



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O Projeto VOAHR

Uma visão acerca da inovação social

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Economia Social

por

Ana Luísa da Silva Azevedo

sob orientação de  
Professora Marisa Tavares

Católica Porto Business School  
2017

# Agradecimentos

À Professora Marisa Tavares por todo o apoio e disponibilidade demonstradas ao longo da realização deste trabalho.

À Sónia Fernandes, pelos conhecimentos e pela oportunidade de estagiar na Pista Mágica.

À Inês Cardial, por ter sido um pilar durante este ano e meio.

Ao Tenente Coronel, por toda a preocupação e ajuda.

Às minhas amigas, por acharem sempre que eu sou capaz.

Ao Gil, por estar sempre ao meu lado.

Aos meus pais, à minha irmã e à minha avó, por acreditarem em mim acima de tudo.

# Resumo

De forma a refletir sobre a recente aposta europeia e nacional na Inovação Social, procurou-se neste trabalho fazer uma reflexão sobre a temática de forma a perceber as suas verdadeiras potencialidades e limitações. Como não existe ainda um consenso no que toca à definição deste conceito, procurou-se explorar as diferentes componentes e identificar as mais pertinentes tendo em conta o contexto socio-económico mundial. Os problemas sociais continuam a ser uma preocupação mundial e por isso a sociedade procura soluções eficazes na resolução desses mesmos problemas. A inovação social pretende assumir-se como solução eficaz, mas o que se sabe sobre o tema parece não ser consensual. Tentou-se, com esta reflexão, perceber quais as componentes mais importantes para a criação de uma inovação e porque é tão urgente inovar. Após a reflexão, escolheu-se fazer o contraponto entre o conceito de Inovação Social de Mendes *et al.* (2012) e o da Young Foundation (2012). À luz desses conceitos, avaliou-se o Projeto VOAHR (Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência), um projeto que decorreu entre outubro de 2014 e março de 2016 e que pretendia melhorar a capacidade das organizações na gestão de voluntariado.

Esta avaliação foi feita através de inquéritos por questionário às organizações participantes, através da análise dos resultados do projeto, segundo a equipa coordenadora do mesmo e também através de uma entrevista feita à coordenadora do projeto, Sónia Fernandes.

Percebeu-se que o projeto conseguiu cumprir com os requisitos de ambos os conceitos e por isso constituiu uma inovação social.

Palavras-chave: inovação social, Projeto VOAHR, gestão de voluntariado

# Abstract

In order to reflect on the recent European and national bet in Social Innovation, this work tries to make a reflection about the theme in order to perceive its true potentialities and limitations. As there is still no consensus as to the definition of this concept, it was essential to explore the different components and identify the most relevant ones. Social problems continue to be a worldwide concern and, for this reason, society seeks effective solutions in solving them. Social innovation is intended to be an effective solution, but what is known about the subject doesn't seem to be consensual. With this reflection, we tried to understand which are the most important components for creating an innovation and why it is so urgent to innovate. After the reflection, it was chosen to make the counterpoint between the concept of Social Innovation of Mendes *et al.* (2012) and Young Foundation (2012). Considering these concepts, we evaluated the VOAHR Project (Organized Volunteer for a Humanitarian Reference Action), a project that took place between October 2014 and March 2016 and aimed to improve volunteer management skills in the organizations.

This evaluation was done through questionnaire surveys to the participating organizations, the analysis of the project results, according to the project coordinating team and also through an interview to the project coordinator, Sónia Fernandes.

It was noticed that the project was able to meet the requirements of both concepts and therefore constituted a social innovation.

Keywords: Social innovation, VOAHR Project, volunteer management

# Índice

Capítulo 1.....	14
1.1 A história da Inovação Social.....	14
1.2 A Inovação Social na Europa .....	17
1.3 O atual interesse global pela Inovação Social.....	18
1.3.1. O colapso do capitalismo e a ascensão da inovação social .....	19
1.4. Inovação Social: Conceitos e componentes.....	22
1.4.1. O caráter inovador .....	27
1.4.2. Os múltiplos atores .....	28
1.4.3. O fator social - social nos fins e meios.....	30
1.4.4. O trabalho em rede .....	31
1.4.5. As diferentes formas de conhecimento interno e externo, tangível e intangível.....	35
1.4.6. A difusão .....	36
1.4.7. O impacto .....	37
1.4.8. Recomendações finais.....	38
1.5. Inovação e Empreendedorismo social.....	40
1.5. A inovação social como processo .....	42
1.5.1 A proposta da Young Foudation (2012).....	42
1.5.2. A proposta de Mendes <i>et al.</i> (2012).....	48
1.5.2.1. Porque são tão importantes as relações sociais? .....	53
1.5.3. As relações sociais em Mendes <i>et al.</i> (2012).....	56
Capítulo 2. A Metodologia .....	57
2.1. O objetivo da investigação .....	57
2.2 Fonte de metodologia e fonte de dados .....	58
2.3. O Projeto VOAHR – Metodologia.....	60
2.3.1. O Processo CADEI .....	62
2.3.1.1 Capacitação.....	63
2.3.1.2. Diagnóstico .....	63
2.3.1.3. Experimentação .....	63
2.3.1.4. Impacto.....	64

