quatro grandes princípios: finalidade de prestação de serviços aos membros da coletividade, autonomia da gestão, processo de decisão democrática e primado do trabalho e das pessoas sobre o capital e a repartição do rendimento (Caeiro, 2008). Atualmente, a definição consensual de economia social pode ser encontrada na Carta de Princípios da Economia Social da Europa, onde estão enumerados os vários princípios que as organizações devem assumir: primazia do indivíduo e do objetivo social sobre o capital; associação voluntária; controlo democrático por parte dos seus membros; gestão autónoma e independente do setor público; excedentes usados para o interesse da própria organização (European Economic and Social Committee, 2017; Social Economy Europe, 2015).

A economia social tem características próprias para responder a um enquadramento económico e social específico, ao qual nem o setor público, nem o privado conseguem ou desejam dar respostas (Caeiro, 2008). Em Portugal, em maio de 2013, é criada a Lei de Bases da Economia Social (Lei 30/2013 de 8 de maio). Esta lei foi uma forma de consenso entre os diferentes partidos políticos com assento parlamentar, os atores relevantes da economia social, as confederações sindicais e especialistas (Ferreira, 2019). A publicação da lei não

encerrou o debate doutrinário sobre a natureza e pluralidade da economia social, mas possibilitou a introdução de um discurso jurídico claro para as dinâmicas destas organizações (Garrido, 2016). A Lei de Bases da Economia Social estabelece medidas de incentivo às organizações da economia social, provendo-as de um regime jurídico (Garrido, 2016). Desta forma, é possível encontrar na presente lei, a tipologia das entidades que se consideram da economia social (artigo 4º), a sua diversidade de perfis e princípios éticos (artigo 5º) (Lei 30/2013 de 8 de maio), entre outras características.

Atualmente, a economia social está presente em todos os setores de atividade, desde serviços sociais, cuidados de saúde, seguros, agricultura, energias renováveis, habitação, educação, turismo, cultura, desporto, entre outros (Social Economy Europe, 2015). Contudo, tanto a natureza, como a complexidade dos problemas e desafios sociais evoluem e crescem (como a migração, o envelhecimento da população ou o aumento das disparidades sociais) e, por isso, as organizações da economia social são obrigadas a pensar de forma disruptiva para continuar a abordar estas questões. Também as mudanças no financiamento, privatização de serviços e surgimento de novos parceiros preocupam as organizações da economia social sobre a sua eficácia e sobrevivência (Berzin et al., 2016; Nandan et al., 2015). Para além disso, o sistema económico tem-se revelado incapaz de criar emprego para a generalidade da população e os sistemas de proteção social têm-se revelado insuficientes, fruto dos mais diversos problemas sociais (Quintão, 2011). Desta forma, a economia social tem vindo a desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de novos modelos e serviços para atender às necessidades sociais (Murray et al., 2010).

Segundo Vieira et al. (2017) existem diferentes fatores que explicam o potencial da inovação na economia social. Por um lado, existe na economia social a limitação ou proibição da distribuição dos excedentes/lucros, o que torna as organizações mais aptas a desenvolver produtos com forte componente de bens-públicos. Por outro lado, as organizações da economia social estão mais aptas a atender certas necessidades sociais, respondendo mais rapidamente que organizações de outros setores, pois mobilizam recursos voluntários e são orientadas e governadas por *stakeholders* com essas necessidades. Para além disso, as organizações da economia social possibilitam espaços democráticos na procura pela defesa dos direitos sociais, assim como da integração social.

As organizações da economia social são consideradas mais flexíveis em relação às organizações do setor público e contam com fundadores/as caracterizados por forte motivação e liberdade de ideias, ao contrário das organizações com fins lucrativos (Zimmermann, 1999).

Desta forma, o peso da economia social está em crescimento e é considerado uma fonte fundamental de crescimento e de criação de empregos (Hubert, 2010). Apoiando-se em estratégias multidimensionais, a economia social representa um espaço de inovação social, decisivo, não só para o desenvolvimento social, mas também para o desenvolvimento económico (André & Abreu, 2006; Social Economy Europe, 2015).

A vontade de inovar nas organizações da economia social caracteriza-se pela motivação relacionada com a sua sustentabilidade, procura de novas soluções para os desafios sociais, geração de valor e impacto social duradouro e a alteração das suas práticas e/ou serviços, adaptando as suas estruturas internas (Berzin et al., 2016; Nandan et al., 2015; Pitt-Catsoupes & Berzin, 2015; Shier & Handy, 2015).

Segundo Schröer (2016), a inovação nas organizações da economia social pode ocorrer pelas seguintes formas: novas perspetivas das necessidades sociais, novas práticas para necessidades sociais já conhecidas ou novas práticas para novas necessidades sociais. Os/As intraempreendedores/as sociais são considerados motores de inovação.

Apesar da necessidade de inovar que existe nas organizações da economia social, pelos mais diversos fatores, existe uma extensa discussão na literatura sobre as dificuldades que existem nas mudanças organizacionais. A tendência das organizações sem fins lucrativos de permanecerem estáticas é frequente devido à resistência à mudança. Para além disso, a maior parte dos profissionais que trabalham nestas organizações sentem-se obrigados a dedicar todo o seu tempo, energia e recursos aos programas e projetos atuais (Pitt-Catsoupes & Berzin, 2015; Kistruck & Beamish, 2010; Portales, 2019).

É essencial que as organizações da economia social criem ambientes favoráveis para a criação de intraempreendedores/as sociais, pois o sucesso do seu trabalho não está apenas nas suas competências pessoais, mas também nas condições dentro da organização. Desta forma, a geração de processos intraempreendedores em organizações da economia social requer o alinhamento entre o esforço individual e a própria organização (Portales, 2019).

4. O contexto português: políticas públicas de apoio ao intraempreendedorismo social

Nos dias que correm, a inovação social tem sido uma base significativa para o desenvolvimento de políticas públicas (Chalmers, 2012). Políticas públicas são declarações do governo feitas em resposta a algum tipo de problema, orientadas para uma meta ou estado desejado, relacionadas com o interesse público (Birkland, 2015).

Em todos os setores de atividade, a pressão para inovar é alta devido a diferentes motivos. Por um lado, o setor privado enfrenta a competição direta entre organizações, que obriga a estar a par de todas as alterações e a reinventar-se constantemente (Yusoff, 2018). Por outro lado, o setor público necessita de adaptar as políticas e encontrar soluções económicas e é frequentemente comparado aos restantes setores de atividade, que o obriga a pensar continuamente na melhoria do desempenho da sua atividade (Comissão Europeia, 2013; Felício et al, 2021). E, por fim, as organizações da economia social enfrentam uma competição por fundos públicos (que têm vindo a diminuir) e por doações, que provoca nelas mudanças com o objetivo de sobrevivência (Berzin et al., 2016; Comissão Europeia, 2013; Lurtz & Kreutzer, 2017).

Para além dos aspetos acima referidos, as crescentes necessidades e problemas sociais, como o envelhecimento da população, as ondas de emigração ou a exclusão social, provocam nas organizações dos diferentes setores de atividade, a necessidade em encontrar novas formas de atuação, desenvolvimento e sustentabilidade (Berzin et al., 2016; Comissão Europeia, 2013). Neste sentido, é fulcral existirem condições contratuais e regulamentação que guiem estas práticas, inclusive políticas públicas adaptadas a cada um dos setores de atividade (Schmitz & Scheuerle, 2012; Schröer, 2016).

O interesse pela política de empreendedorismo aumentou nos últimos anos, devido ao crescente interesse sobre a relação entre empreendedorismo e crescimento económico (Audretsch et al., 2007; Lundströme & Stevenson, 2005; Stevenson & Lundström, 2007). As políticas públicas procuram, desta forma, o empreendedorismo para gerar crescimento económico e para promover novos empregos, enriquecendo ambientes nos quais os indivíduos adquirem conhecimentos que, de outra forma, não seriam explorados (Hoffmann, 2007; Link, 2007).

Stevenson & Lundström (2007) definem a política de empreendedorismo como uma política que visa todas as fases do processo de empreendedorismo (desde a conceção da ideia, até à sua implementação e desenvolvimento), com o objetivo de encorajar mais pessoas a considerar o empreendedorismo como uma opção viável, aumentando, assim, os níveis da atividade empreendedora, promovendo um ambiente favorável ao surgimento de novas iniciativas.

Os governos dos países desenvolvidos estão cada vez mais dedicados às políticas de empreendedorismo pela necessidade em reinventar a sua atuação. Desta forma, promovem ambientes que conduzam à oferta contínua de novos empreendedores, assim como condições que os capacite a ter sucesso. Neste sentido, Lundströme & Stevenson

(2005) propõem seis categorias de políticas de empreendedorismo: promoção da cultura empreendedora, onde se deve valorizar o empreendedorismo, fomentando a confiança na sociedade para o mesmo; educação para o empreendedorismo, através da criação de oportunidades de acesso para o conhecimento sobre empreendedorismo, preparando a próxima geração de empreendedores/as; redução de barreiras específicas ao início de atividade (redução do tempo e custos para iniciar uma atividade empreendedora); provisão de financiamento para empreendedores/as em fase inicial ou para novas organizações; medidas de apoio e suporte, como acesso a informação, consultorias e outras formas de *know-how*; e, por fim, políticas com enfoque em segmentos específicos da população, promovendo o empreendedorismo e facilitando a entrada a determinados grupos-alvo.

As políticas de empreendedorismo são o reflexo do contexto de um país ou região, pois as condições, problemas ou possibilidades são o ponto de partida para o desenvolvimento das mesmas. Neste sentido, a criação de políticas de empreendedorismo deve levar em consideração as condições específicas de um determinado país ou região (condições que variam de um país para outro, ou entre regiões). Desta forma, não existem semelhanças no modo como as políticas de empreendedorismo são desenvolvidas ou nos problemas que devem resolver em diferentes países (Lundströme & Stevenson, 2005). Isto é, embora os países desenvolvidos enfrentem desafios semelhantes em alguns aspetos, as condições estruturais e a natureza do empreendedorismo variam significativamente de uma região ou país para outro, assim as boas práticas, tidas como exemplo, não são possíveis de disseminar. As políticas de empreendedorismo dependem da situação atual do país e onde este quer chegar (Klyver & Bager, 2012).

Os/as empreendedores/as existem em todas as sociedades e o empreendedorismo faz parte da estrutura de todas as economias, independentemente das políticas governamentais terem como objetivo promovê-lo ou não. Contudo, este processo tende a prosperar em ambientes onde é apoiado e suportado (Stevenson & Lundström, 2007). O mesmo acontece com o intraempreendedorismo. Atualmente, apesar de não existirem políticas públicas que promovam a sua aplicação, continuam a existir intraempreendedores/as que lutam em prosperar.

Neste sentido, o contexto social, cultural e económico define a capacidade de qualquer iniciativa subsequente de empreendedorismo social em prosperar e perdurar. O GEM⁹ 2020/2021 (Bosma et al., 2021) enumera alguns fatores que se devem verificar nos

⁹ GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

países para que o empreendedorismo social seja possível de ser desenvolvido. O acesso a financiamento é o primeiro a ser recomendado, pois o acesso a fundos, subsídios governamentais e investimentos são fulcrais para o desenvolvimento deste tipo de iniciativas. Por outro lado, a existência de políticas governamentais que promovam o desenvolvimento destas iniciativas, assim como a inexistência de sobrecarga de impostos e burocracia, contribuem para o despoletar das mesmas. Para além disso, os programas governamentais de apoio local, regional e nacional são, também, um importante contributo para o desenvolvimento de práticas empreendedoras. A educação escolar (introdução do tema nas escolas) e pós-escolar (oferta de cursos e/ou disciplinas relativas ao empreendedorismo em universidades e institutos superiores), é, também, um fator fundamental para o desenvolvimento de práticas empreendedoras. Assim como o acesso a infraestruturas comerciais e profissionais que disponibilizem apoio ao empreendedorismo com serviços e profissionais qualificados (como por exemplo, advogados). Para além disso, a facilidade de entrada no meio, como a dinâmica de mercado, os encargos e os regulamentos, devem facilitar, em vez de restringir, a entrada de novas iniciativas. Também as infraestruturas físicas devem ser adequadas e acessíveis, como o acesso à internet e o custo de acesso a espaços físicos. Por fim, a cultura nacional deve incentivar e celebrar o empreendedorismo, através das normas sociais e culturais.

Em Portugal, a política pública com maior destaque, que promove a inovação social, é a iniciativa “Portugal Inovação Social”, coordenada pela Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS). Esta iniciativa pública promove a inovação social e dinamiza o mercado de investimento social em Portugal, mobilizando cerca de 150 milhões de euros do Fundo Social Europeu. Esta verba é canalizada para o mercado através de quatro instrumentos de financiamento (Capacitação para o Investimento Social¹⁰, Parcerias para o Impacto¹¹, Títulos de Impacto Social¹² e Fundo para a Inovação Social¹³) destinados a financiar projetos que proponham abordagens alternativas e inovadoras para responder a problemas e desafios sociais (Portugal Inovação Social, 2019).

¹⁰ O instrumento de financiamento Capacitação para o Investimento Social financia o desenvolvimento de competências de gestão que permitam às organizações da Economia Social implementar um projeto de inovação social (Portugal Inovação Social, 2019).

¹¹ O instrumento de financiamento Parcerias para o Impacto financia projetos de inovação social, em parceria com investidores sociais, para que alcancem maior escala e impacto (Portugal Inovação Social, 2019).

¹² O instrumento de financiamento Títulos de Impacto Social financia projetos inovadores em áreas prioritárias de política pública, mediante os resultados sociais mensuráveis (Portugal Inovação Social, 2019).

¹³ O Fundo para a Inovação Social facilita o acesso ao crédito e coinveste em organizações instaladoras de projetos de inovação social, com modelos de negócio sustentáveis (Portugal Inovação Social, 2019).

Relativamente ao intraempreendedorismo social, não existem medidas políticas concretas para este fim. Contudo, é possível solicitar apoio/financiamento à iniciativa “Portugal Inovação Social”, desde que a proposta apresentada seja uma das selecionadas e que tenha como objetivo responder a problemas e/ou desafios sociais.

PARTE II

Capítulo III. Enquadramento Empírico

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo empírico detalhando os tópicos seguintes: a definição do problema de pesquisa e as questões a si associadas, as finalidades e objetivos e, ainda, os procedimentos metodológicos, que incluem o tipo de pesquisa, o universo e a constituição da amostra, as técnicas e os instrumentos de pesquisa e, por fim, o tratamento e análise dos dados.

1. Delimitação do problema de pesquisa e questões associadas

O intraempreendedorismo social surge como um processo conveniente que as organizações podem adotar para o desenvolvimento e aplicação de novas soluções para problemas sociais que dão resposta aos novos cenários existentes (Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015). Um dos aspetos diferenciadores do intraempreendedorismo social é que este pode provir de qualquer um dos setores da atividade económica: público, privado ou economia social (Portales, 2019).

Posto isto, esta investigação partiu da seguinte questão central: De que forma o intraempreendedorismo social potencia o desenvolvimento, atuação e/ou a sustentabilidade das organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social)?

Para uma melhor compreensão do problema de pesquisa, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Quais são as motivações e as circunstâncias que estiveram na origem do desenvolvimento de iniciativas de intraempreendedorismo social nos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social)?
- Qual a perceção dos interlocutores das organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social) sobre as iniciativas de intraempreendedorismo social? Qual o seu significado, importância, princípios e práticas subjacentes?
- Quais as mudanças que ocorreram nas organizações com o desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras?

2. Finalidades e objetivos

Tendo por base o problema e as questões associadas, o presente estudo assume como finalidade, analisar e caracterizar o intraempreendedorismo social, assim como o seu contributo para organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e

economia social). Desta forma, pretendeu-se encontrar diferenças e semelhanças nas práticas de intraempreendedorismo social que se caracterizam pela introdução de inovações para o desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade dessas mesmas organizações.

Apresentam-se, de seguida, os objetivos gerais e os objetivos específicos da presente investigação:

Objetivos gerais:

- Identificar a estrutura organizacional (cultura e comportamento) das organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social) que experimentam processos de intraempreendedorismo social.
- Compreender de que forma o intraempreendedorismo social se constitui como uma estratégia inovadora para o desenvolvimento, atuação e sustentabilidade das organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social).

Objetivos específicos:

- Compreender quais as motivações e circunstâncias que levaram organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social) a optarem pela estratégia do intraempreendedorismo social.
- Caracterizar, analisar e distinguir as experiências e práticas de intraempreendedorismo social nas organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social).
- Comparar os processos de intraempreendedorismo social nas organizações dos diferentes setores (público, privado e economia social).

3. Procedimentos metodológicos

3.1. Tipo de pesquisa

A presente investigação enquadra-se no Paradigma Qualitativo, de natureza interpretativa, recorrendo ao estudo de caso. A realidade não é entendida como sendo única e os significados não são mensuráveis, devem ser compreendidos e interpretados dentro do contexto social em que se inserem (Coutinho, 2020). Neste sentido, a opção pela metodologia qualitativa decorreu das possibilidades oriundas da mesma em compreender e analisar perceções acerca do intraempreendedorismo social e na sua relação com as organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social), pois o propósito não é o de generalizar, mas sim de particularizar (Shaw, 1999 como citado em Coutinho, 2020).

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, que pode incluir tanto estudos de um único caso, como de múltiplos casos (André, 2013; Ventura, 2007; Yin, 2001).

3.2. Universo e procedimentos para a constituição da amostra

O universo da pesquisa contemplou as iniciativas de elevado potencial de empreendedorismo social da região Centro do Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social (MIES), relativas ao ano de 2015.

O MIES é um projeto desenvolvido pelo IES - Social Business School e pelo IPAV – Instituto Padre António Vieira, com envolvimento e financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian, da Fundação EDP e do Programa Operacional de Competitividade - Compete. Os principais objetivos são a identificação e reconhecimento de iniciativas de elevado potencial de inovação e empreendedorismo social, divulgar casos de inovação e empreendedorismo social em Portugal, contribuir para o crescimento e aumento da competitividade de um novo setor de inovação e empreendedorismo social nacional e posicionar estrategicamente Portugal como país pioneiro na União Europeia no reconhecimento, estudo, divulgação e disseminação de boas práticas e casos de sucessos nacionais (Social Business School & Instituto Padre António Vieira, 2015). Este está dividido em três grandes regiões do país: Norte, Alentejo e Centro.

Para o apuramento da amostra, foram realizados diferentes procedimentos, divididos em 3 etapas:

Etapa 1 – Apreciação global de todas as iniciativas identificadas:

Numa primeira fase, foi feita a seleção prévia sobre os casos que foram estudados, considerando como universo da pesquisa as 48 iniciativas relativas à região Centro. Foi construída uma grelha Excel para análise documental virtual, com o objetivo de levantar informações sobre as 48 iniciativas. Ao longo da pesquisa e numa tentativa de atualização dos dados do MIES (2015), foram ainda acrescentadas 20 iniciativas tidas como pertinentes, ficando para análise 68 iniciativas no total.

A primeira fase da análise documental foi efetuada tendo como objetivo recolher e sistematizar a informação disponibilizada online sobre as 68 iniciativas¹⁴. As variáveis definidas para a sistematização da informação foram: a área de intervenção, população-alvo de cada organização e os projetos que cada uma integra. Numa segunda fase, foram descritas

¹⁴ No Apêndice 1, encontra-se a tabela da análise documental virtual elaborada, relativa à primeira etapa do processo de seleção da amostra.

as informações gerais de cada projeto, as características intraempreendedoras que possuem, as entidades promotora, gestora e financiadora e os parceiros de implementação. Para além disso, foi identificada a pessoa responsável por cada projeto e respetivos contactos. Por fim, consoante a informação reunida, foi realizada uma apreciação final que identificou os projetos que apresentavam um número de características suficientes para ser considerado proveniente de processos de intraempreendedorismo social.

Após toda a informação reunida, ficou apurado que 28 iniciativas identificadas não reuniam condições suficientes para prosseguir no estudo, por diferentes razões: 5 iniciativas por se tratar de empreendedorismo social e não de intraempreendedorismo social; 4 iniciativas por se tratar de organizações, ou de serviços das mesmas, e não de projetos; 5 iniciativas pelo facto das organizações serem parceiras do referido projeto e não foram as mesmas que o idealizaram e desenvolveram; 1 iniciativa que já não está ativa; e 13 iniciativas por não terem informação online suficiente para se aferir algum tipo de resultado. Em nenhum projeto ficou claro de que se poderia tratar, à partida, de intraempreendedorismo social, pelo que os restantes 40 projetos seguiram para a etapa seguinte com o objetivo primordial de se aferir mais informações relativas às características intraempreendedoras das mesmas.

Etapa 2 – Apreciação específica das iniciativas pré-selecionadas:

Numa segunda etapa, foram realizados contactos telefónicos e via email, para recolha de informação sobre os 40 projetos selecionados. Foram, ainda, elaborados os critérios para efeitos de seleção da amostra, com base nas características e nos princípios do intraempreendedorismo social, segundo Berzin & Pitt-Catsoupes (2015), Nandan et al., (2015) e Nijhof et al. (2012). Assim, as iniciativas selecionadas deveriam reunir as seguintes características:

- Surgem dentro de uma organização já existente;
- Idealizadas e desenvolvidas por um/a trabalhador/a ou funcionário/a da organização que identifica um problema ou necessidade social e pretende atenuá-lo ou resolvê-lo;
- Utilizam as capacidades organizacionais, recursos e infraestruturas da organização;
- Utilizam métodos, instrumentos e ferramentas diferentes dos utilizados na organização;
- Podem não ir de encontro aos objetivos da organização;

- Provêm de qualquer setor de atividade (público, privado e economia social).