2.4 Instrumentos e Procedimentos .....	65
2.4.1. Critérios para desenvolvimento dos instrumentos de análise .....	66
2.4.2. Procedimentos dos instrumentos de análise .....	70
2.5 Caracterização da amostra .....	70
Capítulo 3. Análise e discussão de resultados.....	72
3.1. Introdução.....	72
3.2. Análise e discussão dos resultados em Fernandes (2016).....	73
3.3. Análise e discussão dos resultados dos inquéritos por questionário .....	76
3.4. Análise e discussão dos resultados da entrevista feita a Sónia Fernandes ..	90
3.5. Principais Resultados .....	92
3.5.1. Conceito da Young Foundation (2012) .....	96
3.5.2 Conceito de Mendes <i>et al.</i> (2012) .....	98
3.5.3. Resposta às questões de investigação .....	101
Conclusão.....	103
Bibliografia.....	106
Anexos.....	109
Anexo 1. Organizações participantes no Projeto VOAHR e a sua caracterização .....	109
Anexo 2. Organizações respondentes ao inquérito feito pelo projeto VOAHR	123
Anexo 3. ONG participantes e a construção da amostra de respostas .....	125
Anexo 4. Formulação das questões colocadas no inquérito .....	130
Anexo 5. Inquérito colocado às organizações.....	133
Anexo 6. Entrevista a Sónia Fernandes, coordenadora do Projeto VOAHR ....	139

# Índice de Figuras

Figura 1 - O processo de Inovação Social (Young Foudation) .....	45
Figura 2 – O processo de Inovação Social (Mendes et al. 2012) .....	50
Figura 3 - Fases do Projeto Voahr e respectivas áreas abrangentes .....	61
Figura 4 – O Processo CADEI .....	62
Figura 5 - Atividades das diferentes fases da metodologia CADEI .....	65

# Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Respostas obtidas ao inquérito face ao universo e à amostra da população por fases.....	71
Gráfico 2 - Grau de cumprimento dos indicadores do Projeto Voahr .....	75
Gráfico 3 - Problemas das organizações, na gestão de voluntariado, antes do Voahr .....	76
Gráfico 4 - Existência de um Programa de Gestão de Voluntariado antes da participação no Voahr .....	77
Gráfico 5 - Organizações que adotaram, ou não, a metodologia proposta pelo Projeto Voahr.....	78
Gráfico 6 - Alterações efetuadas pelas organizações à metodologia de Gestão de Voluntariado após o projeto Voahr .....	79
Gráfico 7 - Alterações no funcionamento da organização decorrentes do Projeto Voahr.....	80
Gráfico 8 - Componentes mais úteis e pertinentes do Projeto Voahr.....	81
Gráfico 9 - Utilização do Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado do Projeto Voar como ferramenta das organizações participantes.....	82
Gráfico 10 - Os problemas enunciados pelas organizações antes do Voahr e o nível de resolução/melhoria dos mesmos, após a participação no projeto .....	83
Gráfico 11- Relações, de 1 a 5, entre os colaboradores das organizações respondentes, antes e depois da participação no Projeto Voahr .....	85
Gráfico 12 - Relações, de 1 a 5, entre os colaboradores e os voluntários das organizações respondentes, antes e depois da participação no Projeto Voahr ..	86
Gráfico 13 - As características das relações sociais mais cívicas (Mendes et al, 2012) e o seu aumento, ou não, nas organizações respondentes .....	87

Gráfico 14 - Partilha, ou não, da metodologia proposta pelo Voahr, com organizações não participantes no projeto, por parte das organizações participantes .....	88
Gráfico 15 - A necessidade de mais apoio, ou não, no que diz respeito à Gestão do Voluntariado após a participação no projeto Voahr .....	89
Gráfico 16 - Em que escala (1 a 5) as organizações respondentes consideram o Projeto Voahr como inovação social .....	90

# Abreviaturas e Acrónimos

CE – Comissão Europeia;

SIE - Social Innovation Europe;

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos;

RSE - Responsabilidade Social das Empresas;

UE – União Europeia;

EUA – Estados Unidos da América;

OSICP – White House's Office of Social Innovation and Civic Participation;

IGOT-UL - Instituto de Geografia e Ordenamento do Território - Universidade de Lisboa;

UL – Universidade de Lisboa;

VOAHR - Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência;

CRISES - Centre de Recherches sur les Innovations Sociales;

ZSI - Foundation of the Zentrum fur Soziale Innovation;

BEPA - Bureau of European Policy Advisers;

PSCI - Programme for Social Change and Innovation;

EaSI - Programa Emprego e Inovação Social;

Projeto KATARSIS - Tackling Social Exclusion Through Social Innovation;

IES - Social Business School;

TEPSIE - Theoretical, Empirical and Policy foundations for building Social Innovation in Europe;

FNAJ - Federação Nacional de Associações Juvenis;

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude;

CADEI – Capacitação, Diagnóstico, Experimentação e Intervenção);

# Introdução

Portugal foi o primeiro país, de todos os Estados Membros, a utilizar fundos europeus para dinamizar a Inovação Social<sup>1</sup>. Através da iniciativa Portugal Inovação Social, criada no âmbito do Portugal 2020, o país mobilizou mais de 150 M€ do programa para apoiar iniciativas de inovação social, bem como para dinamizar e financiar os investimentos sociais. No acordo assinado em junho de 2014 pelo Estado Português e pela Comissão Europeia (CE) é assumido que esta aposta na inovação social promove o aparecimento de novas soluções e respostas inovadoras a problemas sociais nas mais variadas áreas da sociedade. Dos quatro instrumentos de financiamento criados para o programa, o maior é o Fundo para a Inovação Social, com 95M de euros disponíveis.

Tal como nos diz Emílio Rui Vilar em Azevedo *et al.* (2012), a pertinência e atualidade da inovação pode ser facilmente comprovada olhando para a União Europeia que a assume como “a estratégia mais eficaz para enfrentar os desafios sociais mais urgentes”. O autor afirma ainda que a inovação deve ser o objetivo central das políticas públicas para que estas favoreçam e beneficiem dela. O próprio presidente Durão Barroso afirmou, em março de 2011, na altura do lançamento do Social Innovation Europe (SIE), que se sentia orgulhoso da aposta na inovação por esta ir de encontro às pessoas e potenciar a participação da sociedade<sup>2</sup>.

Tal como nos explica Geoff Mulgan da Young Foundation em Azevedo *et al.* (2012), existem três principais explicações que convergiram no sentido da aposta

---

<sup>1</sup> Informação consultada em <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/wp-content/uploads/2016/07/Portugal-Inova%C3%A7%C3%A3o-Social-S%C3%ADntese-Investimento-Social-publicado-julho2016.pdf> a 4/11/2016

<sup>2</sup> Discurso disponível em [https://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-11-190\\_en.html](https://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-11-190_en.html) (consultado a 15 setembro de 2016)

na inovação social e que partem da tomada de consciência de que nem todas as organizações são inovadoras, o que compromete a criação “da mudança sistêmica necessária em tantas áreas”. São elas: i) a “preocupação crescente com a questão de como alcançar maior impacto” no trabalho das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL); ii) o “interesse crescente” governamental em “acelerar o desenvolvimento de modelos de elevado impacto nos serviços públicos” que leva à criação de “novos programas públicos”; iii) o empenho empresarial em “ir além dos modelos iniciais da Responsabilidade Social das Empresas” procurando o sucesso empresarial através do “impacto social e financeiro”; Este “interesse crescente” pela “empresa social” está também diretamente relacionado com a maneira como as empresas sociais começam a ser vistas. Segundo Geoff, estas são cada vez mais assumidas como “negócios com objetivos sociais e cujos excedentes são principalmente reinvestidos para esse fim, no negócio ou comunidade.”

Outra das “alavancas” da inovação, segundo Abreu e André (2006), é a “necessidade de vencer adversidades e riscos” criada pela “crise do estado providência, ou o reforço das orientações neoliberais”. Segundo os autores, a crise “engendra novas necessidades e problemas de natureza coletiva que acabam por motivar inovações sociais”. Diogo Vasconcelos afirma, em Azevedo *et al.* (2012), que “uma crise deve ser um momento de criatividade social” e que os desafios são “vastíssimos”.

Estando assumida a pertinência do tema escolhido para este trabalho, e tendo em conta que foi realizado âmbito de um estágio curricular na Pista Mágica - Associação, o objetivo deste estudo passa por fazer uma reflexão acerca do que é a inovação social e aplicar essa reflexão ao projeto VOAHR (Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência), um projeto financiado no qual a Pista Mágica foi entidade implementadora. Em suma, pretende-se, à luz de dois conceitos de inovação social - Mendes *et al.* (2012) e Young Foundation

(2012) avaliar se o projeto constituiu, ou não, uma inovação social. O projeto mencionado contou com vários parceiros, entre eles a organização já referida, e foi financiado pelo Programa Cidadania Ativa com fundos EEA Grants (Iceland, Liechtenstein, Norway). Este estudo não só permitirá refletir sobre o que é a Inovação Social como também elucidará acerca do que é uma inovação social, aplicada ao projeto em questão.

Este trabalho será então dividido em quatro grandes partes: na primeira parte será feita um enquadramento teórico existente sobre Inovação Social, conceitos, componentes e implicações. Com esta revisão pretendo apresentar diversos conceitos e perceber o que é necessário para garantir a criação de uma inovação social. Na segunda parte deste trabalho será apresentado o Projeto VOHR, em que consistiu, que problema pretendeu combater, qual foi a estratégia utilizada. Após o esclarecimento do que é uma inovação social e do que é o Projeto VOHR, segue-se a componente empírica desta tese onde será explorada a questão de investigação, a metodologia utilizada, e a consequente análise de dados. A última e quarta parte culminará na apresentação e discussão dos resultados que vão anteceder às considerações finais deste trabalho, onde estarão enunciadas as dificuldades, contributos científicos e indicações futuras para a investigação sobre a inovação social.