Para facilitar a organização e análise das informações, foi elaborada uma nova grelha Excel, onde foram registados os contactos com as pessoas responsáveis dos diferentes projetos e assinalados quais os critérios que cada projeto possui. As pessoas contactadas explicaram, de forma sucinta, como cada projeto foi idealizado, desenvolvido e implementado, para que fosse possível perceber se a iniciativa continha (ou não) todos os critérios elaborados para a seleção da amostra:

Tabela 1

Apreciação específica das iniciativas pré-selecionadas para seleção da amostra

Iniciativas	Critérios para seleção da amostra						Apreciação	
	Surge dentro de uma organização já existente	Idealizada e desenvolvida por um/a trabalhador/a ou funcionário/a, que identificou um problema/necessidade social	Utiliza as capacidades organizacionais, recursos e infraestrutura da organização	Utiliza métodos, instrumentos e ferramentas diferentes dos utilizados na organização	Pode não ir de encontro aos objetivos da organização	Provêm de qualquer setor de atividade		
1	S	S	S	S	Foi ao encontro	Público		
3	3.1	N	N	N	Foi ao encontro	Economia Social		
	3.2	S	N	S	Foi ao encontro	Economia Social		
	3.3	S	N	S	Foi ao encontro	Economia Social		
	3.4	S	N	S	Foi ao encontro	Economia Social		
7	7.2	S	S	S	Foi ao encontro	Economia Social		
	7.3	Projeto já não existe.						
8	Não foi possível estabelecer contacto.							
9	9.1	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	9.2	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	9.3	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	9.4	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	

12	12.1	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	12.2	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	12.3	S	S	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
14	S	S	S	S	Foi ao encontro	Público		
15	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social		
17	S	S	S	Não sabe	Foi ao encontro	Economia Social		
18	18.1	S	S	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	18.2	S	S	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
22	N	N	N	N	Não se aplica	Economia Social		
23	Não foi possível estabelecer contacto.							
24	24.1	N	N	N	N	Não se aplica	Economia Social	
	24.2	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
25	S	S	S	S	Não foi ao encontro	Público		
27	Não foi possível estabelecer contacto.							
31	S	S	S	N	Não foi ao encontro	Público		
35	S	S	S	S	Foi ao encontro	Privado		
36	S	S	S	S	Foi ao encontro	Economia Social		
39	S	N	S	S	Não foi ao encontro	Público		
40	40.1	N	N	N	N	Não se aplica	Economia Social	
	40.2	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	40.3	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	40.4	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
41	S	S	S	S	Foi ao encontro	Economia Social		
43	S	N	S	N	Foi ao encontro	Público		
45	N	N	N	N	Não Se aplica	Privado		

47	47.1	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	
	47.2	S	N	S	S	Foi ao encontro	Economia Social	

Legenda:

- S – sim
- N – não
- Verde – trata-se de intraempreendedorismo social
- Amarelo – em dúvida, não foi possível identificar com certeza se se trata de intraempreendedorismo social
- Vermelho – não se trata de intraempreendedorismo social

Após terminado, foi possível compreender que 13 projetos não continham todos os critérios necessários para o estudo e que 12 projetos causaram alguma incerteza sobre se serão projetos provenientes de intraempreendedorismo social ou não, pois os mesmos assumem características que não ficaram claras e suscitaram algumas questões. Em alguns casos, o projeto desenvolvido confundia-se com a missão da própria organização, o que põe em causa a origem intraempreendedora do mesmo, ainda que tenha sido um/a trabalhador/a que tenha identificado um problema/necessidade social e, para desenvolver o projeto, tenha utilizado métodos e instrumentos diferentes dos normalmente utilizados na própria organização. Para além disso, em 5 projetos não foi possível estabelecer contacto (nem telefónico, nem via email). Desta forma, ficaram apurados 10 projetos que cumprem todos os critérios elaborados.

Etapa 3 – Composição dos projetos de intraempreendedorismo social:

Na terceira e última fase, foram retomados os contactos para efetivar a participação dos 10 projetos no presente estudo, através da participação do/a responsável do mesmo numa entrevista, via plataforma Zoom. Contudo, não foi possível estabelecer contacto com 2 projetos e, para além disso, ocorreu a situação de 2 projetos serem da mesma organização, tendo a mesma pessoa responsável por ambos. Depois de colocada esta questão, a pessoa responsável decidiu realizar a entrevista apenas sobre um deles. Para facilitar os contactos e o agendamento das mesmas, foi, novamente, elaborada uma tabela que pode ser consultada no Apêndice 2.

Neste sentido, o estudo obteve uma amostra composta por 6 organizações e 7 projetos: três deles de organizações do setor público, três relativos à economia social e um do setor privado.

3.3. Técnicas de recolha de dados

Sendo a presente investigação um estudo qualitativo e suportado no método do estudo de caso, foram escolhidas como técnicas de pesquisa, para além da pesquisa bibliográfica sobretudo para a parte teórico/concetual do estudo, a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental. Esta escolha mostrou-se apropriada e possibilitou a triangulação e cruzamento da informação recolhida, imprescindível na construção de um estudo de caso com o intuito de investigar aspetos diferentes do mesmo fenómeno (Coutinho, 2020).

Para esta investigação, entre os vários tipos de entrevista (respostas abertas ou fechadas, de formato mais ou menos estruturado), foi escolhida a entrevista semiestruturada, pois, para um estudo de caso, é comum que as entrevistas sejam conduzidas de forma espontânea (Yin, 2001), possibilitando, através de um guião concebido, desencadear uma conversa mais fluida (André, 2013).

Para além disso, procedeu-se à pesquisa documental para efeitos de análise e caracterização das diferentes organizações e iniciativas, através da consulta de documentos como declarações, regulamentos e informações, obtidos via internet nas respetivas páginas web de cada organização.

3.4. Instrumentos de recolha de dados

Assentes nas técnicas de pesquisa anteriormente apresentadas, foi criado um guião de entrevista semiestruturada para os/as interlocutores/as organizacionais responsáveis pelos projetos provenientes de intraempreendedorismo social selecionados (consultar Apêndice 3).

O guião da entrevista semiestruturada enquadrou quatro eixos temáticos, designadamente, elementos relativos à caracterização do/da entrevistado/a, elementos relativos à caracterização da organização que acolhe o projeto intraempreendedor, elementos relativos à caracterização da iniciativa intraempreendedora e compreensão sobre a sua idealização e desenvolvimento e, por fim, a perceção do intraempreendedorismo social (práticas e repercussões).

Todas as entrevistas foram realizadas através da plataforma virtual Zoom, precedidas de consentimento informado, livre e esclarecido (Apêndice 4), tendo sido garantido o anonimato e confidencialidade de toda a informação, assim como o direito a interromper a entrevista. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2021, gravadas em suporte áudio e vídeo e posteriormente transcritas (o material será destruído logo após a apresentação pública da dissertação).

Em relação à técnica de pesquisa documental, foi criada uma grelha de dados documentais das organizações em questão (Apêndice 5) e respetivas iniciativas intraempreendedoras (Apêndice 6), incluindo indicadores destinados à sua caracterização (ano de criação, objetivos, áreas de atuação, população-alvo e números de beneficiários/destinatários, financiamento, dinâmica).

3.5. Procedimentos de tratamento e análise dos dados

Os dados recolhidos no presente estudo, através das entrevistas semiestruturadas, foram submetidos a uma análise de conteúdo (Apêndice 8), a qual, segundo Coutinho (2020, p. 217) indica que é um conjunto de técnicas que “permitem analisar de forma sistémica um corpo de material textual”, em que o investigador procura regularidades nos dados e produz conclusões. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplica a discursos muito diversificados, através de um esforço interpretativo, oscilando entre a objetividade e a subjetividade.

Desta forma, e de acordo com a problemática, os objetivos do estudo e a fundamentação teórica, procedeu-se à formulação de um sistema de categorias com base nos pressupostos teóricos de partida. Segundo Vala (2014), os domínios da análise de conteúdo são muito variados, contudo implica sempre as seguintes operações: delimitar os objetivos e definir um quadro teórico de referência orientador do estudo, construir um *corpus*, definir categorias e subcategorias e, por fim, definir as unidades de análise. Entenda-se categoria concetual como algo “composto por um termo-chave que indica a significação central do conceito que se quer aprender” (Vala, 2014, p. 111), enquanto as subcategorias correspondem a uma divisão desse conceito. A unidade de registo “é o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria” (Vala, 2014, p. 114). As unidades de contexto são segmentos retirados do texto a ser examinado, cujo objetivo é dar suporte da validade e fidelidade do trabalho, podendo ser quantificadas através de unidades de enumeração (Vala, 2014).

Neste sentido, procedeu-se à formulação de um sistema de categorias com base nos pressupostos teóricos ou quadro teórico de partida, de acordo com o *corpus* constituído. Em relação à categorização, a análise de conteúdo permitiu erguer três categorias concetuais à priori, divididas em subcategorias e indicadores (Vala, 2014), apresentadas na seguinte tabela:

Tabela 2

Categorização referente à análise de conteúdo das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Estrutura organizacional	Cultura	Organização Dinâmica
	Comportamento	Relações hierárquicas
Motivação para a promoção de processos de inovação social	Significado	Identificação de intraempreendedorismo social Nomeação e identificação do/da intraempreendedor/a social
	Pilares	Pessoas envolvidas Tempo de desenvolvimento
	Impulsos	Razões para a criação do projeto social
	Repercussões	Impactos na organização e nos/nas seus/suas funcionários/as Impactos nos/nas beneficiários/as Impactos na comunidade Perspetivas de futuro
Comparação de processos	Acolhimento	Esforços feitos pela organização Reações Entraves
	Dinâmica	Promoção de processos de intraempreendedorismo social

Uma vez que existem vários tipos de organizações (de acordo com o setor de atividade associado) e as mesmas operam, organizam-se e são estruturadas de forma diferente, torna-se pertinente erguer a primeira categoria apresentada, estrutura organizacional (Teixeira, 1998). Esta pretende explorar as relações entre os vários grupos das organizações e o modo de colaboração entre as diversas partes. Neste sentido, estabeleceram-se duas subcategorias: cultura e comportamento. A cultura reporta-se às características que permitem distinguir a organização de uma outra, pois corresponde à forma como as pessoas da organização se comportam, estabelecem um sistema de valores e se organizam (Teixeira, 1998). O comportamento refere-se à forma como a organização estabelece as suas relações hierárquicas, formais e/ou informais, manifestadas na sua

estrutura organizacional (Teixeira, 1998). Neste sentido, esta categoria aborda a organização, dinâmica e as relações hierárquicas de cada organização.

A segunda categoria diz respeito à motivação para a promoção de processos de inovação social e reporta-se a quatro subcategorias baseadas na literatura (e.g. Brunaker & Kurvinen, 2006; Hadad & Cantaragiu, 2017; Kistruck & Beamish, 2010; Nandan et al., 2015; Schröer, 2016; Portales, 2019), considerada pertinente. As mesmas são significado, pilares, impulsos e repercussões. Estas reportam o reconhecimento da prática social intraempreendedora e a nomeação e identificação do/da intraempreendedor/a social; a identificação do apoio cedido pela organização, das pessoas envolvidas e do tempo de desenvolvimento do projeto social; as razões para o desenvolvimento do projeto social; e, por último, o impacto do projeto social nas organizações, nos/as seus/suas funcionários/as, no/as beneficiários/as do mesmo e na comunidade e, ainda, as perspetivas de futuro perspetivadas.

Por fim, a terceira categoria, comparação de processos, está dividida em duas subcategorias: acolhimento e dinâmica (e.g. Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015; Nandan et al., 2015; Nijhof et al., 2012; Schröer, 2016; Portales, 2019). Esta categoria remete para os esforços feitos pela organização no desenvolvimento e implementação da iniciativa social intraempreendedora, assim como as reações à mesma, os entraves/desafios encontrados durante esse processo e a possível promoção de processos de intraempreendedorismo social na própria organização.

Para efeitos da sinalização das organizações e relatos, procedeu-se à sua codificação, tal como demonstrado na seguinte tabela. É de realçar que a numeração que acompanha a classificação das organizações, projetos e participantes não enquadra qualquer hierarquia ou avaliação, apenas se destina a facilitar a apresentação dos dados, estando organizada pela natureza da atividade económica.

De ressaltar, que os dados recolhidos no decorrer da presente investigação não assumem pretensões de generalização, restringindo-se apenas à realidade dos casos analisados.

Tabela 3

Codificação das organizações, projetos sociais e participantes no estudo

	Iniciativas		Participantes
	Organizações	Projetos sociais	
Codificação	Organização 1 = OA	Projeto Social 1 = PSA	Entrevistado/a A = EA
	Organização 25 = OA	Projeto Social 25 = PSB	Entrevistado/a B = EB
	Organização 14 = OC	Projeto Social 14 = PSC	Entrevistado/a C = EC
	Organização 35 = OD	Projeto Social 35.1 = PSD	Entrevistado/a D = ED
	Organização 7 = OE	Projeto Social 7.2 = PSE	Entrevistado/a E = EE
	Organização 41 = OF	Projeto Social 41 = PSF	Entrevistado/a F = EF
	Organização 18 = OG	Projeto Social 18.1 = PSG	Entrevistado/a G = EG

4. Procedimentos éticos

“É fundamental que todo o investigador em Ciências Sociais e Humanas se preocupe com a questão da fiabilidade e validade dos métodos a que recorre sejam eles de cariz quantitativo ou qualitativo” (Coutinho, 2020, p. 231). Independentemente do paradigma em que a investigação se situa, existe sempre a necessidade de demonstrar a credibilidade das conclusões a que se chega, assim como da adequabilidade das respostas dadas às questões de partida do estudo e a legitimidade dos processos metodológicos utilizados (Amado & Vieira, 2014).

Para além disso, foi assegurado a confidencialidade e o anonimato dos/das participantes na investigação, assim como preservado os seus dados pessoais (Amado & Vieira, 2014). Para isso, foi realizado um consentimento informado para efetuar a pesquisa (Apêndice 4), onde consta a apresentação do estudo e os seus objetivos.

Capítulo IV. Apresentação e Análise dos Resultados

1. Caracterização da amostra

1.1. Caracterização das organizações em estudo

O estudo abrangeu seis organizações e sete projetos sociais tendo a sua caracterização sido feita a partir de indicadores como: natureza jurídica, ano de criação, missão, objetivos, áreas de atuação, população-alvo e número de beneficiários/as e financiamento (Apêndice 5). É de salientar que dois projetos sociais (PSA e PSB) fazem parte da mesma organização, tendo sido denominada de OA.

Tabela 4

Caracterização das organizações em estudo

Caracterização das organizações			
Natureza Jurídica			
Pública	Privada	Economia Social	
2	1	3	
Ano de Criação			
1979 - 2000		2001 – 2013	
5		1	
Área de atuação			
Gestão municipal	Ambiente, preservação e reciclagem	Envelhecimento ativo e combate ao isolamento	Apoio a pessoas portadoras de deficiência
2	1	1	2
População-alvo			
Toda a população	População local	Pessoas idosas	Pessoas portadoras de deficiência
1	2	1	2
Financiamento			
Financiamento público; receitas próprias; financiamento privado	Segurança Social; IEFP; receitas próprias	Receitas próprias; Segurança Social	Receitas próprias
2	2	1	1

No que diz respeito à natureza jurídica, tanto a OA como a OC são organizações públicas, datando ambas, quanto ao ano de criação, o século XX, tendo a primeira sido criada nos anos 70 e a segunda nos anos 90, respetivamente. A OD é uma organização privada lucrativa, criada em 2013. E, por fim, as organizações OE, OF e OG são organizações da economia social, mais concretamente IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade

Social), tendo a primeira sido criada nos anos 90, a segunda nos anos 80 e a terceira no início do ano 2000.

Em termos de missão prosseguida, objetivos, áreas de atuação, população-alvo e financiamento, tanto a OA, como a OC são muito similares. Em ambas, a missão remete para a definição e execução de políticas, assegurando a prosperidade e bem-estar da população. Os objetivos passam por gerir o município em várias áreas, sendo elas: abastecimento público, ação social e habitação, ambiente e saneamento básico, defesa do consumidor, desporto e cultura, educação, ordenamento do território e urbanismo, proteção civil, saúde e transportes e comunicação. A população-alvo de ambas é a população local e o financiamento passa por financiamento público, receitas próprias e financiamento privado.

A única organização privada lucrativa, OD, tem como missão sensibilizar a população para o tratamento cuidado dos resíduos domésticos, através da comercialização de velas aromáticas produzidas através de óleos alimentares usados. Os objetivos são a redução da produção do lixo doméstico e ajudar o consumidor a transformar o seu lixo no local onde é gerado. Neste sentido, as áreas de atuação são o ambiente, a preservação e a reciclagem, sendo toda a população a sua população-alvo. O financiamento provém somente de receitas próprias.

No que toca às organizações OE e OF, as mesmas apresentam a missão, objetivos, áreas de atuação, população-alvo e número de beneficiários/as e financiamento idênticos. Por um lado, a OE pretende dar apoio e integrar pessoas com deficiência mental ou multideficiência, num contexto terapêutico de cariz comunitário e familiar, sendo que os seus objetivos são: oferecer às pessoas portadoras de deficiência uma alternativa de vida e contribuir para a integração social, humana e económica das mesmas. A sua área de atuação é o apoio a pessoas portadoras de deficiência e a sua população-alvo são pessoas portadoras de deficiência, com mais de 18 anos, tendo neste momento 42 beneficiários/as. Relativamente ao financiamento, este provém da Segurança Social, IEFP e receitas próprias. Por outro lado, a OF tem como missão promover a cidadania ativa e desenvolver projetos de vida com qualidade para pessoas com deficiência mental e incapacidades, envolvendo a família e a comunidade. O principal objetivo é a diferenciação dos serviços que desenvolve e a área de atuação é o apoio a pessoas portadoras de deficiência. A população-alvo são pessoas portadoras de deficiência e, neste momento conta com 60 beneficiários/as. O financiamento provém, também, da Segurança Social, IEFP e receitas próprias.

Por fim, a restante organização da economia social, OG, tem como missão fornecer serviços de ação social dirigidos à população idosa local, apoiando a concretização das

atividades básicas e instrumentais de vida diária, através de apoio psicossocial. Os seus objetivos são: dar resposta às necessidades biopsicossociais das pessoas idosas; promover a autonomia e a autoestima, o bem-estar físico, psicológico e social; desmitificar o envelhecimento, a institucionalização e a morte; participação ativa na sociedade; e, por fim, o combate à infoexclusão. Neste sentido, a área de atuação é o envelhecimento ativo e o combate ao isolamento e a população-alvo são as pessoas idosas residentes no local da organização, tendo, neste momento 68 beneficiários/as. O financiamento advém da Segurança Social e de receitas próprias.

1.2. Caracterização dos projetos sociais em estudo

Os projetos sociais das organizações integradas no estudo foram caracterizadas tendo por base as seguintes variáveis: ano de criação, missão, objetivos, áreas de atuação, população-alvo e número de beneficiários/as e financiamento (Apêndice 6).

Todos os projetos foram criados no século XXI, sendo que os mais antigos são o PSB, criado em 2003, de seguida o PSC em 2005, o PSF em 2006 e o PSA em 2008. Os mais recentes são o PSG, criado em 2010, o PSE em 2011 e o PSD em 2015.

Tabela 5

Caracterização dos projetos sociais em estudo

Caracterização dos projetos sociais			
Ano de criação			
2000 - 2005	2006 - 2010	2011 – 2015	
2	3	2	
Áreas de atuação			
Ambiente, preservação e reciclagem	Apoio a pessoas portadoras de deficiência	Envelhecimento ativo e combate ao isolamento	Saúde
3	1	2	1
População-alvo			
Crianças e jovens	Pessoas idosas	Pessoas portadoras de deficiência	
3	2	2	
Financiamento			
Organização que o integra		Receitas próprias	
6		1	

Relativamente ao PSA, a sua missão é desenvolver hábitos e estilos de vida saudáveis na população escolar local e na comunidade. Os seus objetivos são, por um lado melhorar os hábitos alimentares e estilos de vida da população, através de uma confeção mais correta dos alimentos, aumentando os níveis de saúde e reduzindo a taxa de obesidade e de excesso de peso nas crianças e, por outro lado, a participação e sensibilização da comunidade escolar. As áreas de atuação do mesmo são o desenvolvimento de crianças e jovens e saúde, sendo que a população-alvo são todas as crianças e jovens locais (não tendo ao certo o número de beneficiários e de beneficiárias). Por fim, o financiamento advém totalmente da organização que o integra.

O PSB tem como missão e áreas de atuação o envelhecimento ativo e saudável e o combate ao isolamento. Neste sentido, através da colaboração de pessoas idosas locais, o PSB garante, por um lado, a travessia das crianças nas passadeiras adjacentes às escolas em segurança, nos períodos de maior fluxo de peões. E, por outro lado, o funcionamento regular e abertura ao público de locais de manifesto interesse público (como por exemplo, igrejas). Os objetivos são: incentivar hábitos de vida saudáveis, como forma de combate ao isolamento das pessoas idosas; reforçar a cidadania, valorizando a capacidade de participação na vida ativa; valorizar as pessoas reformadas e as suas competências; promover o respeito e consideração dos jovens face aos mais velhos; garantir a segurança das crianças na travessia das passadeiras; rentabilizar o trabalho das Forças de Segurança; e manter o funcionamento regular e ao serviço da comunidade património histórico de manifesto interesse público. A população-alvo são as pessoas reformadas com mais de 55 anos locais, sendo que, neste momento tem 21 beneficiários/as. O financiamento é proveniente da organização onde está inserido.