# Capítulo 1

## Fundamentação Teórica

### 1. A inovação social

#### 1.1 A história da Inovação Social

*"Se houvesse um prémio de popularidade para uma palavra que captasse a curiosidade dos académicos, dos políticos, dos média e do mundo dos negócios, uma forte candidata seria a palavra "inovação". (...) deixa no ar a promessa de abrir todas as portas e de abrir novos mercados, possibilitando mais eficiência nas empresas e crescimento económico." (Sarkar, 2010)*

"Ao googlar 'social innovation' surgem 349 milhões de resultados e, em português, 11 milhões e meio." (IGOT-UL, 2013). A atual 'fama' da inovação social tornou-se inegável dentro do contexto mundial, mas o termo tem sido utilizado ao longo do tempo para ilustrar diferentes situações e contextos. Já no séc. XIX, Max Weber falava em 'invenções sociais' como sendo a causa de uma mudança de algum tipo de comportamento dentro de uma sociedade. O autor defendia também que essa mudança só era gerada se a própria sociedade desse a devida importância à inovação e estivesse disposta a aceitá-la e, assim, alterar os seus comportamentos (BEPA, 2011; Santos *et al.*, 2015). Joseph Schumpeter voltou à temática da inovação e do empreendedorismo, em 1932, indo para além da lógica puramente económica e abordando questões sociológicas que pretendiam contextualizar a inovação através de uma análise multidimensional, de forma a esta ser enquadrada numa teoria social (BEPA, 2011). No fundo, os

primeiros autores pretendiam apenas compreender e explicar a forma como a inovação social satisfaz as necessidades coletivas e qual era o papel do estado dentro desse enquadramento. Defendiam que a inovação podia ocorrer em comunidades diversas e que levava ao aumento da mobilização, à aprendizagem e até à consciência e participação cívicas. (Santos *et al.*, 2015) Nessa época, a discussão ainda não passava por perceber como gerar essas mesmas inovações.

Após a década de 80 deu-se uma quebra no interesse sobre o tema, muito devido ao rompimento com os pensamentos clássicos que abordavam a transformação da sociedade. As análises deixaram de ser macro e passaram a ser micro, a inovação social passou a ser tema exclusivo de OSFL (Santos *et al.*, 2015) e o mundo focava-se na inovação tecnológica.

Enquanto a inovação social parecia esquecida na agenda global, a economia social ressurgia devido ao agravamento dos problemas sociais, consequentes da globalização. As pessoas procuravam respostas para contornar a imigração e o desemprego, e é desse modo que surgem novas iniciativas. Algumas delas foram recuperar a economia social, enquanto outras criaram novas soluções (Santos *et al.*, 2015). Um estudo feito pela Johns Hopkins em oito países desenvolvidos concluiu que, entre 1990 e 1995, o emprego neste setor da Economia Social cresceu “duas vezes e meia mais rapidamente do que a economia em geral.” (Bornstein, 2007)

Foi também no fim do Séc. XX que começavam a surgir as primeiras entidades a quererem criar novas soluções. Em 1985 surge, em Londres, o Institute for Social Inventions, o primeiro centro de pesquisa sobre inovação social. O segundo surge em 1986, em Montreal, denominado de CRISES - Centre de Recherches sur les Innovations Sociales. O terceiro, fundado em Viena de Áustria, em 1990 é o ZSI - Foundation of the Zentrum fur Soziale Innovation. Já no séc. XXI multiplicaram-se as instituições que promovem estudos neste campo, tendo entre 2000 e 2011 surgido 15 novas entidades (IGOT-UL, 2013).

A história deu-nos já inúmeros exemplos de inovações sociais, como as cantinas para os trabalhadores, os jardins-de-infância, os movimentos cooperativos e até a microfinança. Todos estes exemplos representaram novas ideias que, ao mesmo tempo, satisfaziam as necessidades sociais das populações e criavam novas relações entre os envolvidos, ou seja, eram sociais, tanto nos seus fins como nos seus meios. (Santos *et al.*, 2015).

Existem especialistas a preverem "que, a longo prazo, a inovação nos serviços sociais será tão importante quanto a inovação na indústria farmacêutica ou na aeronáutica, por exemplo." (IGOT-UL, 2013). Segundo estes autores é urgente "mobilizar a criatividade coletiva para melhorar a capacitação de inovação e responder aos desafios sociais da contemporaneidade". Para que isto aconteça, destacam o papel das OSFL "que encontram no empreendedorismo e na inovação de face social uma vocação natural e um desígnio institucional." (IGOT-UL, 2013).