O PSC visa ser uma escola ambiental, que promove a reflexão e sensibilização de crianças e jovens para questões ambientais, como a poluição, reciclagem e as alterações climáticas. Os seus objetivos são, por um lado a realização de visitas guiadas e, por outro lado, sessões formativas criativas com jogos práticos e interativos para a educação ambiental. A área de atuação deste projeto é o ambiente, preservação e a reciclagem, sendo que a sua população-alvo são as crianças e jovens de todo o país (não tendo dados em concreto sobre o número de beneficiários e beneficiárias). O seu financiamento advém totalmente da organização que o integra.

O PSD tem como missão educar para a prevenção da utilização de recursos naturais e da contaminação do planeta. O seu objetivo é sensibilizar as várias comunidades escolares para a valorização dos resíduos provenientes dos óleos vegetais e azeites, quer alimentares

quer de cosmética, através da reciclagem e reutilização. A área de atuação é, por um lado, a educação ambiental e, por outro lado, o ambiente, a preservação e a reciclagem. A população-alvo são as crianças e jovens do 1º ciclo ao secundário de todo o país (não tendo dados em concreto sobre o número de beneficiários e de beneficiárias). O financiamento é, tal como nos projetos anteriores, proveniente da organização que o acolhe.

O PSE tem como missão desenvolver atividades artesanais e artísticas, estimulando as potencialidades criativas e promovendo as competências de pessoas portadoras de deficiência. Neste sentido, os seus objetivos são oferecer uma alternativa de vida digna e contribuir para a integração social e humana, sendo o apoio a pessoas portadoras de deficiência a sua área de atuação. A população-alvo são as pessoas portadoras de deficiência que integrem a organização, tendo, neste momento, 9 pessoas integradas no projeto. O seu financiamento, tal como nos projetos anteriores, provém totalmente da organização que o integra.

Por fim, o PSF tem como missão promover a ocupação dos utentes do CACI¹⁵ em funções inovadoras, na melhoria da sustentabilidade da organização e na angariação de ajudas técnicas (como por exemplo, cadeiras de rodas e camas articuladas). Os seus objetivos são, por um lado, recolher matérias recicláveis assegurando a ocupação de utentes com capacidade produtiva e, por outro lado, a obtenção de recursos para a organização. A área de atuação é o ambiente, preservação e a reciclagem e a população-alvo são as pessoas integradas no CACI da organização, tendo, neste momento, 20 beneficiários/as. O financiamento deste projeto, ao contrário dos anteriores, provém de receitas próprias.

O PSG tem como missão promover a importância do papel da pessoa idosa na família e na sociedade, potenciando a sua autoestima e fomentando a proximidade e o estabelecimento de relações interpessoais significativas. Neste sentido, tem como objetivos: fomentar a participação ativa das pessoas idosas na sociedade, através da utilização de novas tecnologias; desmistificar o envelhecimento; exponenciar o impacto da própria organização na sociedade, através da aplicação de tecnologias de forma criativa e inovadora; combater o isolamento social e a infoexclusão das pessoas idosas; possibilitar a aproximação com os familiares e amigos; capacitar as pessoas idosas na utilização de novas tecnologias; encorajar os meios de comunicação a promover imagens em que se destaquem as potencialidades das pessoas em idade avançada e aumentar a consciencialização e responsabilização da sociedade para a promoção de envelhecimento ativo. As áreas de atuação são o

¹⁵ Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI), antigo CAO (Centro de Atividade Ocupacionais).

envelhecimento ativo e o combate ao isolamento e a população-alvo são as pessoas que integram a estrutura residencial e o centro de dia da organização. O financiamento provém, também, da organização que acolhe o projeto.

1.3. Caracterização dos/das responsáveis pelos projetos sociais

A caracterização dos/as responsáveis pelos projetos sociais estudados foi feita tendo por base variáveis sociodemográficas, como o sexo, a idade, as habilitações académicas, o cargo desempenhado e a antiguidade na organização (Apêndice 7).

Tabela 6

Caracterização sociodemográfica dos/as responsáveis pelos projetos sociais

Caracterização sociodemográfica dos/as entrevistados/as				
Sexo				
Feminino		Masculino		
4		3		
Idade				
< 30 anos	31–39 anos		> 40 anos	
1	1		5	
Habilitações académicas				
12º ano	Curso Técnico Superior	Licenciatura	MBA	Doutoramento
1	1	3	1	1
Cargo desempenhado				
Técnico/a Superior	Assistente Social e Coordenação/Direção	CEO	Socioterapeuta	Animadora
2	2	1	1	1
Antiguidade				
< 10 anos		> 10 anos		
2		5		

O estudo abrangeu quatro profissionais do sexo feminino (EA, EB, EE e EG) e três profissionais do sexo masculino (EC, ED e EF), com idades compreendidas entre os 24 anos e os 55 anos.

Em relação às habilitações académicas, a EA possui doutoramento em Sociologia e o ED um MBA em Finanças. Três entrevistados/as detêm o grau académico de licenciatura: EC licenciatura em Engenharia do Ambiente e EB e EF licenciatura em Serviço Social. A

EG tem um curso técnico superior profissional em Intervenção em Espaços Educativos e a EE detém o 12º ano.

No que diz respeito ao cargo desempenhado, a EA é técnica superior na divisão de desenvolvimento social, a EB é coordenadora da área sénior da organização e assistente social, o EC é técnico superior em Engenharia do Ambiente, o ED é CEO (*Chief Executive Officer*), a EE é socioterapeuta, o EF é diretor técnico do CACI e assistente social e, por fim, a EG é animadora. Quanto à antiguidade de exercício, cinco participantes exercem funções há mais de 10 anos (EA, EB, EC, EE e EF) e os/as restantes dois/duas participantes exercem funções há 8 anos (ED) e há 2 meses (EG).

2. Inovação social através do intraempreendedorismo social

Tendo por base a informação obtida através das entrevistas, procede-se de seguida à análise compreensiva de três categorias que se erguem como centrais no estudo – influência das dinâmicas das organizações de diferentes setores de atividade para o desenvolvimento de iniciativas sociais intraempreendedoras; perceção do intraempreendedorismo social em funcionários/as de organizações de diferentes setores de atividade: disparidades e conformidades; a promoção do intraempreendedorismo social decorrentes de organizações de diferentes setores de atividade - apoiada na apresentação dos discursos dos/das participantes (Apêndice 8).

2.1. Influência das dinâmicas das organizações de diferentes setores de atividade para o desenvolvimento de iniciativas sociais intraempreendedoras

A categoria referente à **estrutura organizacional** foi analisada a partir das subcategorias de análise, **cultura** e **comportamento** e os seus respetivos indicadores (Apêndice 8).

Relativamente à subcategoria, **cultura**, pretendeu-se apreender, por um lado, qual a **organização** da instituição e, por outro lado, a **dinâmica organizacional** (indicadores) que os/as participantes vivenciam no seu dia-a-dia. Sobre a organização da instituição, dois/duas dos/das entrevistados/as indicaram que a sua forma de trabalho regular é através do trabalho interdisciplinar, valorizando o mesmo:

“(...) conseguimos ter alguma facilidade de contacto, (...) com os colegas das outras áreas, que também facilita o desenvolvimento do trabalho, (...). As coisas têm de ser pensadas por várias áreas, por várias cabeças, digamos assim (...)” (EA).

“(...) isso também é um resultado desse trabalho, deste cruzamento de técnicos de diferentes áreas e, para além de nos permitir que cada um conheça o que o outro está a fazer.” (EC).

Por outro lado, dois/duas entrevistados/as indicam que o trabalho colaborativo é o principal modo de trabalho nas organizações que integram:

“(...) sempre tentei criar um espírito de equipa e sobretudo um espírito em que estamos todos a construir para algo. Portanto há sempre aqui uma dimensão de coletivo” (ED).

“(...) todo o trabalho que é feito aqui, (...) é muito feito em grupo, muito conversado. As ideias são desenvolvidas muito entre nós (...)” (EE).

O trabalho interdisciplinar e/ou colaborativo, ainda que informal, é uma estratégia importante para a estrutura organizacional, pois enriquece a atuação dos/as profissionais, providenciando novas perspetivas e visões sobre o mesmo assunto. Consequentemente, pode ser um bom preditor para o desenvolvimento de novas iniciativas, uma vez que o trabalho em equipa estimula a criatividade e o espírito de entreajuda (Schröer, 2016; Portales, 2019).

Referente à **dinâmica** organizacional, uma das entrevistadas (EB) referiu que a dinâmica da organização é rígida, pelo que todos os procedimentos são muito rigorosos:

“(...) são muito rigorosas em termos de procedimentos” (EB).

Contudo, vários/as entrevistados/as (3) assumem a dinâmica da sua organização como bastante flexível, permitindo alguma informalidade nos procedimentos adotados:

“(...) nós somos uma instituição que nos orgulhamos da nossa própria simplicidade, não vamos por caminhos muito complicados (...)” (EE).

“Como esta é uma instituição relativamente pequena, (...), funciona tudo muito informalmente (...). É a vantagem das instituições mais pequenas, não há uma hierarquização muito vertical e é fácil chegar à direção (...)” (EF).

“(...) eu não faço um plano semanal porque todos os dias aqui são dias diferentes e nós não sabemos como será o dia seguinte (...). o presidente, (...) dá vergas para nós fazermos isto e ele é uma pessoa muito acessível nisso” (EG).

Apesar da disparidade de respostas, grande parte dos/as participantes considera a organização onde trabalha bastante flexível e rápida na tomada de decisões. Este é um importante fator no desenvolvimento de iniciativas, pois proporciona aos/às profissionais espaços seguros para propor novas ideias, experimentar diferentes formas de atuação e/ou intervenção e solicitar recursos (financeiros ou outros) quando necessário (Schmitz & Scheuerle, 2012; Esen & Şekerdil, 2017; Portales, 2019).

A subcategoria **comportamento** demonstrou que três entrevistados/as denotam as **relações hierárquicas** das organizações como estreitas, indicando que a tomada de decisão deve implicar diferentes fases:

“(...) eu elaborei a proposta e foi aprovado por ela. (...) Depois essa proposta é aprovada superiormente pela nossa vereadora, (...) e depois a proposta foi a reunião dos parceiros (...)” (EA).

“(...) tem o presidente, depois tem o executivo, que é liderado pelo presidente e por um conjunto de vereadores. Depois, cada um desses vereadores tem na sua dependência departamentos ou divisões, que por sua vez se desdobram em áreas de funcionamento (...). Nós na nossa divisão, ao contrário de todas as outras divisões (...), somos a única que não tem um chefe de divisão. (...) numa situação normal nós responderíamos a um chefe de divisão, assim nós respondemos diretamente à vereadora” (EB).

“(...) nós chamamos Conselho Pedagógico, as pessoas dizem a sua opinião (...). E depois fica-se a aguardar qual será o resultado (...)” (EE).

Neste sentido, apesar de considerarem as organizações flexíveis e rápidas na tomada de decisão, os/as entrevistados/as consideram as relações hierárquicas das organizações onde estão integrados/as bem definidas, não existindo a possibilidade de as contornar. Este aspeto, ao contrário do anterior, pode ser um impedimento para a idealização de iniciativas inovadoras, uma vez que é necessário recorrer a uma linha hierárquica extensa e/ou inflexível para aprovar a ideia sugerida (Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015; Nijhof et al., 2012).

2.2. Perceção do intraempreendedorismo social em funcionários/as de organizações de diferentes setores de atividade: disparidades e conformidades

A análise de conteúdo, focada na categoria **motivação para a promoção de processos de inovação social**, permitiu elencar quatro subcategorias de análise, designadamente, **significado**, **pilares**, **impulsos** e **repercussões** (Apêndice 8).

Referente à subcategoria **significado**, e considerando a identificação de intraempreendedorismo social e a nomeação e identificação do/a intraempreendedor/a social (indicadores), apurados pelos/as entrevistados/as. Foi possível constatar que quatro entrevistados/as identificam a atitude intraempreendedora:

“(...) A ideia surgiu de mim (...)” (EA).

“(...) a ideia de utilizar os seniores para abrir as igrejas é efetivamente uma proposta minha (...)” (EB).

“(...) tinha ali a solução (...)” (EE).

“Não foi por mim (...) que foi implementado (...)” (EG).

No entanto, dois/duas entrevistados/as não identificam processos de intraempreendedorismo social:

“(...) não acompanhei desde a génese. Entrei aqui em junho de 2002 e ele já estava a ser desenvolvido (...)” (EC).

“Na [organização](...) não há uma pessoa (...). (...) há sempre aqui uma dimensão de coletivo (...)” (ED).

Desta forma, é perceptível que o reconhecimento da prática intraempreendedora não é clara para todos/as os/as participantes. Ainda que alguns/algumas consigam reconhecer que a ideia proveio por iniciativa própria, em dois casos isso não acontece. Por um lado, com o EC, a posição de intraempreendedor social não foi nomeada, mas sim nomeada por um superior hierárquico. Isto é, a iniciativa já tinha sido idealizada por outro membro da organização, mas foi incumbido ao EC a responsabilidade de a desenvolver, o que reflete a imposição para arcar com a tarefa (devido à sua experiência e/ou disponibilidade) (Brunaker & Kurvinen, 2006). Por outro lado, o ED não concebe uma posição individual à idealização do projeto social. O mesmo refere que a dimensão de coletivo se sobrepõe à posição individual na idealização e desenvolvimento da ideia, o que demonstra a falta de reconhecimento que é dada aos/às intraempreendedores/as sociais (Portales, 2019).

Sobre a nomeação e identificação do/a intraempreendedor/a social, apenas uma entrevistada reconheceu quem idealizou a iniciativa social:

“Foi pelos outros dois, a outra rapariga e pelo outro rapaz (...)” (EG).

Ainda assim, apenas um entrevistado não identifica o/a intraempreendedor/a social, considerando o coletivo, ao invés de especificar uma pessoa:

“(...) quando eu digo eu, nós instituição (...)” (EF).

Os/as restantes entrevistados/as não foram capazes de responder quando questionados, o que reflete, novamente, a falta de reconhecimento dado ao/à intraempreendedor/a na criação e desenvolvimento da inovação, atribuindo à organização esse reconhecimento (tal como indica o EF) (Portales, 2019).

Relativamente à subcategoria **pilares**, consideraram-se como indicadores, as pessoas envolvidas e o tempo de desenvolvimento. Cinco dos/as entrevistados/as nomearam indivíduos que foram envolvidos no desenvolvimento da iniciativa social, sendo que apenas uma indicou serem funcionários/as da própria organização:

“Quem se envolveu foi o Sr. (..), o (...) e a (...)” (EG).

Os/as restantes quatro participantes indicaram pessoas e/ou organizações externas, salientando a importância das mesmas durante esse processo:

“(...) há os stakeholders, que são as entidades locais, que são sempre convidadas para estes processos de planeamento.” (EA).

“(...) foi um trabalho conjunto entre nós, (...), neste caso eu como técnica, e a equipa da PSP, que era a equipa Escola Segura (...)” (EB).

“Tivemos de falar com entidades para nos ajudarem, entidades com experiência neste tipo de atividades com as crianças (...)” (ED).

“(...) graças a vários amigos nossos, que vão passando (...) e vão estando connosco (...)” (EE).

Este envolvimento de diferentes partes (internas ou externas) no desenvolvimento e implementação da iniciativa social intraempreendedora, demonstra a necessidade que existe em procurar novas perspetivas, ferramentas e estratégias que a organização onde está integrado/a o/a intraempreendedor/a social não possui. Estes contributos são importantes incentivos para a mudança que deve surgir na própria organização, ao criar novos aliados, contactos e *stakeholders* (Belinfanti, 2015; Brunaker & Kurvinen, 2006; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019). Para além disso, para encontrar e desenvolver soluções para problemas/desafios sociais são necessários conhecimentos e competências de diferentes atores (Hulgård & Ferreira, 2019; Vieira et al., 2017).

Sobre o tempo de desenvolvimento de cada iniciativa, três entrevistados/as indicaram ter sido um processo rápido, demorando menos de um ano até ser implementada:

“(...) o diagnóstico é capaz de ter levado uns 3/4 meses e a elaboração do plano, (...), mais uns 3/4 meses, provavelmente. (...), uns 8 meses até começar a implementação.” (EA).

“Foi mais ou menos entre 6 a 8 meses os dois projetos” (EB).

“Entre 6 meses a 1 ano, sensivelmente (...)” (ED).

Um entrevistado crê que a iniciativa tenha necessitado de mais de um ano para ser implementada:

“Eu creio que (...) começou a ser construído ainda em 2002, creio. E depois ficou pronto em 2003 ou 2004. E abriu em 2005” (EC).

E os/as restantes participantes (2) desconhecem o tempo que terá sido necessário, desde a idealização até à implementação do projeto social:

“(...) isto não teve um ano de criação específico (...)” (EF).

“Quanto tempo, não faço ideia” (EG).

O tempo de desenvolvimento de cada projeto deve ser considerado e interpretado de acordo com a dimensão de cada projeto, pois o PSC foi o único que necessitou de mais de um ano para ser implementado, mas foi o único que exigiu a construção de uma infraestrutura. Portanto, o tempo que cada projeto social necessitou, desde a sua conceção até à sua implementação, é um acréscimo à caracterização dos mesmos.

Em relação às **razões para a criação do projeto social**, pretendeu-se apreender quais foram os ímpetus de cada um dos projetos sociais, tendo sido considerados, inovar as formas de atuação, procura de novas formas de financiamento e fatores externos (indicadores). Apreendeu-se que a maioria dos/das entrevistados/as (4) idealizou a iniciativa social intraempreendedora como uma forma de inovar as formas de atuação da organização:

“(...) o problema estava detetado e é aqui a PSP que insiste em dizer-nos que: temos aqui um problema, nós não estamos a conseguir resolver; vocês têm de nos ajudar; e existe uma iniciativa engraçada em Sintra. (...). Existia uma iniciativa, não era igual, mas foi com base com nessa iniciativa que nós criámos a nossa (...)” (EB).

“No desenvolvimento da solução, nós falámos com muitas pessoas, fizemos muitas apresentações, fomos para a rua (...) e o que nós constatámos foi que (...) havia uma grande ignorância por parte do consumidor sobre os impactos dos óleos e sobre os tratamentos que não fazem (...). E nós, quando ganhámos consciência disto, a primeira reação que tivemos foi: nós temos de começar a ir para as escolas, temos de começar a educar as pessoas” (ED).

“Esse atelier veio dar resposta a esses nossos companheiros que realmente necessitavam de uma ambiência mais intimista, que se conseguisse centrar o companheiro naquilo que estávamos a fazer.” (EE).

“(...) o que eles viram noutras instituições, coisas que eles viram e que não queriam implementar aqui, e quiseram fazer a diferença (...)” (EG).

Ainda assim, um dos entrevistados (EF) referiu que a procura de novas formas de financiamento da organização foi um dos principais fatores que despoletaram o projeto social:

“(...) estas instituições são financiadas pelo Estado, mas esse financiamento por vezes é insuficiente (...)” (EF).

Por fim, alguns fatores externos foram também impulsionadores dos projetos sociais, tendo sido identificados por alguns/algumas entrevistados/as (3). É de salientar que, uma das entrevistadas (EB) identificou como ímpeto, por um lado, a necessidade de inovar as formas de atuação e, por outro lado, fatores externos:

“Este projeto surgiu no contexto da nossa adesão à Rede Sociedades Saudáveis (...). O município aderiu à rede e quando eu iniciei o meu percurso no município, havia essa adesão, mas os documentos não estavam ainda trabalhados, (...)” (EA).

“(...) é efetivamente a PSP que faz este trabalho de “nós conhecemos uma iniciativa interessante, porque é que nós não vamos lá todos?” (EB).

“(...) o Sr. Presidente entendeu que, de alguma forma, (...) os fundos comunitários e aquele concurso que estava especificamente aberto (...) foi o casamento perfeito” (EC).

As diferentes razões para a idealização de novas iniciativas sociais identificadas no estudo, demonstram que o processo de intraempreendedorismo social pode ser impulsionado de diferentes formas. Por um lado, a identificação de uma necessidade/desafio social, por outro lado, a procura de novas formas de financiamento, ou ainda, fatores externos que contribuam para o despoletar da ideia (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019).

Referente à subcategoria **repercussões**, e considerado o impacto do projeto social na organização e nos/nas seus/suas funcionários/as, o impacto nos/nas beneficiários/as, o impacto na comunidade e as perspetivas de futuro (indicadores), apurados pelos/pelas entrevistados/as. Foi possível depreender que vários/as entrevistados/as (3) identificaram a reestruturação organizacional, como um dos principais impactos do projeto social na sua organização:

“(...) quando começou a estender-se em número de atividades, (...) começaram a surgir outras coisas que eu tinha de assegurar para além do projeto, houve um momento em que a Educação começou a colaborar no projeto (...)” (EA).

“(...) passou a ter um programa educativo próprio para o ambiente (...). quando há qualquer evento novo, procuramos sempre casar esta vertente ambiental com ele, (...). Mexeu com a orgânica interna da própria estrutura (...)” (EC).

“(...) tivemos de criar, em termos de gestão das pessoas uma liberdade para poderem participar nestes projetos e para se envolverem nestes projetos” (ED).

Não obstante, dois/duas entrevistados/as reconhecem que o desenvolvimento e implementação do projeto social fez surgir novas formas de trabalhar:

“Portanto, obrigou este casamento de vários técnicos, que é um trabalho interno muito interessante. Cruzamento de técnicos de áreas muito diferentes” (EC).