Já nos últimos anos, têm sido dadas provas de que os governos começam a apostar no setor social. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, Barack Obama conseguiu dar o impulso necessário para a criação da White House's Office of Social Innovation and Civic Participation (OSICP), uma agência pública alimentada por filantropos. Também no Reino Unido, David Cameron criou uma agência governamental para estimular a inovação social, no quadro da "Big Society". Na Europa, a aposta foi diferente, numa linha mais controlada pelo estado, em que o próprio é regulador e intermediário da ação da sociedade civil (IGOT-UL, 2013). Apesar da aposta da UE na Inovação Social ser algo muito recente, a história europeia no que diz respeito às políticas sociais já vai longa, mas foram sempre muito centradas para o emprego e formação profissional, desde a criação do Fundo Social Europeu (FSE) em 1957. Só no Séc. XXI é que se fez uma aposta em políticas multidimensionais. Tudo isto está ligado às orientações da Estratégia de Lisboa, que colocam a inovação e o

empreendedorismo no centro do desenvolvimento europeu. Ao conseguir este lugar nas instituições europeias, a inovação entra também nas políticas urbanas regionais e, como é o caso de Portugal, nas políticas nacionais (IGOT-UL, 2013). Ainda no início deste ano de 2017, Portugal anunciou que vai organizar, até ao final do ano, uma conferência mundial para a Inovação Social, uma espécie de Web Summit para questões sociais.

Importa perceber esta aposta portuguesa e europeia na inovação social.

## 1.2 A Inovação Social na Europa

*"Depois de algumas experiências muito bem-sucedidas - como a iniciativa EQUAL, em 2008, a CE adotou a "Agenda Social Renovada" (2009) ancorada em 3 princípios fundamentais: oportunidade, acesso e solidariedade. A inovação social emergiu aqui explicitamente como um instrumento essencial das políticas sociais europeias, elegendo como primeiro objetivo prevenir e combater os riscos sociais e como metodologia o envolvimento ativo dos agentes e atores, na ótica da coprodução de respostas. Em termos políticos e ideológicos, isto pode ser encarado como uma alternativa neo-moderna ao welfare state. Ou seja, um modelo em que o estado mantém importantes funções reguladoras e mediadoras, estabelecendo uma geometria variável de cooperações e redes com os parceiros sociais" João Ferrão (2012) Conferência "Public policies and socially creative geographies", Universidade de Lisboa in IGOT-UL, 2013*

Como já referido por João Ferrão (2012), a inserção do conceito de inovação social nas políticas europeias provém da iniciativa comunitária EQUAL que decorreu de 2000 a 2006. Contudo, existiram nos anos 90, um conjunto de programas europeus (LEADER, URBAN e INTERREG), em que a inovação social era mencionada como estratégia. No entanto, foi com o EQUAL que surge a aprovação para a "Agenda Social Renovada", em 2008, que apesar de ter em si

contidas orientações fulcrais "não é nunca referido o termo "inovação social"" (IGOT-UL, 2013). Segundo os autores, esta ausência é justificável com o facto da "relação entre inovação tecnológica e a inovação social" ser ainda "controversa e difícil de estabelecer" e também porque o termo poderia "sugerir mudanças radicais", daí a opção da omissão. Contudo, em 2009, o BEPA (Bureau of European Policy Advisers) produz um relatório com recomendações e diagnósticos da inovação social e altera assim todo o "cenário" (IGOT-UL, 2013). Devido à explosão da crise, as respostas são cada vez mais necessárias e daí, nasce em 2011, o Programa para a Mudança e Inovação Social (PSCI 2014-2020), integrado no Innovation Union flagship da Europa 2020.

Apesar deste programa não ter sido integralmente adotado pela CE, "é interessante compreender as propostas que são avançadas" (IGOT-UL, 2013). Tendo como objetivo principal responder aos problemas que a crise trouxe, o PSCI consegue identificar que as dificuldades a enfrentar passam por "défice de conhecimentos sobre o assunto, fragmentação de recursos e esforços, baixos níveis de participação dos cidadãos, pouca transparência nos processos de decisão, difícil *scale-up* de boas práticas, métodos de avaliação incipientes" (IGOT-UL, 2013). Contudo o programa foi totalmente "condicionado à partida" porque integrou outros instrumentos como o PROGRESS (2010), o EURES (1994) e o PROGRESS MICROFINANCE (2010). Isto fez com que o PSCI, apesar de ter sido "inovador nos conceitos" e "ambicioso nos objetivos", não tenha ido muito além do que já era feito (IGOT-UL, 2013).

### 1.3 O atual interesse global pela Inovação Social

*"Quando uma crise atinge o seu ponto máximo, pode proporcionar uma enorme oportunidade. Quando as coisas se desmoronam, podemos voltar a conceber, remodelar e reconstruir. Não deveríamos perder esta oportunidade" (Yunus, 2011)*

Segundo BEPA (2011) a inovação social ressurgiu, nestes últimos anos, para responder à crise e às suas consequências. Cada vez mais os autores referem que os desafios são múltiplos e as soluções escassas e sem impacto. A criatividade deve ser mobilizada de forma a serem criadas respostas eficazes que contribuam para um crescimento mais sustentável e inclusivo (Azevedo *et al.*, 2012). A ideia de que o crescimento económico resolvia questões como a pobreza e o desemprego caiu por terra e devem surgir novas respostas e soluções que funcionem (European Commission, 2013).