“Há formas terapêuticas (...), que já se espalharam pela instituição, ou seja, pelos outros ateliers.” (EE).

Para além do referido, a EA considera que no decorrer do desenvolvimento do projeto, algumas colaborações foram intensificadas, provocando maior proximidade entre as partes:

“(...) acaba por haver aqui esta rede de parceiros e esta maior proximidade entre todos e maior informalidade dos contactos e das relações, entre stakeholders e parceiros.” (EA).

Assim como foram criadas novas colaborações, dando reconhecimento ao projeto na própria organização:

“Obrigou a que procurássemos e recebêssemos parceiros completamente diferentes daqueles que tínhamos até à altura” (EC).

“Há cerca de, sensivelmente, 2 anos e meio, 3 anos talvez, houve uma grande oportunidade que foi criarmos um protocolo com a ERSUC (...). E depois foram surgindo cada vez mais parcerias” (EF).

O EC identificou o reconhecimento da divisão onde está integrado como o maior impacto do projeto social desenvolvido, tornando o trabalho da mesma mais valorizado pelos/pelas seus/suas colegas:

“(...) um peso grande foi a área do ambiente passou a ser vista de uma outra forma, a própria área da educação também” (EC).

Por fim, o EF considerou como maior impacto para a organização a questão financeira:

“(...) realmente nós conseguimos angariar algum dinheiro com a venda desses recicláveis (...)” (EF).

Este ajuste entre o progresso do projeto e a mudança organizacional são os principais objetivos do intraempreendedorismo social (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015). Todos os aspetos identificados pelos/as responsáveis dos projetos sociais demonstram que as iniciativas sociais intraempreendedoras, para além de provocarem consequências positivas na população-alvo dos mesmos, abordam a mudança organizacional.

Referente ao impacto nos beneficiários, a maioria dos/das entrevistados/as (5) considerou que os mesmos foram muito positivos, alertando para a pertinência dos projetos sociais estudados:

“As pessoas ganham porque aumentam a sua autoestima, aumentam a sua condição financeira, diminui o seu isolamento” (EB).

“(...) aquele trabalho era um trabalho pioneiro, (...) mexeu com eles e mexeu com a vida deles. Alguns, (...) na altura até inverteram o seu percurso profissional” (EC).

“Quanto mais conscientes estão da forma humana, por fazerem bonecos de lã com pernas, corpo e membros, (...) mais verticalidade eu encontro no corpo deles” (EE).

“(...) [os utentes] já sentem alguma diferenciação por estarem envolvidos nesse projeto (...). (...) o facto de terem o fato vestido (...) tão muito equiparadas a um trabalhador e isso é ótimo” (EF).

“Existem pessoas (...) que têm a famílias longe e partir daí conseguiram contactar com as famílias” (EG).

O balanço necessário entre promover a mudança organizacional e cumprir com os objetivos sociais que o projeto social se propõe pode ser complexo. Contudo, é importante referir que estas inovações (intraempreendedoras ou outras) são sociais tanto no seu fim, como no seu significado e devem provocar efeitos positivos na sociedade, aumentando a sua capacidade de ação (Chalmers, 2012; Hubert, 2010; Murray et al., 2010).

Contudo, alguns/algumas entrevistados/as (2) não conseguem identificar ao certo qual o impacto dos projetos sociais nos/nas beneficiários/as:

“(...) Não conseguimos medir se foi efeito direto ou indireto, mas haverá algumas mudanças nos hábitos e estilos de vida das crianças e jovens e das famílias (...)” (EA).

“Não sabemos. Não sabemos medir” (ED).

No que diz respeito aos impactos na comunidade onde estão inseridas as organizações, vários/as entrevistados/as (4) assumem como maior impacto o reconhecimento da organização, dando à mesma uma nova visibilidade:

“(...) reconhecimento a nível nacional e internacional e somos contactados com alguma frequência (...) por outras entidades que querem replicar o projeto, querem saber como funciona” (EA).

“Uma das coisas que na comunidade foi bem visível para mim, foi a maneira como nos apresentamos nas feiras ou os espaços em que vamos. (...) veio sem dúvida dar uma nova imagem, uma lufada de ar fresco.” (EE).

“O primeiro impacto que teve foi o facto de abrirmos a porta à comunidade e virarmo-nos para a comunidade, e as pessoas perceberem que elas próprias também são [a organização] (...)” (EF).

“Foi a partir daí que a associação foi vista de outra maneira (...) eu acho que isto foi o click para a mudança (...)” (EG).

A disseminação do projeto social também foi referida algumas vezes pelos/as entrevistados/as (2) como um impacto positivo na comunidade:

“(...) ele tem vindo a ser colocado noutros contextos (...)” (EA).

“Ele veio cá, viu a ideia do nosso projeto e disse: eu vou fazer isto também lá (...)”
(EF).

Para além destes, a mudança de comportamentos foi algo identificado por vários/as entrevistados/as (4) como um impacto positivo na comunidade onde está integrada a organização:

“(...) com este projeto passou-se a valorizar mais as pessoas e as suas competências, não como destinatários, mas como agentes de mudança” (EB).

“(...) teve um incremento enorme na taxa de reciclagem (...). Isto mexeu com tudo, (...) mas mexeu sobretudo com a organização do próprio município enquanto território (...)” (EC).

“(...) sobretudo junto da população escolar, houve naturalmente logo uma maior sensibilidade para esta questão. Ao ponto de haver escolas que já fazem recolha de óleos, ou querem fazer recolha de óleos. Passam a reconhecer o óleo como um resíduo, coisa que até então não o faziam” (ED).

“(...) Todos sabemos que a população idosa é vista de uma forma mais negativa, mas com este projeto conseguimos transmitir que não só as pessoas mais novas conseguem aceder às redes sociais, às plataformas online. Conseguimos desmistificar o envelhecimento” (EG).

A inovação social tem como propósito a mudança social e, também o intraempreendedorismo social, deve alcançar esse propósito (Grayson et al., 2011; Portales, 2019). Por isso, para além das repercussões nos/as beneficiários/as do projeto social, também na comunidade onde está integrado essas repercussões são sentidas. Para além da visibilidade que alguns projetos sociais trouxeram às organizações e da nova imagem que transmitiram das mesmas, a mudança de comportamentos da comunidade demonstra os efeitos positivos que provocaram na mesma.

Por último, as perspetivas de futuro identificadas pelos/as entrevistados/as passam por a expansão, continuidade e a captação de financiamento. Alguns/algumas entrevistados/as (3) consideram o desenvolvimento do projeto e o aumento da sua dimensão como algo a ser trabalhado futuramente. É de salientar que, o ED pretende que projeto social passe a ser um movimento social:

“(...) as perspetivas futuras, é o seu desenvolvimento (...), alargado a algumas escolas privadas que no início eram um bocadinho mais reticentes (...)” (EA).

“A visão que temos e que estamos a trabalhar nisso, é que o [projeto social] deixe de ser apenas um projeto educativo e passe a ser um movimento, que se aproxima mais das

peças e que vai ajudar as peças no seu dia a dia a olhar para os resíduos de outra maneira” (ED).

“(…) autonomizá-lo, isto é, nós já temos aqui áreas em que nós achamos que podemos dar mais um passinho. (...) Criar ali num nicho de formação, porque eu penso que não há nada direcionado para essa área” (EF).

Outros/as entrevistados/as (2) pretendem dar continuidade ao projeto, sem perspetivar grandes alterações:

“(…) Eu acho que o caminho vai ser um caminho de continuidade (...)” (EC).

“Fazer cada dia melhor (...)” (EG).

A EB tenciona captar financiamento, para que o projeto social não dependa totalmente do financiamento da organização que o integra:

“Eu gostava, como técnica do projeto, criar aqui bases para que o projeto deixasse de depender financeiramente do investimento total da [organização] (...)” (EB).

Em apenas um caso, é ambicionado a independência financeira, através da sustentabilidade do projeto social. O que demonstra que a inovação social desenvolvida dentro das organizações já existentes, para além de criar consequências positivas para a própria organização, é essencial para a sustentabilidade a longo prazo da própria inovação (Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015; Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012). Em todos os outros casos não foi mencionada nenhuma forma de independência a ser considerada futuramente.

2.3. A promoção do intraempreendedorismo social decorrente de organizações de diferentes setores de atividade

A categoria relacionada com a **comparação de processos**, foi operacionalizada em duas subcategorias ou dimensões analíticas (Apêndice 8), respeitante ao **acolhimento** e à **dinâmica**.

Relativamente à subcategoria **acolhimento**, pretendeu-se apreender quais foram os esforços feitos pela organização, as reações dos membros da organização à proposta intraempreendedora e os entraves encontrados durante todo o processo (indicadores). Neste sentido, a auscultação apurou que foram vários os esforços que as organizações tiveram de realizar para integrar os projetos sociais estudados. Por um lado, a disponibilidade horária dos/das funcionários/as que é necessária para o funcionamento do projeto social:

“(…) pedimos a todas as peças da empresa para dedicarem um bocadinho do seu tempo a este projeto” (ED).

Por outro lado, a disponibilização dos mais variados recursos, necessários ao desenvolvimento de cada projeto social:

“Na idealização da ideia em si, o desafio que se colocou foi conseguir a adesão e a participação destas entidades. (...) o projeto não é uma aquisição de serviços, é algo que é participado por todos.” (EA).

“(...) foi mais uma casa que se juntou aquelas que já havia (...)” (EE).

“A única reestruturação que fizemos foi, (...), nós temos uma carrinha que (...) faz a empresa de inserção, e nós não podíamos transportar os recicláveis nas nossas carrinhas de utentes. E então como só dispomos dessa carrinha, foi um bocadinho negociado com a formação profissional o facto de nós pudermos, à quinta e sexta-feira, usufruirmos da carrinha, para fazermos a nossa recolha (...)” (EF).

Por fim, é considerada pela maioria dos/as entrevistados/as (5), o esforço financeiro que as organizações tiveram de realizar para o desenvolvimento e integração dos projetos sociais:

“(...) só nos últimos anos é que teve uma componente financeira associada para alguns projetos específicos (...). Mas sempre verbas muito reduzidas porque tudo numa base de parceria, não é, digamos, preço de mercado” (EA)”.

“O esforço (...) aqui é financeiro” (EB).

“(...) o esforço para já, é financeiro (...)” (EC).

“(...) implicou de facto bastante esforço, (...) do ponto de vista financeiro (...)” (ED).

“A única barreira também possível poderia ser a questão financeira” (EF).

Uma das principais características do intraempreendedorismo social é a utilização de recursos (humanos, financeiros, contactos parcerias, entre outros) e infraestruturas da organização para a conceção e desenvolvimento do projeto social (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015; Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012). Em todos os casos, os/as responsáveis pelos projetos sociais estudados identificaram os recursos que a organização teve de disponibilizar, expondo os esforços que as organizações tiveram de realizar para operacionalizar a ideia do/a intraempreendedor/a social.

Referente às **reações** das diversas partes das organizações à ideia apresentada, a maioria dos entrevistados/as (4) considerou como bastante positivas:

“(...) A ideia foi bem acolhida (...)” (EA).

“(...) o Presidente, na altura (...), abraçou imediatamente e disse: vamos embora, é mesmo por aí” (EB).

“(...) uma oferta que foi muitíssimo bem aceite (...)” (EC).

“(...) a equipa abraçou muito bem o projeto, não tivemos nenhum desafio aí, muito pelo contrário. Tivemos foi, de facto, bastante envolvimento e bastante entusiasmo” (ED).

Ainda assim, o EF confessou que, inicialmente, a sua ideia não foi bem recebida, nem reconhecida pelos/as restantes funcionários/as:

“Eles inicialmente até olharam para mim e disseram: olha, está louco. (...) Acredito que ainda haja alguns resquícios de pessoas que não olhem para o projeto como deve ser.” (EF).

Um dos grandes desafios enfrentados no processo de intraempreendedorismo é a aprovação dos/as superiores hierárquicos/as para a nova iniciativa (Belinfanti, 2015; Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015). Contudo, no presente estudo, em apenas um caso se verificou essa questão, pois os/as restantes entrevistados/as consideraram que a sua ideia foi bem aceite na sua organização, tendo as diferentes partes reagido de forma positiva.

No que diz respeito aos entraves, constitui uma intenção analítica apreender quais as dificuldades sentidas pelos/as participantes para o desenvolvimento e integração de um projeto social numa organização existente. Apreendeu-se que três participantes consideraram como principal entrave a questão do financiamento:

“É esta questão do financiamento. Este financiamento, ou há à-vontade política para fazer este financiamento ou é difícil manter este projeto desta forma” (EB).

“O maior desafio foi: como é que nós vamos conseguir fazer isto com o nosso próprio dinheiro? (...)” (ED).

“(...) sentíamos que o facto de investirmos em alguma coisa poderia ser sempre um entrave para a concretização do projeto (...)” (EF).

A EA considerou que a adesão e colaboração de entidades parceiras foi o maior obstáculo sentido no decorrer desse processo:

“(...) o desafio que se colocou foi conseguir a adesão e a participação destas entidades. Das escolas, das entidades de saúde que tinham de se rever no projeto” (EA).

O impedimento a recursos necessários para o desenvolvimento de iniciativas sociais intraempreendedoras é um dos maiores desafios que o/a intraempreendedor/a social pode encontrar, pois essa restrição pode impossibilitar, desde logo, a conceção da ideia (Belinfanti, 2015; Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015). Grande parte dos casos revê-se nesta questão, pois foi o entrave mais vezes identificado como o maior desafio enfrentado pelos/as responsáveis dos projetos sociais.

Por fim, a subcategoria **dinâmica**, pretende apurar se existe, ou não, a **promoção de processos de intraempreendedorismo social** nas organizações estudadas. Para isso, os/as entrevistados/as foram questionados/as sobre esta questão, apurando-se que na maioria dos casos, existe essa promoção. Dois/duas entrevistados/as consideram existir, por parte das organizações que integram, a promoção de espaços para o desenvolvimento de ideias sociais intraempreendedoras:

“Estamos numa fase, eu diria, de grande reestruturação (...) há mais facilidade em mudar (...)” (EA).

“(...) nós somos um grupo de pessoas empreendedoras (...). Que têm uma motivação muito grande em participar e criar algo relevante para a sociedade e onde temos muita vontade de fazer coisas e de criar projetos (...)” (ED).

Outros/as entrevistados/as (2) consideram existir flexibilidade nas organizações, que possibilita o desenvolvimento de iniciativas sociais:

“(...) quem vai para estes cargos, a chefia destas entidades, (...) tem também que ousar um pouco, se não é tudo igual e não se correm riscos (...)” (EC).

“(...) é fácil comunicarmos todos os dias. Isso também, de alguma forma, nos liberta para nós tomarmos decisões e aplicarmos” (EF).

Para além disso, alguns/algumas entrevistados/as (2) julgam que existe a valorização de iniciativas inovadoras por parte das organizações que integram:

“(...) Se houver mudanças ótimo. (...) É sempre algo que nos acrescenta” (EE).

“(...) seja qual for o projeto, ele aceita e diz sempre: se der errado, deu errado, mas é assim que nós vamos aprender” (EG).

Contudo, o EC não considerou existir promoção para o desenvolvimento de processos sociais intraempreendedores, referindo que esta questão obedece a períodos políticos:

“Isto obedece sempre, (...) a períodos políticos, não é?” (EC).

A estimulação para a geração de novas ideias é um dos mais importantes fatores que pode despoletar a inovação social dentro de organizações já existentes (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015). Por isso, o espaço dados aos/às profissionais, a flexibilidade cedida e a valorização de novas ideias são fundamentais para o desenvolvimento de processos sociais intraempreendedores em todos os setores de atividade (Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012). Em apenas um caso estudado o mesmo não se verificou, o que demonstra que nos restantes casos, as organizações, procuram criar condições para esse efeito.

Capítulo V. Discussão dos Resultados

A inovação social é um tema importante para as organizações dos diferentes setores de atividade (público, privado e economia social), pois, apesar da inovação social ser um ato deliberado impulsionado pelo interesse público, é considerado crucial pelas organizações de todos os setores de atividade (Kankanhalli et al., 2017; O’Byrne et al., 2014). Neste sentido, torna-se pertinente desenvolver novas iniciativas que tenham como objetivo atenuar ou resolver os problemas socioeconómicos que as sociedades enfrentam e, para isso, poderá recorrer-se, por um lado, à abordagem do empreendedorismo social ou, por outro lado, à do intraempreendedorismo social.

O conceito de intraempreendedorismo social traduz o desenvolvimento de uma inovação social proveniente de um/a funcionário/a e/ou profissional integrado/a numa organização de qualquer setor de atividade. Essa inovação tem o objetivo de atenuar ou resolver um determinado desafio ou problema social, identificado pelo/a intraempreendedor/a social. Ao contrário do empreendedorismo social, o intraempreendedorismo social beneficia dos recursos, infraestruturas e reconhecimento da organização onde está a ser desenvolvido (Grayson et al., 2011; Portales, 2019). O intraempreendedorismo social, quando comparado ao empreendedorismo social, é um fenómeno recente e de pouco reconhecimento. Apesar de serem desenvolvidas mais iniciativas sociais intraempreendedoras, e do desenvolvimento das mesmas serem do interesse das organizações, existem diferentes fatores que as podem condicionar ou, até mesmo, impossibilitar (Grohs et al., 2015; Portales, 2019). Deste modo, é essencial que as organizações proporcionem aos seus/suas funcionários/as ambientes favoráveis e promotores de intraempreendedorismo social, pois a prosperidade do intraempreendedorismo social requer o alinhamento entre o esforço individual e o esforço da própria organização (Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015; Kistruck & Beamish, 2010; Portales, 2019).

Neste sentido, após a apresentação e análise dos dados recolhidos e tendo por base as técnicas e instrumentos de pesquisa privilegiados (entrevistas, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) importa discutir os resultados considerando a problemática e os objetivos da investigação.

Segundo vários estudos (e.g. Esen & Şekerdil, 2017; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012), o intraempreendedorismo social tende a provir de organizações que já não se encontram numa fase inicial de desenvolvimento e estão prontas a enfrentar os obstáculos decorrentes do crescimento, independente da sua dimensão. Para além disso, algumas

características organizacionais, como o ambiente, cultura, estrutura e liderança, tendem a determinar as ações do/a intraempreendedor/a, pois existem vários tipos de organizações e as mesmas funcionam, estruturam-se e organizam-se de forma diferente (Teixeira, 1998), o que facilita ou dificulta a promoção destes processos. A partir do estudo efetuado, foi possível averiguar que as organizações que desenvolvem processos de intraempreendedorismo social já se encontram amadurecidas (a maioria delas com mais de quinze anos de funcionamento), têm diferentes dimensões (algumas de grande dimensão, como as organizações públicas estudadas, e outras de dimensão mais reduzida, como as organizações da economia social e a organização privada) e pretendem continuar a evoluir, concebendo novas formas de enfrentar os problemas e desafios sociais que identificam e/ou relativos à área de atuação do seu trabalho.

Tal como disseminado na literatura, a maioria das organizações estudadas manifestou uma cultura organizacional promotora de espaços com o propósito de se desenvolverem iniciativas sociais inovadoras, sendo bastante flexíveis e valorizando as iniciativas propostas. Em apenas um caso estudado, relativo a uma organização do setor público, não foi identificada essa promoção devido aos períodos políticos associados à governação destas organizações. Contudo, várias investigações (e.g. Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012) exaltam a necessidade de estimular a geração de novas ideias, sendo esta um dos mais importantes fatores para despoletar a inovação social dentro de organizações já estabelecidas.

Relativamente à cultura, estrutura e ambiente organizacional, a maioria das organizações estudadas, experiencia o trabalho colaborativo, vivenciado numa dinâmica organizacional bastante flexível. Apesar da diferenciação que existe na forma como as organizações operam e se organizam consoante o setor de atividade (Teixeira, 1998), a estimulação e promoção de espaços gerados de novas ideias são comuns à maioria das organizações estudadas. Contudo, verificou-se que as relações hierárquicas das organizações estudadas são bastante rígidas, sofrendo de uma linha estreita e difícil de contornar, ao contrário do que é descrito na literatura, que aponta para organizações cuja estrutura organizacional não seja demasiado exigente no cumprimento das relações hierárquicas. Deste modo, é possível verificar que, apesar de uma linha hierárquica rígida e pouco flexível, as organizações estudadas dos diferentes setores de atividade estão abertas a uma cultura intraempreendedora e promovem espaços para o efeito, disponibilizando os recursos necessários ao/à intraempreendedor/a.

O intraempreendedorismo social expressa a necessidade das organizações inovarem, para desenvolver a maneira como operam e para conseguirem acompanhar as mudanças da sociedade (Brunaker & Kurvinen, 2006; Schmitz & Scheuerle, 2012; Portales, 2019). Neste sentido, os ímpetus para a criação de uma iniciativa social intraempreendedora, passam por ser estratégias para o seu desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade (Serinkan et al., 2013; Woo, 2018). Contudo, para além do possível impulso da organização, também existem outros fatores que desencadeiam o espírito intraempreendedor, tal como os fatores externos, relacionados com o clima de incerteza e de mudança (Portales, 2019). O estudo realizado mostrou-se concordante com o espelhado na literatura (e.g. Belinfanti, 2015; Nandan et al., 2015; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019), pois em todos os casos se verificou que os principais impulsos para o desenvolvimento de uma nova iniciativa social provinham da procura de novas formas de atuação (por um lado, com o objetivo de desenvolver a sua atuação e, por outro lado, para o desenvolvimento da própria organização) e/ou de fatores externos (como a candidatura a um fundo comunitário, a adesão da organização a uma nova rede ou a colaboração de um *stakeholder*). Ainda se verificou que, numa das organizações da economia social estudada, o principal impulso foi a procura de novas formas de financiamento para a organização, aliado à necessidade de inovar a forma como intervinham junto da sua população-alvo.

Apesar do conceito de inovação social estar comumente associado à economia social, os desafios e problemas sociais são de tal forma complexos que são necessários conhecimentos e competências de atores dos vários setores de atividade para encontrar e desenvolver soluções (Hulgård & Ferreira, 2019; Vieira et al., 2017). Desta forma, é pertinente compreender as diferenças e semelhanças das experiências e práticas de intraempreendedorismo social nas organizações dos diferentes setores de atividade. Por um lado, averiguou-se que o reconhecimento dado ao ato de intraempreendedorismo social, foi bastante semelhante, pois independentemente do setor de atividade, a maioria dos/as entrevistados/as reconhece o ato intraempreendedor como uma via para transformar uma ideia numa mudança para a organização, respondendo à necessidade identificada de forma inovadora. Porém, é importante salientar que, no caso da organização privada lucrativa, o mesmo não acontece, pois, o entrevistado refere que a dimensão de coletivo (a organização como um todo) se sobrepõe à dimensão individual, que, neste caso, se refere ao/à intraempreendedor/a. Desta forma, o reconhecimento do ato intraempreendedor não existiu, indo de acordo ao que várias investigações referem (e.g. Grohs, 2015; Portales, 2019) como a diferença de reconhecimento dado ao/à intraempreendedor/a, quando comparado com o

reconhecimento dado ao/à empreendedor/a, pois, o papel do/a intraempreendedor/a na criação e desenvolvimento da inovação não foi identificado.

No que concerne às pessoas envolvidas no desenvolvimento da iniciativa social intraempreendedora e ao tempo de desenvolvimento da mesma, apurou-se que os relatos foram bastante semelhantes entre as diferentes organizações. Foram envolvidos vários indivíduos (internos e externos à organização) e entidades externas, para auxiliar o processo intraempreendedor, não existindo nenhuma diferença relevante entre as organizações dos diferentes setores de atividade para o estudo. Isto acontece, pois, os problemas e desafios sociais são multidimensionais e para encontrar uma solução para os resolver são necessários conhecimentos de atores dos vários setores de atividade, intervindo com perspetivas e visões diferentes (Hulgård & Ferreira, 2019; Vieira et al., 2017).

O mesmo acontece para o tempo de desenvolvimento, pois, independentemente do setor de atividade da organização, a maioria dos projetos sociais estudados demorou menos de um ano a ser implementado. Neste sentido, não foi identificada nenhuma diferença significativa entre os setores de atividade. Segundo várias investigações (e.g. Viera et al., 2017; Zimmermann, 1999), as organizações da economia social são mais ágeis e flexíveis neste processo, destacando-se pela rapidez com que desenvolvem e implementam novas iniciativas, o que não foi verificado no estudo.

No que se refere aos entraves e desafios associados ao desenvolvimento e implementação do projeto social, também aqui, não foram identificadas diferenças entre as organizações dos vários setores de atividade. Em todos os casos foram apontados obstáculos, sendo a questão financeira a mais referida, mas não se verifica nenhuma distinção entre os diferentes setores de atividade. De acordo com Júnior et al. (2013) e Mozzicafreddo & Gouveia (2011), são poucas as organizações públicas portuguesas sensibilizadas para a questão da inovação social, porém não foi identificada qualquer dissonância entre as organizações públicas e as restantes organizações consideradas no estudo, mostrando-se estas bastante flexíveis e conscientes da sua necessidade de adaptação à realidade. Deste modo, as iniciativas sociais intraempreendedoras, independentemente do setor de atividade onde foram desenvolvidas, enfrentaram desafios, muito deles descritos na literatura (e.g. Belinfanti, 2015; Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012), como é o caso das dificuldades relativas à aprovação dos/as superiores hierárquicos/as, restrições a recursos necessários e a falta de adesão do público-alvo quando implementado.

Da mesma forma, as repercussões provenientes das iniciativas sociais intraempreendedoras foram imensas e a vários níveis (na organização e funcionários/as, nos/as beneficiários/as e na comunidade). É de salientar os impactos identificados na própria organização e nos/as seus/suas funcionários/as, indo, assim, de encontro ao que dita a literatura (e.g. Berzin & Pitt-Catsoupes, 2015; Portales, 2019) sobre o ajuste que é necessário fazer entre os progressos no novo projeto e a mudança organizacional proveniente dele. Assim sendo, o principal objetivo do intraempreendedorismo social foi respeitado, pois, por um lado, a iniciativa social intraempreendedora foi concebida para satisfazer a necessidade social identificada, utilizando a estrutura e posicionamento da organização, ao mesmo tempo que transforma a própria organização, tornando o/a intraempreendedor/a social num/a agente proativo/a (Belinfanti, 2015; Brunaker & Kurvinen, 2006; Grayson et al., 2011; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019). Tal como anteriormente, também aqui, não foi identificada nenhuma distinção significativa entre os setores de atividade, pois todas as organizações vivenciaram reestruturações, novas formas de trabalhar ou novas colaborações. As perspetivas de futuro de cada projeto social, tal como aconteceu anteriormente, não difere consoante o setor de atividade da organização implementadora. Todos eles pretendem ser continuados, desenvolvidos, expandidos ou pretendem captar algum financiamento para a sustentabilidade do projeto.

Relativamente ao acolhimento da iniciativa social intraempreendedora por parte de cada organização, foram identificados vários esforços feitos pelas mesmas. Na maioria dos casos, o esforço financeiro e a disponibilização de recursos foram os principais esforços identificados, sendo que a única organização privada estudada referiu, também, a flexibilidade horária que teve de agilizar para os/as seus/suas funcionários/as. Neste sentido, as organizações foram bastante flexíveis, disponibilizando os recursos necessários, sem desenvolverem grandes barreiras ao desenvolvimento das iniciativas, ao contrário do que é descrito na literatura quando diferentes investigações (e.g. Belinfanti, 2015; Brunaker & Kurvinen, 2006; Grayson et al., 2011; Nijhof et al., 2012; Portales, 2019) relatam os desafios, obstáculos e entraves que podem existir durante este processo. No geral, as reações das organizações e dos/as seus/suas funcionários/as à nova iniciativa foram bastante positivas, pois em apenas uma das organizações da economia social, o/a intraempreendedor/a social sentiu aversão à sua ideia e foi questionado pelos/as seus/suas superiores hierárquicos/as e colegas.

Posto isto, e de acordo com a explanação anterior, o intraempreendedorismo social pode ser definido através de iniciativas sociais inovadoras provenientes de profissionais ou

funcionários/as de uma organização, que incorpora na própria organização novas formas de trabalhar com o objetivo de resolver ou atenuar uma necessidade/desafio social, utilizando os recursos e oportunidades da mesma. Importa reforçar a ideia de que o/a intraempreendedor/a social é automeado/a e pode ocupar qualquer cargo na organização. Esta característica vai de encontro à literatura estudada (e.g. Belinfanti, 2015; Berzin et al., 2016; Brunaker & Kurvinen, 2006; Nijhof et al., 2012; Schröer, 2016; Portales, 2019), contudo, em alguns estudos é referido que, normalmente, o intraempreendedorismo social provém de indivíduos com uma posição hierárquica mais baixa (e.g. Belinfanti, 2015; Brunaker & Kurvinen, 2006; Seshadri & Tripathy, 2006). Esta última característica do intraempreendedorismo social não foi verificada, pois em apenas um caso a intraempreendedora social ocupava um cargo hierarquicamente mais baixo. Nos restantes casos, os/as intraempreendedores/as ocupam cargos de chefia ou coordenação e são profissionais com educação superior.

Neste sentido, questionou-se se existiria intraempreendedorismo social em todos os casos estudados. Através da investigação realizada, depreende-se que não, especificamente em duas situações. No PSC, o técnico responsável pelo mesmo mencionou não estar na génese desta ideia, pois foi o presidente da organização que a propôs. Desta forma, não é verificada a existência de um processo intraempreendedor, mas sim de uma resposta da organização a uma necessidade identificada pelo presidente da mesma. Por outro lado, relativamente ao PSF, o entrevistado (CEO da organização) não quis referir quem tinha sido a pessoa responsável pela ideia do mesmo, insistindo que não deve existir nenhuma componente individual na organização, valorizando-se o coletivo. Neste caso, a inovação social é perspectivada como uma conquista de toda a organização e não apenas do indivíduo que a idealizou. Para além disso, a pessoa responsável pelo projeto é o CEO da própria organização. Assim, não é verificado nenhum processo de intraempreendedorismo social, pois não existe o reconhecimento do/a intraempreendedor/a social, ainda que o projeto tenha alterado a atuação da própria organização (acrescentado uma nova área de atuação) e funcionamento da mesma (através da adaptação que foi feita para o desenvolvimento do projeto). Nos restantes casos, foi possível verificar todas as características, como demonstrado anteriormente.

A presente investigação permitiu compreender as diferentes dinâmicas das organizações que experimentaram processos de intraempreendedorismo social, explorando as diferenças e semelhanças entre o setor de atividade (público, privado, economia social) da organização. Para além disso, foi possível compreender de que forma o

intraempreendedorismo social se constitui como uma estratégia inovadora para o desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade das diferentes organizações, apurando quais as circunstâncias e motivações que as levaram a adotá-lo. Foi, ainda, possível distinguir as experiências e práticas de intraempreendedorismo social nas organizações dos diferentes setores de atividade. Assim, verificaram-se todos os objetivos a que o estudo se propôs e alcançaram-se resultados interessantes, mas não possíveis de ser generalizados. Uma vez que, a investigação se remete para estudos de caso específicos, que devem ser compreendidos e interpretados no contexto social em que se inserem (Coutinho, 2020).

Posto isto, interessa analisar o tamanho final da amostra, que se mostrou reduzida. Ainda que a exploração de iniciativas sociais tenha sido abrangente, a procura de iniciativas sociais intraempreendedoras mostrou-se complexa, pelas poucas experiências de intraempreendedorismo social encontradas. O que demonstra que o intraempreendedorismo social ainda não é uma conduta adotada pelas organizações dos diferentes setores de atividade, em especial nas organizações privadas lucrativas. As organizações públicas tendem a desenvolver vários projetos sociais, mas nem todos inseridos na ótica do intraempreendedorismo social, sendo muito deles incentivados pelas linhas hierárquicas mais altas da organização, com o objetivo de cumprir protocolos e formalidades. Através do processo de amostragem, foi possível averiguar que as organizações da economia social são as que mais desenvolvem iniciativas sociais inovadoras, ainda que, nem sempre, inseridas na ótica do intraempreendedorismo social, pois muitos projetos sociais vão de encontro direto à missão e objetivos da própria organização, revelando-se uma forma de desenvolvimento e não uma perspectiva intraempreendedora das mesmas.

O intraempreendedorismo social é uma realidade pouco explorada nas organizações dos diferentes setores de atividade, talvez pela falta de cultura intraempreendedora, ou pela falta de incentivo governamental, ou até mesmo pelo desconhecimento relativo a esta prática. Neste sentido, parece pertinente explorar esta questão em investigações futuras, questionando os motivos pelos quais as organizações não optam por esta via.

CONCLUSÃO

Tomando como ponto de partida a complexidade e multidimensionalidade dos problemas e desafios sociais e a sua rápida evolução na sociedade, compreende-se a necessidade de promover a mudança de paradigma e a sustentabilidade da sociedade (Chaves & Monzón, 2018; Nandan et al., 2015). O papel da inovação social tonou-se fundamental para resolver ou atenuar os efeitos provenientes dos mesmos, numa ótica de competências empreendedoras dos indivíduos, e das organizações, e a sua capacidade de gerar mudança social.

O intraempreendedorismo social permite, por um lado, satisfazer necessidades sociais através de práticas inovadoras, utilizando a estrutura e os recursos da organização, e, por outro lado, promover a organização onde está a ser desenvolvido (Grohs et al., 2015; Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015). Para além disso, proporcionar esta prática é essencial para a sustentabilidade a longo prazo da própria inovação, pois as organizações já têm experiência, recursos e infraestruturas e o/a intraempreendedor/a social conhece a organização e pode potenciar a forma como a mesma é desenvolvida (Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015; Brunaker & Kurvinen, 2006; Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019; Schmitz & Scheuerle, 2012).

Neste sentido, o intraempreendedorismo social surge como um processo oportuno que as organizações podem adotar para o desenvolvimento e aplicação de novas soluções para os problemas e desafios sociais. Embora a inovação social seja facilmente associada às organizações da economia social, também as organizações do setor público e privado realizam iniciativas sociais inovadoras (Kankanhalli et al., 2017; O’Byrne et al., 2014). Porém, o valor gerado pela inovação social num determinado setor é distinto dos restantes, uma vez que existem diferenças entre todos os setores de atividade (público, privado e economia social) (Júnior et al., 2013).

Foi neste seguimento de ideias que se começou a questionar a forma como o intraempreendedorismo social podia contribuir para o desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade das organizações dos diferentes setores de atividade. Se, por um lado, o desenvolvimento de iniciativas sociais inovadoras dentro de organizações já estabelecidas é favorável para a sustentabilidade da própria inovação; por outro lado, também existem barreiras e desafios que as podem condicionar, pois estas estão totalmente dependes das organizações onde estão inseridas. Para além disso, as características organizacionais são determinantes para o desenvolvimento das mesmas, assim como a estimulação (ou não) de ambientes propícios a estas práticas.

Desta forma, e uma vez que os ímpetus para a conceção e desenvolvimento deste processo são inúmeros, foi fundamental compreender quais as circunstâncias e motivações que estiveram na origem do desenvolvimento de iniciativas de intraempreendedorismo social nos diferentes setores de atividade. Pois, apesar da inovação social ser um ato deliberado pelo interesse público, as organizações de todos os setores de atividade procuram desenvolver soluções para os problemas e desafios sociais enfrentados (Hulgård & Ferreira, 2019; Kankanhalli et al., 2017; O’Byrne et al., 2014; Vieira et al., 2017). Por um lado, o setor público é responsável por todas as questões públicas e deve atender às necessidades e problemas enfrentados pelos cidadãos e cidadãs. Por outro lado, o setor privado que procura contribuir para o desenvolvimento sustentável, consolidando o crescimento económico, ao mesmo tempo que assegura a defesa do ambiente e promove o comportamento ético e socialmente responsável (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Costa, 2005; Mota & Dinis, 2005; Yusoff, 2018). E, por fim, a economia social que tem na sua génese a procura de respostas económicas e sociais para os diferentes problemas sociais (Feliciano, 2011).

Para além disso, e uma vez que o intraempreendedorismo social é um fenómeno em crescimento, e considerando os desafios associados ao desenvolvimento do mesmo, interessou compreender qual a perceção dos interlocutores das organizações dos diferentes setores de atividade sobre as iniciativas de intraempreendedorismo social, assim como o seu significado, importância, princípios e práticas subjacentes. O conceito de intraempreendedorismo social é, muitas vezes, confundido com o conceito de empreendedorismo social, pois ambos se referem a processos e soluções inovadoras para os problemas e desafios sociais (Belinfanti, 2015; Berzin et al., 2016; Koleva & Roomi, 2015; Portales, 2019; Schimtz & Scheuerle, 2012). Contudo, o reconhecimento dado ao/à intraempreendedor/a é muito menor, quando comparado ao reconhecimento dado ao/à empreendedor/a (Portales, 2019).

Ainda neste seguimento, e atendendo aos objetivos do intraempreendedorismo social, importou conhecer as mudanças que ocorrem nas organizações dos diferentes setores de atividade com o desenvolvimento de iniciativas sociais intraempreendedoras. Se, por um lado, o intraempreendedorismo social deve responder a um problema ou desafio social, este também deve promover a mudança organizacional, garantindo um ajuste entre a inovação e a própria organização (Berzin & Pitt-Catsouphes, 2015).

Deste modo, e através dos resultados obtidos ao longo da investigação, é possível perceber que as iniciativas sociais intraempreendedoras surgem a partir de diferentes circunstâncias e motivações, independentemente do setor de atividade associado. Os/as

intraempreendedores/as sociais procuram novas formas de atuação, desenvolvimento e/ou sustentabilidade para a organização, respondendo de forma inovadora a um problema ou desafio social identificado. Algumas procuram inovar a forma como atuam junto da sua população-alvo, inovando a forma de intervenção junto das mesmas. Outras, procuram estratégias e práticas para desenvolver a organização, procurando expandir a própria organização, através de novas áreas de atuação ou de novos públicos-alvo. Noutros casos, a procura de novas estratégias e formas de sustentabilidade desencadeia o processo intraempreendedor. Também os fatores externos despoletam algumas iniciativas, como por exemplo a candidatura a fundos comunitários. Assim, é possível compreender que são vários os motivos e circunstâncias que estão na origem do desenvolvimento de iniciativas de intraempreendedorismo social nos diferentes setores de atividade.

Por outro lado, e no que concerne à perceção dos/as interlocutores das organizações dos diferentes setores de atividade sobre as iniciativas de intraempreendedorismo social, interessou averiguar se os/as mesmos/as conhecem o conceito. Estes/as não o souberam identificar, porém reconhecem a prática, identificando-a como uma via para responder a uma necessidade social identificada de forma inovadora, transformando-a numa mudança para a organização. Desta forma, foi possível compreender que o conceito e a prática de intraempreendedorismo social sofre de pouco reconhecimento, dificultando a sua receção nas organizações.

Relativamente às mudanças que ocorrem nas organizações com o desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras, é possível compreender que as mesmas ocorrem em diferentes contextos, repercutindo-se nos/as beneficiários/as das iniciativas, na comunidade onde está inserido e na própria organização e funcionários/as. Neste sentido, verifica-se que o papel do intraempreendedorismo social cumpre com os objetivos a que se propões: por um lado, resolver ou atenuar o problema social identificado, usufruindo dos recursos da organização, e, por outro lado, transformar a própria organização, através de novas práticas ou hábitos de trabalho.

O intraempreendedorismo social possui uma grande vantagem, quando comparado a outras vias para desenvolvimento da inovação social. Esta estratégia permite desenvolver respostas mais próximas dos cidadãos e das cidadãs ou clientes, uma vez que o/a intraempreendedor/a social já conhece a comunidade e o contexto de atuação da organização onde está integrado/a. Desta forma, concebe iniciativas mais próximas dos/as beneficiários/as.

Para além disso, o intraempreendedorismo social tem um importante papel na motivação e realização profissional dos/as trabalhadores/as. As organizações ao aceitarem e desenvolverem uma iniciativa idealizada por um/a dos/as seus/suas profissionais, demonstram grande confiança e abertura para novas propostas. Assim, os/as profissionais ficam mais motivados/as, pois as suas capacidades estão a ser valorizadas e o seu trabalho reconhecido. Deste modo, as repercussões no/a próprio/a intraempreendedor/a social também devem ser consideradas pertinentes.

Contudo, é importante referir que idealizar e desenvolver uma iniciativa social intraempreendedora é um processo complexo. O/a intraempreendedor/a social enfrenta vários desafios e entraves que podem condicionar (ou até mesmo, impossibilitar) este processo. Os obstáculos sofridos são, em muitos casos, o financiamento do projeto, pois, muitas vezes, as organizações não estão dispostas a arriscar. Para além disso, a aprovação dos/as superiores hierárquicos/as também é considerada um grande obstáculo durante este processo, pois sem essa aprovação, os/as intraempreendedores/as sociais não podem continuar a trabalhar na sua ideia.

Para além do apresentado, foi considerado essencial reunir diferenças e semelhanças entre as práticas de intraempreendedorismo social em organizações dos diferentes setores de atividade, pois estes têm funções diferentes no combate às consequências dos problemas e desafios sociais, ainda que todos procurem trabalhar nesse sentido. Através do estudo realizado, não foram encontradas diferenças relevantes, pois as práticas, apesar de provenientes de organizações de setores de atividade diferentes, mostraram-se concordantes entre si, apresentando entraves/desafios semelhantes na sua conceção e repercussões idênticas aquando implementadas. Esta ocorrência foi surpreendente, pois a literatura analisada refere que a inovação social, para além de ser trabalhada de forma diferente em todos os setores de atividade, é valorizada, desenvolvida e sustentada de formas também diferentes.

Posto isto, e analisando as diversas perspetivas e ideias partilhadas ao longo das entrevistas realizadas, é possível identificar que a falta de reconhecimento que sofre o conceito de intraempreendedorismo social é uma das principais barreiras na sua aplicação. Enquanto o/a empreendedor/a social é louvado pelos seus atos empreendedores, o/a intraempreendedor/a social não é identificado/a, nem valorizado/a. Este conceito deveria ser explorado desde cedo pelos/as profissionais, ainda em contexto académico, e ser apresentado às organizações para que estas possam conceber espaços adequados para a promoção da inovação social. Independentemente do setor de atividade (público, privado e economia

social), existem restrições e entraves às iniciativas intraempreendedoras, que podiam ser evitadas caso as linhas hierárquicas mais altas estivessem familiarizadas com as práticas intraempreendedoras e conhecessem os seus benefícios. Contudo, importa ainda referir que, mais do que promover estas práticas, interessa às organizações conservarem os/as profissionais talentosos/as e intraempreendedores/as, para que estes não procurem outras equipas que aprovelem e valorizem as suas ideias e práticas.