Mas nem só a crise é responsável por esta recente aposta na Inovação Social.

Outra questão que está diretamente relacionada diz respeito à tecnologia. Com a difusão das redes, das infraestruturas globais de informação e de ferramentas de redes sociais, a inovação social ganha uma potencialidade enorme. A cultura e os valores também têm o seu papel de responsabilidade na aposta neste novo caminho. Cada vez mais existem pessoas a dar ênfase à dimensão humana, a colocar os outros em primeiro lugar, e a substituir os sistemas e estruturas por indivíduos e relações (Azevedo *et al.*, 2012). Isto leva a que seja mais propício que as organizações desenvolvam "abordagens sistémicas dos problemas" conseguindo assim exercer uma "pressão considerável sobre os governos" através da criação de "parcerias com as empresas, criando novos mercados e segmentos de atividade de impacto social híbrido" (Bornstein, 2007). Para o autor isto acontece também porque as pessoas vivem mais tempo, têm mais acesso a educação e a sociedade está mais igualitária permitindo uma maior participação cívica. A emergência da democracia também é um facilitador (Bornstein, 2007).

### 1.3.1. O colapso do capitalismo e a ascensão da inovação social

Uma das razões de maior peso para a inovação social se ter vindo a tornar cada vez mais central prende-se com o facto de se ter tomado consciência de que as políticas existentes não conseguem resolver problemas fulcrais (Azevedo *et al.*,

2012). São estes problemas que afetam além-fronteiras, mercados, famílias e Estados, porque nos afetam a todos. Perante a insuficiência das ferramentas das políticas governamentais e também das soluções de mercado, emerge a necessidade de criar novas soluções. Perante este cenário, a pressão sob os governos é cada vez maior, ao mesmo tempo que aumentam também as necessidades sociais, agudizadas pela crise económica e social mundial. É preciso fazer mais, com cada vez menos recursos. (Azevedo *et al.*, 2012)

Yunus escreveu, em 2011, que a crise financeira despoletada em 2008 é apenas "uma de várias crises que ameaçam a humanidade" e refere a crise alimentar, energética, ambiental, no setor da saúde e ainda as crises sociais e económicas. Para Yunus estas crises não são uma coincidência e têm a mesma origem: "uma falha fundamental no nosso edifício teórico do capitalismo". Para o autor, o mundo nunca poderá voltar a fazer as coisas da mesma forma pois o erro é estrutural e relaciona-se com a "representação incorreta da natureza humana". Yunus afirma que, para o capitalismo, os seres humanos "são representados como seres unidimensionais cuja única missão é maximizar o lucro" e que esta é uma imagem "distorcida" pois os seres humanos são "multidimensionais" no sentido em que "a felicidade advém-lhes de muitas fontes, não só da produção de riqueza" (Yunus, 2011). Estas falhas na resolução dos problemas mundiais levam a que a sociedade civil queira intervir e saber mais, porque percebe que as respostas dadas até agora não são suficientes. Piketty em Krugman *et al.* (2015) fala deste interesse ao afirmar que as pessoas estão "fartas de ouvir" que a economia é um caminho único e por isso procuram cada vez mais informação e isso levará a uma maior participação. Inclusivé o autor dá como exemplo movimentos como Occupy nos EUA e o Podemos em Espanha. Para Piketty estes movimentos da sociedade civil são positivos, contudo, este descontentamento nem sempre gera efeitos positivos. Para Krugman (Krugman *et al.*, 2015) "a ascensão do nacionalismo e o agravamento das divisões étnicas" podem ser

também uma reação possível por parte da sociedade civil face à "incapacidade de dar solução aos problemas sociais e da desigualdade locais". Para o autor há sempre "a tentação de culparmos os outros, os trabalhadores estrangeiros, os países estrangeiros, as outras culturas e as outras religiões". Isto leva a que a sociedade recorra "a soluções nacionalistas ou a soluções radicais" (Krugman *et al.*, 2015). Desde a data da publicação (2015), Donald Trump foi eleito presidente dos EUA tendo como base um discurso xenófobo e nacionalista e na Europa dá-se a contínua ascensão dos partidos de extrema-direita, que têm vindo a conquistar cada vez mais eleitores com agendas antieuropeístas, anti-imigratórias e anti-islâmicas. As respostas são urgentes, mas Stiglitz deixa a ressalva de que estas devem combater "as forças" que originam os problemas (Krugman *et al.*, 2015).