Em suma, apesar do desenvolvimento e implementação de iniciativas provenientes de intraempreendedorismo social acarretarem diversos benefícios e impactos positivos, as mesmas são confrontadas com muitos desafios durante a sua conceção. Assim, e articulando as propostas anteriormente apresentadas, parecem estar reunidas as condições necessárias para as boas práticas de intraempreendedorismo social. Todavia, é importante realçar que o intraempreendedorismo social é uma via, entre outras, para a resolução dos problemas e desafios sociais, não sendo a única estratégia possível.

Posto isto, e focando nas limitações da presente investigação, é possível perceber que a subjetividade da investigadora pode constituir-se como uma fragilidade, ainda que com uma preocupação incessante em minimizar o efeito da mesma. Por sua vez, a situação pandémica de Covid-19, perturbou o planeamento da investigação, pois, impossibilitou o contacto com algumas iniciativas e dificultou a realização das entrevistas (e.g., entrevistas realizadas online e não de forma presencial). No entanto, tal não impediu a continuidade do estudo empírico, ainda que realizado de forma mais distante.

Em jeito de desafio ou de pistas de investigação futura, sugere-se a importância de dar continuidade a esta temática, que se afigura de elevada pertinência e que se mostra algo descurada no meio académico. Assim, obter um maior conhecimento dos processos sociais intraempreendedores como estratégias inovadoras para o desenvolvimento, atuação e/ou sustentabilidade de organizações de diferentes setores de atividade, delineando as diferentes etapas desse mesmo processo, perceber quais as influências da situação pandémica de Covid-19 no desenvolvimento de iniciativas sociais intraempreendedoras e como as organizações implementadoras desses projetos sociais se gerem e adaptam para as desenvolver.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, D., & Hess, M. (2010). Social innovation and why it has policy significance. *The Economic and Labour Relations Review*, 21(2), 139-156.
<https://doi.org/10.1177/103530461002100209>
- Alvord, S. H., Brown, D., & Letts, C. W. (2002). Social entrepreneurship and social transformation: an exploratory study. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government Harvard University*, (15).
<https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Amado, J., & Vieira, C. C. (2014). A Validade da Investigação Qualitativa. Em *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (pp. 357-418). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81), 121-141. <https://doi.org/10.18055/Finis1465>
- André, M. (2013). O que é um estudo de caso qualitativo em educação? *Revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 95-103.
<https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.v22.n40>
- Audretsch, D. B., Grilo, I., & Thurik, A. R. (2007). Explaining entrepreneurship and the role of policy: a framework. In *Handbook of research on entrepreneurship policy* (pp. 1-17). Edward Elgar Publishing Limited.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38.
<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Belinfanti, T. (2015). Contemplating the gap-filling role of social intrapreneurship. *Oregon Law Review*, 94(1), 67-124.
- Bernardino, S., & Santos, J., F. (2014, outubro). O papel da formação, experiência profissional e perceção de viabilidade da iniciativa no empreendedorismo social em Portugal. *Conferência Ibérica de Empreendimento*, Pontevedra, Espanha, 4. Recuperado de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7088>
- Berzin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2015). Social innovation from the inside: considering the “intrapreneurship” path. *Sociol Work*, 60(4), 360-362.
<https://doi.org/10.1093/sw/swv026>
- Berzin, S., Pitt-Catsoupes, M., & Gaitan-Rossi, P. (2016). Innovation and sustainability: an exploratory study of intrapreneurship among human service organizations. *Human*

- Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40(5), 540-552.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1184207>
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 41(1), 3-14. <https://doi.org/10.4013/1040>
- Birkland, T. A. (2015). *An Introduction to the Policy Process: theories, concepts, and models of public policy making* (3rd ed.). Routledge.
- Bittar, F. O., Bastos, L. T., & Moreira, V. L. (2014). Reflexões sobre o empreendedorismo: uma análise crítica na perspectiva da economia das organizações. *Revista de Administração da UFSM*, 7(1), 65-80. <https://doi.org/10.5902/198346597318>
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Guerrero, M., & Schott, T. (2021). *GEM 2020/2021 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Brunaker, S., & Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 118-132. <https://doi.org/10.1108/01437730610646624>
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálisis*, 11(1), 61-72. <https://doi.org/10.1590/%25x>
- Carmo, L. O., Assis, L. B., Júnior, A. G., & Teixeira, M. M. (2021). O empreendedorismo como uma ideologia neoliberal. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 18-31. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200043>
- Carvalho, L. C., & Veríssimo, P. (2018). Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: um estudo de caso. *Holos*, 7, 59-76. <https://doi.org/10.15628/holos.2018.3390>
- Chalmers, D. (2012). Social innovation: an exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*, 28(1), 17-34. <https://doi.org/10.1177/0269094212463677>
- Chaves, R. & Monzón, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (93), 5-50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>

- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>
- Comissão Europeia. (2013). *Guide to Social Innovation*. Disponível em <https://www.channelmanche.com/assets/document-downloads/EU-Guide-to-Social-Innovation.pdf>
- Costa, M. N. (2005). Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social presencial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73, 67-89. <https://doi.org/10.4000/rccs.956>
- Coutinho, C. P. (2020). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª edição). Edições Almedina, S.A.
- Esen, M., & Şekerdil, R. (2017). The effects of intrapreneurship on social innovation: a research in Izmir. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 7(1-2), 13-30.
- Ésther, A. B. (2019). A política de identidade do empreendedorismo: uma análise na perspectiva da sociologia figuracional e da psicologia social crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(esp.), 857-870. <https://doi.org/10.1590/1679-395176629>
- European Economic and Social Committee. (2017). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. Disponível em <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutions-social-economy-study>
- Eurostat. (2020). *Impact of COVID-19 on employment income - advanced estimates*. Recuperado a 10 de abril de 2021 de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Impact_of_COVID-19_on_employment_income_-_advanced_estimates&stable=1
- Feliciano, J. F. (2011). A diversidade e os desafios da economia social e solidária. *Fluxos & Riscos*, 2, 11-16.
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Ferreira, S. (2019). A economia social na hibridização com o Estado, o mercado e a sociedade: perspetivas analíticas macro, meso e micro. In *Economia Social - olhares cruzados*. Almedina.
- Foroudia, P., Akarsu, T. N., Marvi, R., & Balakrishnan, J. (2021). Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research

- trends. *Industrial Marketing Management*, 93, 446-465.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.026>
- Garrido, A. (2016). *Cooperação e Solidariedade: Uma história da economia social* (1ª edição.). Tinta da China.
- Gonçalves, I. (2011). Parcerias público-privadas na acção social. In *Projectos de inovação na gestão pública* (pp. 373-390). Mundos Sociais.
- Grayson, D., McLaren, M., & Spitzeck, H. (2011). *Social intrapreneurs — an extra force for sustainability*. Doughty Centre - Cranfield University.
- Grohs, S., Schneiders, K., & Heinze, R. G. (2015). Social entrepreneurship versus intrapreneurship in the german social welfare state: a study of old-age care and youth welfare services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 163-180.
<https://doi.org/10.1177/0899764013501234>
- Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 296-303.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.034>
- Hadad, S., & Cantaragiu, R. (2017). Corporate social entrepreneurship versus social intrapreneurship: same idea, different trajectories? *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(2), 252-276. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0016>
- Hamann, T. H. (2012). Neoliberalismo, governamentalidade e ética. *Ecopolítica*, 3, 99-133.
- Hoffmann, A. N. (2007). A rough guide to entrepreneurship policy. In *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy* (pp. 140-171). Edward Elgar Publishing Limited.
- Hubert, A. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Disponível em <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union>
- Hulgård, L., & Ferreira, S. (2019). Social innovation and public policy. In *Atlas of Social Innovation 2nd Volume: A World of New Practices* (pp. 26-29). Oekoem.
- Júnior, P. R., Guimarães, T., & Bilhim, J. (2013). Inovação no setor público – análise comparativa entre organizações do Brasil e Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(4), 2-11.
- Kankanhalli, A., Zuiderwijk, A., & Tayi, G. K. (2017). Open innovation in the public sector: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 34(1), 84-89.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.12.002>

- Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 735-761. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00371.x>
- Klyver, K., & Bager, T. E. (2012). Entrepreneurship policy as institutionalised and powerful myths. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 4(4), 409-426. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2012.049816>
- Koleva, P., & Roomi, M. A. (2015). Social intrapreneurism and all that jazz: how business innovators are helping to build a more sustainable world. *Society and Business Review*, 10(2), 194-199. <https://doi.org/10.1108/SBR-02-2015-0003>
- Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.009>
- Lei n. 30/2013, de 8 de maio de 2013. Estabelece as bases gerais do regime jurídico da economia social. Recuperado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio>
- Link, A. N. (2007). Public policy and entrepreneurship. In *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy* (pp. 130-139). Edward Elgar Publishing Limited.
- Lundströme, A., & Stevenson, L. A. (2005). *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. Springer.
- Lurtz, K., & Kreutzer, K. (2017). Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: the pivotal role of social risk taking and collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 92-115. <https://doi.org/10.1177/0899764016654221>
- Madu, U. O., & Urban, B. (2014). An empirical study of desired versus actual compensation practices in determining intrapreneurial behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.592>
- Matei, A., & Drumasu, C. (2015). Corporate social innovation in the romanian public sector. *Procedia Economics and Finance*, 23, 406-411. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00337-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00337-8)
- Mota, G., & Dinis, M. A. (2005). Responsabilidade Social das Empresas: novo modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável. *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa*, (2), 248-259.

- Mozzicafreddo, J., & Gouveia, C. (2011). Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal. In *Projectos de inovação na gestão pública* (pp. 5-62). Mundos Sociais.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector, The Strategy Unit, Cabinet Office, Londres, UK, recuperado de: http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.
- Nandan, M., London, M., & Bent-Goodley, T. (2015). Social workers as social change agents: social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(1), 38-56. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.955236>
- Nijhof, A., Looise, J. K., & Leede, J. (2012). Social intrapreneurship: a conceptual, theoretical and empirical exploration of its meaning and contribution. In *Innovation, social responsibility, creativity, ethics and Olaf Fisscher* (pp.109-128). CIM, in association with University of Twente.
- O'Byrne, L., Miller, M., Douse, C., Venkatesh, R., & Kapucu, N. (2014). Social innovation in the public Sector: the case of Seoul Metropolitan Government. *Journal of Economic and Social Studies*, 4(1), 51-69. <https://doi.org/10.14706/jecoss11414>
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R., R. (2011, maio). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. *Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho - Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização*, Lisboa, Portugal, 14. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277158961_Empreendedorismo_social_contributos_teoricos_para_a_sua_definicao
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.48558/gbjy-gj47>

- Pitt-Catsoupes, M., & Berzin, S. C. (2015). Teaching note - incorporating social innovation content into macro social work education. *Journal of Social Work Education, 51*(2), 407–416. <https://doi.org/10.1080/10437797.2015.1012947>
- Portales, L. (2019). Social Intrapreneurship, the Main Factor of Social Innovations Within Traditional Companies. In *Social Innovation and Social Entrepreneurship* (pp. 147-160). Springer.
- Portugal Inovação Social (2019). *Portugal Inovação Social*. Retirado a 22 de março de 2021 de <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/>
- Quintão, C. (2011). O terceiro setor e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar [IS Working Paper, n.2]. Instituto de Sociologia, Universidade do Porto. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Rana, N. P., Weerakkody, V., Dwivedi, Y. K., & Piercy, N. C. (2014). Profiling existing research on social innovation in the public sector. *Information Systems Management, 31*(3), 259-273. <https://doi.org/10.1080/10580530.2014.923271>
- Reilly, J. M., Chen, Y. H., & Jacoby, H. D. (2021). The COVID-19 effect on the Paris agreement. *Humanities and Social Sciences Communications, 8*(16). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00698-2>
- Salmon, A., & Cattani, A. D. (2009). Responsabilidade Social Empresarial. In *Dicionário internacional da outra economia* (pp. 289-292). Almedina.
- Schmitz, B., & Scheuerle, T. (2012). Founding or Transforming? Social Intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, 1*(1), 13-36.
- Schröer, A. (2016). Fostering innovation in social services – a diaconal intrapreneurship lab. *Diaconia, 7*(2), 159-173. <https://doi.org/10.13109/diac.2016.7.2.159>
- Serinkan, C., Kaymakçi, K., Arat, G., & Avcik, C. (2013). An empirical study on intrapreneurship: in a service sector in Turkey. *Social and Behavioral Sciences, 89*, 715-719. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.920>
- Seshadri, D. V., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: the road less travelled. *Vikalpa, 31*(1), 17-29. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>
- Shier, M. L., & Handy, F. (2015). From advocacy to social innovation: a typology of social change efforts by nonprofits. *Voluntas, 26*(6), 2581–2603. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9535-1>
- Silva, L. F., & Bassani, C. L. (2007). Evolucionismo: a face oculta do empreendedorismo. *BBR - Brazilian Business Review, 4*(1), 60-73.

- Social Business School & Instituto Padre António Vieira. (2015). “Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social”. Disponível em <https://e-social.pt/portfolio/mies/>
- Social Economy Europe. (2015). *Livro Branco: A Economia Social... Retomar a Iniciativa – Propostas para fazer da economia social um pilar da União Europeia*. Alain Coheur. Recuperado de: <file:///C:/Users/franc/Downloads/Livro%20Branco%20da%20Economia%20Social.pdf>
- Sousa, A. P. (2011). A estrutura organizacional da gestão pública vs. gestão empresarial. In *Projectos de inovação na gestão pública* (pp. 177-192). Mundos Sociais.
- Stevenson, L., & Lundström, A. (2007). Dressing the emperor: the fabric of entrepreneurship policy. In *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy* (pp. 94-129). Edward Elgar Publishing Limited.
- Tavares, M. A. (2018). O empreendedorismo à luz da tradição marxista. *Revista Em Pauta*, 16(41), 107-121. <https://doi.org/10.12957/rep.2018.36687>
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. McGraw-Hill.
- Teles, H. (2020). *Serviço social nas empresas: práticas de responsabilidade social* (1st ed.). Pactor.
- Vala, J. (2014). A análise de conteúdo. Em *Metodologia das ciências sociais* (16ª edição, pp. 101-128). Edições Afrontamento.
- Vale, G. V. (2014). Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 874-891. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista da SOCERJ*, 20(5), 383-386.
- Vieira, N. S., Parente, C., & Barbosa, A. (2017). “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Número temático: processos sociais e questões epistemológicas*, 100-121. <https://doi.org/10.21747/08723419/soctem2017a5>
- Wielen, W., & Barrios, S. (2020). Economic sentiment during the COVID pandemic: evidence from search behaviour in the EU. *Journal of Economic and Business. In Press, Corrected Proof*. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2020.105970>

- Woo, H. R. (2018). Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability. *Career Development International*, 23(2), 145-162. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2017-0046>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad.) (2ª edição). Bookman. (Obra original publicada em 1994).
- Yusoff, A. (2018). Addressing inequality in Malaysia through corporate social intrapreneurship. *SHS Web of Conferences*, 53. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185301001>
- Zimmermann, H. (1999). Innovation in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(4), 589-619. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00125>

APÊNDICES

Apêndice 1: Apreciação global de todas as iniciativas identificadas para a primeira etapa do processo de amostragem

Tabela 7

Apreciação global de todas as iniciativas identificadas

Iniciativas		Informação	Apreciação
1		Projeto desenvolvido numa Câmara Municipal, desde 2009, com o objetivo de desenvolver hábitos e estilos de vida saudáveis na população escolar do concelho e na comunidade.	D
2	2.1	O projeto tem como objetivo fortalecer as competências inclusivas de assistentes em ambientes educacionais que trabalhem com estudantes com deficiência e visa desenvolver um conjunto de ferramentas baseadas na web, com o propósito de ajudar os/as assistentes educacionais no seu trabalho diário com crianças e jovens com deficiência.	N
	2.2	Este projeto tem o objetivo de formar uma frente europeia unificada contra os problemas enfrentados pelas sociedades e alcançar o objetivo europeu de promover a paz, os seus valores e principalmente o bem-estar dos seus cidadãos e cidadãs – incluindo o bem-estar social e emocional. Durante a produção dos <i>outputs</i> , o projeto preencherá lacunas, orientando encarregados/as de educação, docentes e alunos/as desde o 1º Ciclo do Ensino Básico para uma melhor compreensão do que é educação social e emocional e como usá-la para estabelecer as bases para uma sociedade integrada e emocionalmente saudável.	N
	2.3	Projeto que tem como finalidade desenvolver guiões orientadores e proporcionar formação para cuidadores/as de pessoas com deficiência e/ou em situação de incapacidade sobre as melhores práticas para promover o acesso à intimidade e sexualidade de forma segura, digna e promotora do desenvolvimento integral do indivíduo. Para além disso, ajuda a identificar as necessidades de apoio das pessoas com deficiência intelectual e pessoas com problemas de saúde mental no domínio da sexualidade, bem como desenvolver as suas competências e as dos/as prestadores/as de cuidados, para tomar decisões fundamentadas no domínio da sexualidade.	N
3	3.1	Destina-se a providenciar alimento a animais que vivem à guarda de associações, grupos e protetores individuais, a animais errantes e a animais pertencentes a famílias carenciadas e a pessoas em situação de sem abrigo para, deste modo, se evitar o abandono e a consequente sobrepopulação de animais, quer na rua, quer nos albergues.	D
	3.2	Projeto de responsabilidade social que envolve clínicas veterinárias e <i>petshops</i> , os/as seus/suas clientes e os meios de comunicação. As pessoas arredondam, nas clínicas e lojas aderentes, o valor das suas compras, contribuindo assim com o valor do arredondamento para os programas de apoio da organização.	D
	3.3	Os/as voluntários/as da organização acompanham no terreno fazendo uma avaliação das necessidades dos animais que encontram. Fornecem-lhes alimentação, esterilização, vacinação, identificação eletrónica e desparasitação e elaboram planos de ação que permitem acompanhar as necessidades destes animais sem abrigo e a evolução da situação destes agregados. Impedindo separação da pessoa com o seu animal.	D

	3.4	Apoio a famílias carenciadas com animais de companhia. Oferece um apoio destinado a satisfazer as necessidades básicas dos animais (alimentação, vacinação, esterilização e desparasitação).	D
4		Tem como objetivo a integração e capacitação cultural e social das crianças e jovens com Perturbação do Espectro do Autismo e sensibilização e consciencialização da comunidade escolar para a problemática do autismo e suas especificidades.	N
5		Sem informação disponibilizada online.	N
6		ONG, sem fins lucrativos, criada em 2000. Atua na proteção regional do património natural, através de ações de restauro e desenvolvimento ecológico.	N
7	7.1	Sem informação disponibilizada online.	N
	7.2	Restauro e adaptação de um espaço em ruínas na aldeia, para trabalho com grupos reduzidos, com necessidades e abordagens terapêuticas específicas e intimistas. Trabalha-se a lã da ovelha, o papel reciclado e a cera de abelha.	D
	7.3	Espaço constituído por 3 casas geminadas, em pleno Centro Histórico. Indicação que este espaço seria transformado (para além das funções atuais cromodinâmicas interativas e de encontro ao público e visitantes, tertúlias, saraus, workshops, exposições) em alojamento local, visando a sustentabilidade e aproveitamento efetivo num espírito de turismo social.	N
8		É um projeto de uma Câmara Municipal em parceria com outra organização e foca-se na promoção de estilos de vida saudáveis e na redução de comportamentos de risco, através do desenvolvimento de competência socioeconómicas dos/as jovens e da promoção do ajustamento escolar.	D
9	9.1	Surgiu da análise das necessidades detetadas no âmbito do apoio afetivo-sexual às pessoas com deficiência, suas famílias e formação dos profissionais da reabilitação que com eles/as trabalham. Pretende-se colmatar a lacuna há muito sentida, no que concerne à abordagem da sexualidade da pessoa com deficiência.	D
	9.2	Projeto pedagógico no âmbito da música que, pela sua natureza artística, constitui terreno propício para o desenvolvimento de atividades de trabalho interdisciplinar, individual e em grupo.	D
	9.3	Surgiu como forma de realização de um sonho de uma cliente do CAO: pertencer a um rancho folclórico. Quando iniciou, o grupo era formado por 12 elementos, neste momento, participam 15 clientes, com deficiências heterogéneas nomeadamente.	D
	9.4	Surgiu da necessidade de ir ao encontro do sonho de uma cliente que queria aprender Malabarismo e Artes Circenses. Utilização para além de malabarismo adaptado, a criação de coreografias de Dança, tendo como inspiração a conjugação de algumas danças tradicionais europeias, sempre adaptadas.	D
10		Surgiu da paixão de duas jovens e do sonho de colocar no mercado produtos inovadores com base no Mel. Trata-se da comercialização de um néctar cru obtido através de processos artesanais, com temperaturas saudáveis, permitindo manter todas as características de um alimento 100% natural.	N
11		Destina-se a apoiar famílias com crianças e jovens em risco, no exercício positivo da sua função parental e a promover o bem-estar global de todos os elementos da família. É uma valência de um Centro Social.	N
12	12.1	Espaço gerido em parceria por uma organização e por uma Câmara Municipal. Aproveita antigos edifícios recuperados para criar um café, com um ambiente aconchegante e em harmonia com a paisagem envolvente. Aberto todos os dias, serve almoços e lanches.	D
	12.2	Projeto que pretende dar resposta a jovens com deficiência ou incapacidade que não têm uma ocupação diária por não se encontrarem a trabalhar, nem a estudar, nem a frequentar formação. Assim, esta	D