Perante este panorama, e tal como refere Azevedo *et al.* (2012), Portugal deve aproveitar a situação de crise para "focar o investimento público na inovação" apostar em respostas que sejam decisivas para a recuperação, pois só a inovação consegue garantir um desenvolvimento sustentável. Contudo, para os autores, apostar na inovação é também mostrar abertura e confiar nas capacidades das pessoas que compõem a sociedade civil. Só a inovação consegue crescer enquanto dá resposta a desafios sociais, pois catalisa a participação de vários "atores em rede" tendo como objetivo "gerar dinâmicas de ação em prol do desenvolvimento humano." (Azevedo *et al.*, 2012). Também o estudo produzido pelo IGOT-UL, em 2013, aponta nesta direção, de que a inovação social surge pela falta de respostas eficazes aliada à crescente organização cívica e apoiada nos apoios públicos. Os autores referem que a "inadequação de respostas" juntamente com a "crescente organização da sociedade civil, quer ao nível local quer à escala global" e com as maiores oportunidades "que os apoios públicos têm feito emergir" levou à centralidade da inovação social. Contudo, importa evitar reducionismos no conceito, pois limita-lo à sua vertente económica, iria

diminuir o seu verdadeiro potencial (Azevedo *et al.*, 2012). Por vezes, é mais valorizada a “perspetiva utilitarista” da inovação social, considerando-a como uma solução rápida para problemas urgentes, o que leva a um “reduccionismo teórico” (BEPA, 2011). A inovação social pode ser um caminho alternativo, mas sendo um conceito tão específico importa estudar quais são os valores subjacentes, os objetivos e como alcançá-los, as estratégias mais eficazes, os processos utilizados, os resultados e impactos a atingir. Este aprofundamento revela-se fulcral no que diz respeito ao “intercâmbio de diferentes propostas conceptuais” e ao “desenvolvimento das comunidades.” (Azevedo *et al.*, 2012). Também Santos *et al.* (2015) refere que, apesar da inovação ser muitas vezes apresentada como solução, falta perceber que mecanismos transformam “novas ideias” em “dinâmicas socioeconómicas” e como estas podem fomentar as políticas públicas.

À luz desta necessidade, vamos agora abordar alguns conceitos e componentes da Inovação Social.

#### 1.4. Inovação Social: Conceitos e componentes

*“Os tempos atuais exigem, mais do que nunca, inovação, mas uma nova natureza da inovação: participada, em rede, colaborativa. Isso passa por criar um verdadeiro ecossistema, participado pelos três setores. Só esse ecossistema poderá viabilizar uma mudança não apenas incremental – essa tem de continuar, nunca pára – mas verdadeiramente radical.” (Azevedo *et al.*, 2012)*

Como já referido, o conceito de inovação não é consensual. Existe uma forte necessidade de estudo da temática para que se possa definir em que consiste, ou não, uma inovação social. A nível europeu, por exemplo, o Horizonte 2020 foi definido tendo como um dos pilares a inovação social, mas é fulcral que se defina um conceito que gere concordância, onde as premissas do mesmo sejam

partilhadas, de forma a ajudar e apoiar tanto aqueles que trabalham a inovação social em contexto europeu como para preparar de forma mais adequada o Horizonte 2020 (European Commission, 2013). Este deve ser o ponto de partida: uma definição mais clara e consensual, tal como acontece com conceitos como inovação empresarial ou inovação tecnológica (Azevedo *et al.*, 2012). Existem alguns aspetos e questões relacionadas com este tema que são recorrentes na literatura sobre o tema. Uma delas é que a inovação social emerge fora das instituições "formais" e, muitas vezes, surge até contra essas mesmas instituições. Isto significa que as inovações sociais seriam informais e geradas por movimentos sociais ou por organizações, sendo o resultado da pressão da sociedade civil (Abreu e André, 2006). Outra interpretação recorrente da inovação social é a restrição do tema à vertente económica, muito ligado ainda à visão de Joseph Schumpeter (Santos *et al.*, 2015). Tudo isto é redutor e limita as reais possibilidades do conceito. 'Inovar' deriva do Latim e significa 'fazer novo', 'renovar' e até 'alterar'. Isto indica-nos que inovação tanto pode significar ter uma nova ideia ou dar novidade a ideias já concebidas, ou seja, implica sempre criatividade (Sarkar, 2010). No entanto, considerar que inovação social é ter ideias novas e criativas, é também, por si só, redutor, e reduziria a inovação ao conceito de invenção. Essa nova ideia tem de ser implementada com sucesso e deve gerar um impacto positivo. É a implementação e a propagação dessa ideia que vai gerar o real desafio da inovação, que ao nível macroeconómico está ligada ao crescimento económico e ao bem-estar dos povos, destacando assim o impacto que deve ser gerado (Sarkar, 2010). Conseguimos assim compreender que a inovação é distinta de conceitos como 'melhoria', 'criatividade' e 'invenção'. Apesar destes serem conceitos importantes, não contemplam em si "as importantes fases da implementação e difusão que torna as ideias úteis" (Azevedo *et al.*, 2012). Esta implementação e difusão varia consoante o tipo de inovação criada, que pode ser incremental e assentar em algo já existente ou

radical onde o modelo é completamente novo. Também podem ser disruptivas, no sentido em que rompem com ideias estabelecidas ou generativas, onde geram mais ideias (Azevedo *et al.*, 2012).