		iniciativa, quer que estes jovens possam beneficiar de atividades que promovam a sua participação e inclusão na comunidade e o desenvolvimento de competências pessoais e sociais.	
	12.3	Duas obras que pretendem ajudar pessoas com deficiência/incapacidade intelectual em situações do dia-a-dia que se podem revelar complexas e que, normalmente, influenciam (podendo até modificar) a sua capacidade de expressão e reação. Estão presentes mais 20 histórias descritas de uma forma simples e acessível que podem facilmente ser aprendidas e reproduzidas no quotidiano por quem as consulta. O elemento diferenciador deste livro são os símbolos pictográficos que acompanham o material escrito, de modo a transmitir a ideia principal de cada frase.	D
	12.4	Sem informação disponibilizada online.	N
	12.5	Tem como objetivo melhorar a integração sócio laboral de pessoas em situação de vulnerabilidade social, funcionando através da dinamização de uma plataforma que promove a partilha de ofertas de emprego como estratégia para aumentar os níveis de inserção laboral. Este programa existe em Portugal desde 2018 e promove junto de empresas a contratação de pessoas em risco de exclusão social.	N
13		Sem informação disponibilizada online.	N
14		Visa ser uma escola ambiental e passa por realizar visitas guiadas e sessões formativas criativas com jogos práticos e interativos, bem como pela doação de ferramentas que levam a mensagem sobre a preservação ambiental.	D
15		Constitui-se por unidades produtivas ao abrigo da Medida Emprego Protegido, financiada pelo IEFP, nas áreas da agropecuária, serralção/carpintaria, serviços gerais/lavandaria e costura, agroalimentar (doçaria), olaria. Integra 42 jovens adultos portadores de deficiência e incapacidade.	D
16		É um projeto europeu de educação ambiental para a sustentabilidade e cidadania participativa. Realiza percursos a pé nas zonas costeiras portuguesas, observando e registando informações num documento próprio.	N
17		Projeto de responsabilidade social na área dos estilos de vida saudáveis, especificamente na área da prevenção do consumo nocivo de álcool e promoção do desporto e exercício físico no ensino superior.	D
18	18.1	Coloca as pessoas idosas, colaboradores, famílias e comunidade em rede através da disponibilização de ferramentas e estratégias que facilitem a participação dos seus clientes nos meios de comunicação social, possibilitando a participação ativa da população idosa na sociedade. Através de uma presença ativa nas redes sociais e da divulgação de vídeos e fotografias. A instituição promove o reconhecimento da importância do papel da pessoa idosa na família e na sociedade, potenciando, ainda, a autoestima da pessoa idosa e fomentando a proximidade e o estabelecimento de relações interpessoais significativas.	D
	18.2	Constitui um papel essencial da instituição e dos seus colaboradores criar um ambiente propício à construção de relações significativas, respeito à sua privacidade e individualidade, que respeite a história e as memórias de cada um. A instituição procura, assim, adotar estratégias que auxiliem a criação de um ambiente familiar.	D
19		Projeto que pretende encorajar ações e reconhecer o trabalho de qualidade desenvolvido pelas escolas, no âmbito da Educação Ambiental para a Sustentabilidade.	N
20		Sem informação disponibilizada online.	N
21		Pretende ser uma referência nacional no desenvolvimento, incubação e internalização de novas metodologias de promoção do sucesso escolar, da qualidade dos sistemas de ensino e formação, e da empregabilidade e inserção profissional dos jovens em Portugal. É um grupo de mais de 100 empresários e gestores de Portugal que se uniu para dar um	N

		contributo no combate ao abandono e insucesso escolar, aumentando o envolvimento da sociedade civil nos desafios da educação e da inclusão social em Portugal.	
22		Promove a dignificação, o <i>empowerment</i> e a cidadania, pela inserção social e laboral da pessoa – especialmente a mulher – em contexto de prostituição, promovendo um novo projeto de vida.	D
23		Este projeto nasce num agrupamento de escolas com a finalidade de contribuir para a melhoria do desempenho escolar e educativo dos/as estudantes, através de um maior e melhor envolvimento dos pais/encarregados/as de educação na sua vida escolar.	D
24	24.1	É um concurso artístico interescolar, direcionado para o ensino secundário regular, profissional, público e privado. As escolas participantes preparam provas na área do Teatro, Música e/ou Dança, Artes Plásticas e Claqué e competem entre si ao longo de várias sessões.	D
	24.2	Projeto que proporciona às crianças atividades de Expressões Dramática, Plástica, Corporal e Musical, em contexto letivo. As atividades em sala de aula culminam na apresentação de espetáculos abertos à comunidade, com base num tema que incida em vários elementos-chave do plano curricular. O projeto procura fomentar o gosto pelas artes, através da experimentação e da apresentação do trabalho da comunidade escolar em salas de espetáculos.	D
25		Desenvolvido numa Câmara Municipal, decorre do Despacho Ministerial, através do qual foi criado o programa "Apoio 65- Idosos em Segurança". O projeto, decorre em 2 vertentes. O primeiro assenta na colaboração de pessoas reformadas, devidamente identificadas e formadas para o efeito, junto das passadeiras próximas das escolas com maior afluência de trânsito, com o objetivo de garantir a travessia dos alunos em segurança, nos períodos de maior fluxo de peões (horários de entrada e saída de aulas). O segundo assenta na colaboração de pessoas reformadas, devidamente identificadas e formadas para o efeito, em locais de manifesto interesse público, no sentido de garantir o seu funcionamento regular e abertura ao público.	D
26		Sem informação disponibilizada online.	N
27		Projeto de uma organização privada lucrativa que consiste na celebração de protocolos com entidades públicas e privadas, nomeadamente de entidades estatais, poder local, eventos do sector, entre outros, com o objetivo de recolher roupa, calçado e brinquedos novos e/ou usados para posterior tratamento e reencaminhamento, procurando diminuir a quantidade de resíduos destinados ao aterro.	D
28		Sem informação disponibilizada online.	N
29		Organização que promove workshops de <i>risoterapia</i> , motivação e <i>coaching</i> .	N
30		Associação, sem fins lucrativos, com estatuto de IPSS e utilidade pública. Trabalha com e para as pessoas no sentido de apoiar e desenvolver projetos de vida sustentáveis e viáveis, numa lógica holística, de mudança e transformação (pessoal e social). Projeto, que nasceu em 2012, dotado de uma equipa multidisciplinar que promove a criação de projetos de vida alternativos e sustentáveis, para as famílias em situação de vulnerabilidade (potencial ou efetiva) pela via do microempreendedorismo inclusivo e da empregabilidade.	N
31		Campanha que tem como principal objetivo recolher brinquedos com um sistema eletrónico simples, a fim de serem transformados em brinquedos passíveis de serem utilizados por crianças com necessidades especiais, numa Escola Superior. Esta tarefa é feita por estudantes e professores voluntários do Departamento de Engenharia Eletrotécnica. O trabalho desenvolvido consiste na adaptação do circuito de alimentação de cada brinquedo, de modo que possa ser utilizado a partir de um interruptor externo que aciona o seu funcionamento.	D

32		Sem informação disponibilizada online.	N
33		Projeto de repovoamento de territórios rurais com famílias empreendedoras. Visa facilitar a implementação ou transferência de projetos empresariais para os territórios rurais.	N
34		Sem informação disponibilizada online.	N
35	35.1	Projeto desenvolvido por uma organização privada lucrativa. É um projeto educativo sobre a economia circular dos óleos e azeites alimentares ou de cosmética. Educa e sensibiliza para a preservação da utilização de recursos naturais e da contaminação do planeta.	D
36		Desenvolvido por uma organização sem fins lucrativos. O objetivo desta iniciativa é a criação e dinamização de uma orquestra de instrumentos de percussão construídos a partir de materiais reciclados ou restaurados com o objetivo de reforçar a consciência ecológica.	D
37		Sem informação disponibilizada online.	N
38		Sem informação disponibilizada online.	N
39		Visa dar vida a livros que se encontram nas estantes das bibliotecas, oferecendo-os a novos leitores. Tal dá-se através da adaptação de obras originais ou já publicadas para que públicos com necessidades específicas possam chegar a elas através de versões em novos formatos: Livros em Braille e em alto-relevo (para pessoas cegas ou com baixa visão); audiolivros (para quem prefere ouvir); vídeo-livros em Língua Gestual Portuguesa (para os Surdos) e em formatos adaptados – pictogramas e versões simplificadas (para pessoas com incapacidade intelectual ou limitações de outra natureza). Para além de desenvolver kits para leitores com necessidades específicas, promove e dinamiza ações de leitura que levem os livros a todos, incluindo pessoas com incapacidade ou necessidades especiais.	D
40	40.1	Projeto cultural que tem como objetivo o desenvolvimento da criança como ser humano através de uma parceria com a música. Assim a partir dos três anos de idade as crianças mantêm contacto regular com a mesma e com uma série de atividades que lhes permite o desenvolvimento motor e intelectual.	D
	40.2	O projeto foi criado devido às restrições provocadas pelo Covid-19. Percorre as ruas das aldeias mais isoladas, desta forma as pessoas, a partir de varandas, janelas ou distanciamento, possam usufruir de atividades culturais.	D
	40.3	O projeto deriva dos resultados de 25 anos de uma outra iniciativa e que pretende levar cultura durante todo o ano àqueles que tem maior ou menor dificuldade em ter contacto com a mesma. Tem como público-alvo os Hospitais, Estabelecimentos Prisionais, Lares, Centros de Dia e Orfanatos. O mesmo tem na sua programação concertos e workshops e será aplicado em parceria com autarquias e empresas locais.	D
	40.4	O projeto foi criado com o objetivo de descentralização cultural. Realizado nas freguesias mais isoladas do interior, procura permitir que a música clássica esteja ao alcance de todos. Realizam-se várias edições anuais sendo muitas delas dedicadas à Música Sacra.	D
41		É um projeto de uma organização sem fins lucrativos. Tem como foco a área do Ambiente, Preservação e Reciclagem. Assenta na necessidade de ocupar os utentes do CAO em funções inovadoras, na melhoria da sustentabilidade da Instituição e na angariação de ajudas técnicas (e.g. cadeiras de rodas, camas articuladas). Este projeto tem como objetivo a recolha de matérias recicláveis assegurando a ocupação de utentes com capacidade produtiva, bem como a obtenção de recursos para a instituição. O projeto tem como atividades a Receção de materiais recicláveis (papelão e plástico), a Separação, o Embalamento e o Armazenamento dos resíduos, sendo estes efetuados pelos utentes, da qual são ressarcidos pelas atividades desempenhadas. Os materiais são vendidos ou trocados por ajudas técnicas.	D
42		É uma IPSS de utilidade pública de apoio à comunidade e aos seniores, de âmbito nacional e internacional. Os principais objetivos são a	N

		promoção do envelhecimento ativo e a valorização das Universidades Seniores.	
43		Integrado numa Câmara Municipal, pretende combater o sedentarismo e a inatividade física; criar hábitos de vida saudáveis; promover um envelhecimento mais ativo e saudável. A sua ação é orientada para a melhoria dos índices de saúde dos concidadãos e concidadãs e, especialmente, contribuiu-se para a diminuição do isolamento e solidão das pessoas idosas, bem como para o aumento dos níveis de saúde e bem-estar. É um programa de exercício físico adaptado a cada participante de acordo com as suas características e objetivos. Desta forma desenvolvem a Caminha e a Corrida, complementadas com exercícios de flexibilidade, força e equilíbrio; Programa para pessoas saudáveis; Programas adaptados a pessoas com diabetes, hipertensão, problemas cardiovasculares osteoarticulares, reumatológicos e outros.	D
44		Organização que junta pessoas recém-chegadas e locais a viver na mesma cidade através de grupos de línguas e eventos de intercâmbio cultural organizados pela comunidade. Através destas experiências, os participantes aprendem uns com os outros, exploram interesses em comum e fazem novos amigos, ao mesmo tempo que quebram barreiras e preconceitos na sua cidade.	N
45		Escola de surf (organização privada lucrativa). Para além de aulas individuais e em grupo, promove o acesso ao desporto e ao lazer, proporcionando a oportunidade para pessoas com deficiência cognitiva e/ou motora surfarem utilizando o mar, as ondas e a praia como meio de intervenção, para desenvolver as suas potencialidades (<i>surfterapia</i>).	N
46		Sem informação disponibilizada online.	N
47	47.1	Pretende divulgar experiências, histórias, valores e criações de mulheres que se distinguem pela criatividade, pela inovação e pelo empreendedorismo.	D
	47.2	Momentos de encontro entre diferentes mulheres para partilha, apresentação de projetos, troca de serviços, entre outros.	D
48		Sem informação disponibilizada online.	N

Legenda:

- Azul – iniciativas que não constam no MIES, mas foram acrescentadas por terem sido consideradas pertinentes e relevantes para a investigação
- S – sim, trata-se de intraempreendedorismo social
- N – não, não se trata de intraempreendedorismo social
- D – dúvida, é necessária mais informação

Apêndice 2: Composição dos projetos de intraempreendedorismo social para o estudo

Tabela 8

Composição dos projetos de intraempreendedorismo social para o estudo

Iniciativas		Pessoa Responsável
1		Entrevistada A
7.2		Entrevistada E
12.3		Não foi possível estabelecer contacto.
14		Entrevistado C
18	18.1	Entrevistada G
	18.2	Pessoa responsável optou por se debruçar apenas numa iniciativa.
25		Entrevistada B
35.1		Entrevistado D
36		Não foi possível estabelecer contacto.
41		Entrevistado F

Apêndice 3: Guião de entrevista aos/às responsáveis pelas iniciativas sociais intraempreendedoras

Dados relativos à caracterização do(a) entrevistado(a):

1. Idade
2. Sexo
3. Habilitações académicas
4. Cargo desempenhado (qual e desde quando)

Caracterização da organização:

1. Ano de criação
2. Objetivos
3. Áreas de atuação
4. População alvo e número de beneficiários/destinatários
5. Financiamento
6. Dinâmica da organização

Caracterização da iniciativa intraempreendedora:

1. Qual o problema/necessidade/ou oportunidade de melhoria identificado que não tinha solução aparente (pode estar relacionado com a necessidade de implementar uma inovação, a intenção de desenvolvimento, a necessidade de novas formas de sustentabilidade ou o desejo de inovar na atuação de acordo com o objetivo social da organização)?
2. Houve algum fator externo (fora da organização) que provocasse o impulso da inovação?
3. Como surgiu a ideia de solução (a solução identificada, proveio de iniciativa própria ou foi a pedido da organização)? Quanto tempo demorou a preparar? Quem se envolveu?
4. Sentiu bom acolhimento quando partilhou o problema e a solução/projeto encontrados com os dirigentes da organização? Se sim, quais os esforços feitos pela organização para superar os problemas que advêm da integração de uma iniciativa intraempreendedora?
5. A organização fez alguma reconfiguração (estruturais ou outras) para integrar a iniciativa inovadora?

- Ano de criação
- Objetivos
- Áreas de atuação
- População alvo e número de beneficiários/destinatários
- Financiamento
- Funcionamento da iniciativa (ex.: dinâmica)

Perceção do intraempreendedorismo social:

1. Práticas

- a. Quais os principais desafios que se colocam ao desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora?
- b. Quais são as perspectivas futuras para a iniciativa intraempreendedora (a nível estrutural, organizativo, recursos, público abrangido)?

2. Repercussões

- a. O corpo dirigente reconheceu a sua proposta de inovação (por parte da sua organização, outras pessoas ou outras organizações)?
- b. Quais foram os impactos, decorrentes da iniciativa intraempreendedora, para a própria organização?
- c. Quais foram os impactos, decorrentes da iniciativa intraempreendedora, para os profissionais?
- d. Quais as mudanças (benefícios e/ou prejuízos) que a iniciativa intraempreendedora provoca nos seus destinatários?
- e. Quais os impactos para a comunidade?

Apêndice 4: Modelo de consentimento informado, livre e esclarecido para participação em investigação



Consentimento Informado

Eu, _____

aceito de livre vontade participar na entrevista da autoria de Francisca Soares Cardeira (estudante do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo da Universidade de Coimbra), com orientação da Doutora Joana Vale Guerra (Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra), no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado intitulada “O Intraempreendedorismo Social em organizações de diferentes setores de atividade”.

Declaro que compreendi todos os objetivos desta entrevista e o carácter voluntário da minha participação na mesma, bem como a inexistência de qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração, podendo desistir da mesma em qualquer momento sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, entendo que toda a informação recolhida será gravada, transcrita, analisada e apresentada apenas no âmbito da referida dissertação, assente em garantias de confidencialidade e anonimato. Salienta-se que todas as gravações serão destruídas após a conclusão da dissertação e da sua apresentação.

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Assinatura da responsável pelo estudo

Coimbra, _____ de _____ de 2021

Apêndice 5: Caracterização das organizações em estudo

Tabela 9

Caracterização integral das organizações em estudo

Elementos Caracterização	OA	OC	OD	OE	OF	OG
Natureza Jurídica	Organização pública	Organização pública	Organização privada lucrativa	IPSS	IPSS	IPSS
Ano de criação	1979	1990	2013	1998	1981	2000
Missão	Definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local.	Assegurar a prosperidade e o bem-estar da população, garantir a capacidade de criação de riqueza, condições de fixação e de operação para que permaneçam e tenham sucesso.	Sensibilizar a população para o tratamento cuidados dos resíduos domésticos, contribuindo para um futuro mais sustentável e materializando uma economia circular em ambiente doméstico.	Dar apoio e integrar pessoas com deficiência mental ou multideficiência, num contexto terapêutico de cariz comunitário e familiar.	Promover a cidadania ativa e desenvolver projetos de vida com qualidade da pessoa com deficiência mental e incapacidades, envolvendo a família e a comunidade.	Fornece serviços de ação social dirigidos à população idosa local, apoiando não só na concretização das atividades básicas e instrumentais de vida diária, mas também através de apoio psicossocial.

<p>Objetivos</p>	<p>Promover o desenvolvimento do município em todas as áreas da vida.</p>	<p>Gestão quotidiana e planificação do rumo do município.</p>	<p>Redução da produção do lixo doméstico de uma forma mais sustentável; ajudar o consumidor a transformar o seu lixo no local onde é gerado.</p>	<p>Oferecer às pessoas necessitadas de cuidados especiais uma alternativa de vida; contribuir para a integração social, humana e económica dessas.</p>	<p>Ser uma instituição de referência de qualidade pela diferenciação dos serviços que desenvolve para a pessoa com deficiência mental e incapacidades.</p>	<p>Resposta às necessidades biopsicossociais; manter/melhorar a qualidade de vida; promover a autonomia e a autoestima, o bem-estar físico, psicológico e social; desmistificação do envelhecimento, da institucionalização e da morte; participação ativa na sociedade e o combate à infoexclusão.</p>
-------------------------	---	---	--	--	--	---

Áreas de atuação	Saúde, educação, ação social e habitação, ambiente e saneamento básico, ordenamento do território e urbanismo, transportes e comunicações, abastecimento público, desporto e cultura, defesa do consumidor e proteção civil.	Ação social, ambiente, cultura, desporto, educação, desenvolvimento económico, juventude, maior idade, mercados e feiras, obras municipais, obras particulares e gestão urbanística, planeamento, ordenamento e mobilidade, segurança e proteção civil e turismo.	Ambiente, Preservação e Reciclagem	Apoio a pessoas portadoras de deficiência	Apoio a pessoas portadoras de deficiência	Envelhecimento ativo e combate ao isolamento
População-alvo e número de beneficiários/as	População local; 79 465 pessoas	População local; 38 598 pessoas	Toda a população	Pessoas portadoras de deficiência com mais de 18 anos; 42 pessoas	Pessoas portadoras de deficiência; 60 pessoas	Pessoas idosas residentes na freguesia; 68 pessoas
Financiamento	Financiamento público; receitas próprias; financiamento privado	Financiamento público; receitas próprias; financiamento privado	Receitas próprias	Segurança Social; IEFP; receitas próprias	Segurança Social; IEFP; receitas próprias	Receitas próprias; Segurança Social

Fonte: Página/site institucional (online) das próprias organizações.

Apêndice 6: Caracterização dos projetos sociais em estudo

Tabela 10

Caracterização integral dos projetos sociais em estudo

Elementos Caracterização	PSA	PSB	PSC	PSD	PSE	PSF	PSG
Ano de criação	2008	2003	2005	2015	2011	2006	2010
Missão	Desenvolver hábitos e estilos de vida saudáveis na população escolar local e na comunidade, numa perspetiva abrangente e integradora de promoção da saúde.	Garantir a travessia dos alunos em segurança, nos períodos de maior fluxo de peões (horários de entrada e saída de aulas). E garantir o funcionamento regular e abertura ao público de locais de manifesto público.	Visa ser uma escola ambiental, que promove a reflexão e sensibilização de crianças e jovens para questões ambientais, como a poluição, reciclagem e as alterações climáticas.	Educar para a prevenção da utilização de recursos naturais e da contaminação do planeta.	Desenvolver atividades artesanais e artísticas, estimulando terapêuticamente as potencialidades criativas e promovendo as competências de pessoas portadoras de deficiência.	Promover a ocupação dos utentes do CACI em funções inovadoras, na melhoria da sustentabilidade da organização e na angariação de ajudas técnicas (cadeiras de rodas, camas articuladas, entre outros).	Promover o reconhecimento da importância do papel da pessoa idosa na família e na sociedade, potenciando a autoestima da pessoa idosa e fomentando a proximidade e o estabelecimento de relações interpessoais significativas.
Objetivos	Melhorar os hábitos alimentares e estilos de vida da	Incentivar hábitos de vida saudáveis, como forma de combate ao isolamento e	Realizar visitas guiadas e sessões formativas criativas com	Sensibilizar toda a comunidade escolar, do 1.º Ciclo ao Secundário, para	Oferecer uma alternativa de vida válida e plena de sentido; contribuir para a	Recolher matérias recicláveis assegurando a ocupação de	Fomentar uma participação ativa da sociedade através da utilização de novas

	<p>população, através de uma confeção mais correta dos alimentos; aumentar níveis de saúde; reduzir a taxa de obesidade, excesso de peso nas crianças; participação e sensibilização da comunidade escolar.</p>	<p>inativa da população idosa; reforçar a cidadania, valorizando a capacidade de participação na vida ativa; valorizar as pessoas reformadas e as suas competências, enquanto membros ativos da sociedade na qual estão integrados; garantir a segurança das crianças na travessia das passadeiras; manter o funcionamento regular e ao serviço da comunidade património histórico de interesse público.</p>	<p>jogos práticos e interativos.</p>	<p>uma nova abordagem à valorização dos resíduos dos óleos vegetais e azeites, quer alimentares quer de cosmética.</p>	<p>integração social e humana.</p>	<p>utentes com capacidade produtiva, bem como a obtenção de recursos para a instituição.</p>	<p>tecnologias; desmistificar o envelhecimento; combater o isolamento social e a infoexclusão da população idosa; encorajar e capacitar as pessoas mais velhas na utilização de novas tecnologias e construção/ manutenção de rede de contatos; empoderar a população idosa através de meios inovadores para a informação acerca dos seus direitos legais, económicos/ financeiros e sociais; encorajar os meios de comunicação a promover imagens em que se destaquem os pontos fortes da população idosa; aumentar a consciencialização e responsabilização da sociedade para a</p>
--	---	--	--------------------------------------	--	------------------------------------	--	---

							promoção de envelhecimento ativo.
Áreas de atuação	Saúde	Combate ao isolamento e promoção do envelhecimento ativo e saudável	Educação ambiental; Ambiente, Preservação e Reciclagem	Educação ambiental; Ambiente, Preservação e Reciclagem	Apoio a pessoas portadoras de deficiência	Apoio a pessoas portadoras de deficiência; Ambiente, Preservação e Reciclagem	Envelhecimento ativo e combate ao isolamento
População-alvo e número de beneficiários/as	Crianças e jovens do concelho; sem dados	Pessoas reformadas com mais de 55 anos residentes no concelho; 21 pessoas	Crianças e jovens de todo o país; sem dados	Crianças e jovens do 1º ciclo ao secundário de todo o país; sem dados	Pessoas que integrem a organização; 9 pessoas	Pessoas integradas no CAO da organização; 20 pessoas	Pessoas que integrem a estrutura residencial e o centro de dia da organização; sem dados
Financiamento	OA	OE	OC	OF	OB	Receitas próprias	OD

Fonte: Página/site institucional (online) das próprias organizações, MIES (2015) e informação transmitida durante as entrevistas.

Apêndice 7: Caracterização dos/as responsáveis pelas iniciativas intraempreendedoras em estudo

Tabela 11

Caracterização integral dos/as responsáveis pelas iniciativas intraempreendedoras em estudo

Elementos de Caracterização	Sexo	Idade	Habilitações académicas	Cargo desempenhado	Antiguidade
Entrevistada A	Feminino	37 anos	Doutoramento em Sociologia	Técnica Superior na Divisão de Desenvolvimento Social	13 anos
Entrevistada B	Feminino	44 anos	Licenciatura em Serviço Social	Coordenadora da área Sênior e Técnica Superior de Serviço Social	20 anos
Entrevistado C	Masculino	45 anos	Licenciatura em Engenharia do Ambiente	Técnico Superior - Engenheiro do Ambiente	19 anos
Entrevistado D	Masculino	45 anos	Licenciatura em Gestão; MBA em Finanças	CEO	8 anos
Entrevistada E	Feminino	55 anos	12º ano	Socioterapeuta	18 anos
Entrevistado F	Masculino	44 anos	Licenciatura em Serviço Social	Assistente Social e Diretor Técnico do CACI	15 anos
Entrevistada G	Feminino	24 anos	Curso Técnico Superior Profissional em Intervenção em Espaços Educativos	Animadora	2 meses

Apêndice 8: Análise de conteúdo das entrevistas

Tabela 12

Análise de conteúdo das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidades de Enumeração
Estrutura organizacional	Cultura	Organização	Trabalho interdisciplinar	<p>“(...) conseguimos ter alguma facilidade de contacto, (...) com os colegas das outras áreas, que também facilita o desenvolvimento do trabalho, (...). As coisas têm de ser pensadas por várias áreas, por várias cabeças, digamos assim (...)” (EA).</p> <p>“(...) isso também é um resultado desse trabalho, deste cruzamento de técnicos de diferentes áreas e, para além de nos permitir que cada um conheça o que o outro está a fazer” (EC).</p>	2
			Trabalho colaborativo	“(...) sempre tentei criar um espírito de equipa e sobretudo um espírito em que estamos todos a	2

				<p>construir para algo. Portanto há sempre aqui uma dimensão de coletivo” (ED).</p> <p>“(…) todo o trabalho que é feito aqui, (…) é muito feito em grupo, muito conversado. As ideias são desenvolvidas muito entre nós (…)” (EE).</p>	
		Dinâmica	Rígida	“(…) são muito rigorosas em termos de procedimentos” (EB).	1
			Flexível	<p>“(…) nós somos uma instituição que nos orgulhamos da nossa própria simplicidade, não vamos por caminhos muito complicados (…)” (EE).</p> <p>“Como esta é uma instituição relativamente pequena, (...), funciona tudo muito informalmente (...). É a vantagem das instituições mais pequenas, não há uma hierarquização muito vertical e é fácil chegar à direção (...)” (EF).</p> <p>“(…) eu não faço um plano semanal porque todos os dias aqui são dias diferentes e nós não sabemos como será o dia seguinte (...). o presidente, (...) dá vergas para nós fazemos isto e ele é uma pessoa muito acessível nisso” (EG).</p>	3

	Comportamento	Relações hierárquicas	Estreitas	<p>“(…) eu elaborei a proposta e foi aprovado por ela. (…) Depois essa proposta é aprovada superiormente pela nossa vereadora, (…) e depois a proposta foi a reunião dos parceiros (…)” (EA).</p> <p>“(…) tem o presidente, depois tem o executivo, que é liderado pelo presidente e por um conjunto de vereadores. Depois, cada um desses vereadores tem na sua dependência departamentos ou divisões, que por sua vez se desdobram em áreas de funcionamento (...). Nós na nossa divisão, ao contrário de todas as outras divisões (...), somos a única que não tem um chefe de divisão. (...) numa situação normal nós responderíamos a um chefe de divisão, assim nós respondemos diretamente à vereadora” (EB).</p> <p>“(…) nós chamamos Conselho Pedagógico, as pessoas dizem a sua opinião (...). E depois ficase a aguardar qual será o resultado (...)” (EE).</p>	3
Motivação para a promoção de processos de inovação social	Significado	Identificação de intraempreendedorismo social	Identificação	<p>“(…) A ideia surgiu de mim (...)” (EA).</p> <p>“(…) a ideia de utilizar os seniores para abrir as igrejas é efetivamente uma proposta minha (...)” (EB).</p> <p>“(…) tinha ali a solução (...)” (EE).</p> <p>“Não foi por mim (...) que foi implementado (...)” (EG).</p>	4
			Não identificação	<p>“(…) não acompanhei desde a génese. Entrei aqui em junho de 2002 e ele já estava a ser desenvolvido (...)” (EC).</p> <p>“Na (...) não há uma pessoa (...). (...) há sempre aqui uma dimensão de coletivo (...)” (ED).</p>	2

		Nomeação e identificação do(a) intraempreendedor(a) social	Identificação	“Foi pelos outros dois, a outra rapariga e pelo outro rapaz (...)” (EG).	1
			Não identificação	“(...) quando eu digo eu, nós instituição (...)” (EF).	1
	Pilares	Pessoas envolvidas	Funcionários(as)	“Quem se envolveu foi o Sr. (..), o (...) e a (...)” (EG).	1
			Pessoas e/ou organizações externas	“(...) há os <i>stakeholders</i> , que são as entidades locais, que são sempre convidadas para estes processos de planeamento.” (EA). “(...) foi um trabalho conjunto entre nós, (...), neste caso eu como técnica, e a equipa da PSP, que era a equipa Escola Segura (...)” (EB). “Tivemos de falar com entidades para nos ajudarem, entidades com experiência neste tipo de atividades com as crianças (...)” (ED). “(...) graças a vários amigos nossos, que vão passando (..) e vão estando connosco (...)” (EE).	4
		Tempo de desenvolvimento	Menos de um ano	“(...) o diagnóstico é capaz de ter levado uns 3/4 meses e a elaboração do plano, (...), mais uns 3/4 meses, provavelmente. (...), uns 8 meses até começar a implementação.” (EA). “Foi mais ou menos entre 6 a 8 meses os dois projetos” (EB). “Entre 6 meses a 1 ano, sensivelmente (...)” (ED).	3
			Um ano ou mais	“Eu creio que (...) começou a ser construído ainda em 2002, creio. E depois ficou pronto em 2003 ou 2004. E abriu em 2005” (EC).	1
			Desconhecido	“Quanto tempo, não faço ideia” (EG).	2

				“(...) isto não teve um ano de criação específico (...)” (EF).	
Impulsos	Razões para a criação do projeto social	Inovar as formas de atuação		“(...) o problema estava detetado e é aqui a PSP que insiste em dizer-nos que: temos aqui um problema, nós não estamos a conseguir resolver; vocês têm de nos ajudar; e existe uma iniciativa engraçada em Sintra. (...). Existia uma iniciativa, não era igual, mas foi com base com essa iniciativa que nós criámos a nossa (...)” (EB). “No desenvolvimento da solução, nós falámos com muitas pessoas, fizemos muitas apresentações, fomos para a rua (...) e o que nós constatámos foi que (...) havia uma grande ignorância por parte do consumidor sobre os impactos dos óleos e sobre os tratamentos que não fazem (...). E nós, quando ganhámos consciência disto, a primeira reação que tivemos foi: nós temos de começar a ir para as escolas, temos de começar a educar as pessoas” (ED). “Esse atelier veio dar resposta a esses nossos companheiros que realmente necessitavam de uma ambiência mais intimista, que se conseguisse centrar o companheiro naquilo que estávamos a fazer.” (EE). “(...) o que eles viram noutras instituições, coisas que eles viram e que não queriam implementar aqui, e quiseram fazer a diferença (...)” (EG).	4
			Procura de novas formas de financiamento	“(...) estas instituições são financiadas pelo Estado, mas esse financiamento por vezes é insuficiente (...)” (EF).	1

			Fatores externos	<p>“Este projeto surgiu no contexto da nossa adesão à Rede Sociedades Saudáveis (...). O município aderiu à rede e quando eu iniciei o meu percurso no município, havia essa adesão, mas os documentos não estavam ainda trabalhados, (...)” (EA).</p> <p>“(...) é efetivamente a PSP que faz este trabalho de “nós conhecemos uma iniciativa interessante, porque é que nós não vamos lá todos?” (EB).</p> <p>“(...) o Sr. Presidente entendeu que, de alguma forma, (...) os fundos comunitários e aquele concurso que estava especificamente aberto (...) foi o casamento perfeito” (EC).</p>	3
Repercussões	Impactos na organização e nos(nas) seus(suas) funcionários(as)	Reestruturação organizacional	<p>“(...) quando começou a estender-se em número de atividades, (...) começaram a surgir outras coisas que eu tinha de assegurar para além do projeto, houve um momento em que a Educação começou a colaborar no projeto (...)” (EA).</p> <p>“(...) passou a ter um programa educativo próprio para o ambiente (...). quando há qualquer evento novo, procuramos sempre casar esta vertente ambiental com ele, (...). Mexeu com a orgânica interna da própria estrutura (...)” (EC).</p> <p>“(...) tivemos de criar, em termos de gestão das pessoas uma liberdade para poderem participar nestes projetos e para se envolverem nestes projetos” (ED).</p>	3	
		Novas formas de trabalhar	<p>“Portanto, obrigou este casamento de vários técnicos, que é um trabalho interno muito interessante. Cruzamento de técnicos de áreas muito diferentes” (EC).</p>	2	

				“Há formas terapêuticas (...), que já se espalharam pela instituição, ou seja, pelos outros ateliers.” (EE).	
			Estreitamento de colaborações	“(…) acaba por haver aqui esta rede de parceiros e esta maior proximidade entre todos e maior informalidade dos contactos e das relações, entre <i>stakeholders</i> e parceiros.” (EA).	1
			Novas colaborações	“Obrigou a que procurássemos e recebêssemos parceiros completamente diferentes daqueles que tínhamos até à altura” (EC). “Há cerca de, sensivelmente, 2 anos e meio, 3 anos talvez, houve uma grande oportunidade que foi criarmos um protocolo com a ERSUC (...). E depois foram surgindo cada vez mais parcerias” (EF).	2
			Reconhecimento da área	“(…) um peso grande foi a área do ambiente passou a ser vista de uma outra forma, a própria área da educação também” (EC).	1
			Financeiro	“(…) realmente nós conseguimos angariar algum dinheiro com a venda desses recicláveis (...)” (EF).	1
		Impactos nos(as) beneficiários(as)	Positivos	“As pessoas ganham porque aumentam a sua autoestima, aumentam a sua condição financeira, diminui o seu isolamento” (EB). “(…) aquele trabalho era um trabalho pioneiro, (...) mexeu com eles e mexeu com a vida deles. Alguns, (...) na altura até inverteram o seu percurso profissional” (EC). “Quanto mais conscientes estão da forma humana, por fazerem bonecos de lã com pernas, corpo e membros, (...) mais verticalidade eu encontro no corpo deles” (EE).	5

				<p>“(...) [os utentes] já sentem alguma diferenciação por estarem envolvidos nesse projeto (...). (...) o facto de terem o fato vestido do (...) tão muito equiparadas a um trabalhador e isso é ótimo” (EF).</p> <p>“Existem pessoas (...) que têm a famílias longe e partir daí conseguiram contactar com as famílias” (EG).</p>	
			Não identificados	<p>“(...) Não conseguimos medir se foi efeito direto ou indireto, mas haverá algumas mudanças nos hábitos e estilos de vida das crianças e jovens e das famílias (...)” (EA).</p> <p>“Não sabemos. Não sabemos medir” (ED).</p>	2
		Impactos na comunidade	Reconhecimento da organização	<p>“(...) reconhecimento a nível nacional e internacional e somos contactados com alguma frequência (...) por outras entidades que querem replicar o projeto, querem saber como funciona” (EA).</p> <p>“Uma das coisas que na comunidade foi bem visível para mim, foi a maneira como nos apresentamos nas feiras ou os espaços em que vamos. (...) veio sem dúvida dar uma nova imagem, uma lufada de ar fresco.” (EE).</p> <p>“O primeiro impacto que teve foi o facto de abrímos a porta à comunidade e virarmo-nos para a comunidade, e as pessoas perceberem que elas próprias também são [a organização] (...)” (EF).</p> <p>“Foi a partir daí que a associação foi vista de outra maneira (...) eu acho que isto foi o <i>click</i> para a mudança (...)” (EG).</p>	4

			Disseminação do projeto	<p>“(…) ele tem vindo a ser colocado noutros contextos (…)” (EA).</p> <p>“Ele veio cá, viu a ideia do nosso projeto e disse: eu vou fazer isto também lá (…)” (EF).</p>	2
			Mudança de comportamentos	<p>“(…) com este projeto passou-se a valorizar mais as pessoas e as suas competências, não como destinatários, mas como agentes de mudança” (EB).</p> <p>“(…) teve um incremento enorme na taxa de reciclagem (...). Isto mexeu com tudo, (...) mas mexeu sobretudo com a organização do próprio município enquanto território (...)” (EC).</p> <p>“(…) sobretudo junto da população escolar, houve naturalmente logo uma maior sensibilidade para esta questão. Ao ponto de haver escolas que já fazem recolha de óleos, ou querem fazer recolha de óleos. Passam a reconhecer o óleo como um resíduo, coisa que até então não o faziam” (ED).</p> <p>“(…) Todos sabemos que a população idosa é vista de uma forma mais negativa, mas com este projeto conseguimos transmitir que não só as pessoas mais novas conseguem aceder às redes sociais, às plataformas online. Conseguimos desmistificar o envelhecimento” (EG).</p>	4
		Perspetivas de futuro	Expansão	<p>“(…) as perspetivas futuras, é o seu desenvolvimento (...), alargado a algumas escolas privadas que no início eram um bocadinho mais reticentes (...)” (EA).</p> <p>“A visão que temos e que estamos a trabalhar nisso, é que o [projeto social] deixe de ser apenas um projeto educativo e passe a ser um</p>	3

				<p>movimento, que se aproxima mais das pessoas e que vai ajudar as pessoas no seu dia a dia a olhar para os resíduos de outra maneira” (ED).</p> <p>“(…) autonomizá-lo, isto é, nós já temos aqui áreas em que nós achamos que podemos dar mais um passinho. (...) Criar ali num nicho de formação, porque eu penso que não há nada direcionado para essa área” (EF).</p>	
			Continuidade	<p>“(…) Eu acho que o caminho vai ser um caminho de continuidade (...)” (EC).</p> <p>“Fazer cada dia melhor (...)” (EG).</p>	2
			Captação de financiamento	<p>“Eu gostava, como técnica do projeto, criar aqui bases para que o projeto deixasse de depender financeiramente do investimento total do [organização] (...)” (EB).</p>	1
Comparação de processos	Acolhimento	Esforços feitos pela organização	Disponibilidade horária	<p>“(…) pedimos a todas as pessoas da empresa para dedicarem um bocadinho do seu tempo a este projeto” (ED).</p>	1
			Recursos	<p>“Na idealização da ideia em si, o desafio que se colocou foi conseguir a adesão e a participação destas entidades. (...) o projeto não é uma aquisição de serviços, é algo que é participado por todos.” (EA).</p> <p>“(…) foi mais uma casa que se juntou aquelas que já havia (...)” (EE).</p> <p>“A única reestruturação que fizemos foi, (...), nós temos uma carrinha que (...) faz a empresa de inserção, e nós não podíamos transportar os recicláveis nas nossas carrinhas de utentes. E então como só dispomos dessa carrinha, foi um bocadinho negociado com a formação profissional o facto de nós pudermos, à quinta e</p>	3

				sexta-feira, usufruirmos da carrinha, para fazermos a nossa recolha (...)" (EF).	
			Financeiros	<p>"(...) só nos últimos anos é que teve uma componente financeira associada para alguns projetos específicos (...). Mas sempre verbas muito reduzidas porque tudo numa base de parceria, não é, digamos, preço de mercado" (EA)".</p> <p>"O esforço (...) aqui é financeiro" (EB).</p> <p>"(...) o esforço para já, é financeiro (...)" (EC).</p> <p>"(...) implicou de facto bastante esforço, (...) do posto de vista financeiro (...)" (ED).</p> <p>"A única barreira também possível poderia ser a questão financeira" (EF).</p>	5
		Reações	Positivas	<p>"(...) A ideia foi bem acolhida (...)" (EA).</p> <p>"(...) o Presidente, na altura (...), abraçou imediatamente e disse: vamos embora, é mesmo por aí" (EB).</p> <p>"(...) uma oferta que foi muitíssimo bem aceite (...)" (EC).</p> <p>"(...) a equipa abraçou muito bem o projeto, não tivemos nenhum desafio aí, muito pelo contrário. Tivemos foi, de facto, bastante envolvimento e bastante entusiasmo" (ED).</p>	4
			Negativas	"Eles inicialmente até olharam para mim e disseram: olha, está louco. (...) Acredito que ainda haja alguns resquícios de pessoas que não olhem para o projeto como deve ser." (EF).	1

		Entraves	Financiamento	<p>“É esta questão do financiamento. Este financiamento, ou há à-vontade política para fazer este financiamento ou é difícil manter este projeto desta forma” (EB).</p> <p>“O maior desafio foi: como é que nós vamos conseguir fazer isto com o nosso próprio dinheiro? (...)” (ED).</p> <p>“(...) sentíamos que o facto de investirmos em alguma coisa poderia ser sempre um entrave para a concretização do projeto (...)” (EF).</p>	3
			Adesão	<p>“(...) o desafio que se colocou foi conseguir a adesão e a participação destas entidades. Das escolas, das entidades de saúde que tinham de se rever no projeto” (EA).</p>	1
	Dinâmica	Promoção de processos de intraempreendedorismo social	Promoção de espaços	<p>“Estamos numa fase, eu diria, de grande reestruturação (...) há mais facilidade em mudar (...)” (EA).</p> <p>“(...) nós somos um grupo de pessoas empreendedoras (...). Que têm uma motivação muito grande em participar e criar algo relevante para a sociedade e onde temos muita vontade de fazer coisas e de criar projetos (...)” (ED).</p>	2
			Flexibilidade	<p>“(...) quem vai para estes cargos, a chefia destas entidades, (...) tem também que ousar um pouco, se não é tudo igual e não se correm riscos (...)” (EC).</p> <p>“(...) é fácil comunicarmos todos os dias. Isso também, de alguma forma, nos liberta para nós tomarmos decisões e aplicarmos” (EF).</p>	2

			Valorização de iniciativas inovadoras	“(...) Se houver mudanças ótimo. (...) É sempre algo que nos acrescenta” (EE). “(...) seja qual for o projeto, ele aceita e diz sempre: se der errado, deu errado, mas é assim que nós vamos aprender” (EG).	2
			Inexistente	“Isto obedece sempre, (...) a períodos políticos, não é?” (EC).	1