Podendo a difusão e implementação ser variável consoante a inovação que estudamos, existem características comuns às inovações sociais, que geram consenso na maioria dos estudiosos:

- "Assim, entendemos a inovação social como uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social" (Abreu e André, 2006).
- "Definimos inovações sociais como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais (de forma mais eficaz que as alternativas) (...) que são ao mesmo tempo boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade atuar." (Azevedo *et al.*, 2012)
- "Trata-se de formas de ação aperfeiçoadas, assentes em novas abordagens ou iniciativas, orientadas para resolver desafios existentes e, geralmente, desencadeados a partir da própria realidade ou das problemáticas especificamente locais. (...) pode estar associada à transformação de produtos ou serviços que contribuam para o desenvolvimento de novos negócios sociais que acrescentam vantagens para as comunidades. (...). Pode ainda estar relacionada com a criação de um novo procedimento ou programa de estruturação colaborativa, como a introdução de novas práticas sociais num determinado grupo" (Santos *et al.*, 2015)
- "Inovação social é uma resposta original a necessidades não satisfeitas (ou nem sequer identificadas como necessidades), que implica uma transformação das relações sociais no sentido da igualdade de oportunidades, da justiça social e da autonomia das pessoas, promovendo assim a inclusão e a coesão social. A inovação social surge normalmente

na sequência de adversidades ou no âmbito de novas oportunidades. Em ambos os casos, é uma resposta coletiva que respeita o interesse comum." (IGOT-UL, 2013)

Podemos identificar, nos vários conceitos apresentados anteriormente, linhas comuns para a definição de inovação social ligadas à ideia de que é uma resposta nova que gera impacto na sociedade e vem resolver um determinado problema da sociedade, potenciando-a e criando novos procedimentos e relações. Em Santos *et al.*, 2015, o autor conclui que apesar de não existir consenso quanto à definição, existe algum consenso no que se refere aos seus contornos e destaca: i) o carácter inovador, ii) as iniciativas desencadeadas pela sociedade civil, iii) a orientação para a resolução de um problema social, iv) a utilização do trabalho em rede, v) o facto de associarem conhecimento interno e externo, e o carácter tangível com o intangível, vi) a constância na difusão e propagação da ideia e vii) o impacto na sociedade.

Uma das componentes essenciais a uma inovação social é precisamente o seu objetivo social. Para que isto aconteça o relatório elaborado pelo IGOT-UL, em 2013, propõe três diferentes caminhos, centrados nos seguintes aspetos: i) as inovações devem ir de encontro a uma necessidade social, ii) devem responder a desafios sociais da sociedade como um todo e iii) devem procurar criar mudanças sistémicas no sentido de aumentarem a participação através do progresso e do bem-estar.

O Projeto KATARSIS - Tackling Social Exclusion Through Social Innovation apresentou, em 2009, o "European Policy Brief" com base nos resultados a que chegou e identificou vários aspetos a ter em conta quando se trata de Inovação Social. A equipa identificou cinco domínios que deveriam ser privilegiados no que toca às políticas de inovação: i) Mercado de trabalho, emprego e economia social; ii) Educação e formação; iii) Habitação e relações de vizinhança; iv) Saúde

e ambiente; v) Governança e democracia. Para todos os domínios foram indicados tópicos a privilegiar. Foi referido que a inovação deve criar redes, promover a diversidade e equidade de oportunidades e que os poderes centrais e locais devem ter um papel fundamental. Devem também promover a participação cívica enquanto criam novas formas de atuação que gerem uma mudança sistémica e não apenas "tapem o buraco". (IGOT-UL, 2013).

Neste sentido, também o relatório do TEPSIE (2012) nos dá um importante contributo ao fazer uma identificação de que agentes e atores devem ser envolvidos nos processos de inovação social e qual é o seu papel. No terceiro setor os autores destacam o papel: na prestação de serviços de carácter público que correspondam a necessidades não satisfeitas, na sensibilização e networking e na mobilização de novos recursos e financiamentos. No setor público referem o papel: da informação, das plataformas de Apoio à Inovação Social, da diversificação e personalização dos serviços, do envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas e da prevenção das situações de risco social. No setor privado é dado destaque às: empresas sociais, à responsabilidade social e às parcerias com o terceiro setor. Já no setor informal são referidas as redes de cuidados, a valorização do voluntariado e novas formas de colaboração.

Tendo agora uma ideia mais concreta de que domínios e dinâmicas devem ser privilegiadas, bem como dos atores e agentes responsáveis pela inovação, importa também perceber qual é a perspetiva a adotar para a concretização destas políticas de inovação social. No relatório do IGOT-UL (2013) são apresentadas algumas conclusões de Rouland, em novembro de 2012, quando este foi orador na Conference on Social Innovation and Social Experimentation em Bruxelas, abordando o tema "What the European Commission has done so far to support social innovation?". Rouland defende "uma perspetiva integrada que abarca três vertentes": i) ligação entre inovação social e prioridades sociais, ou seja, os processos de inovação social devem corresponder efetivamente às

necessidades não satisfeitas bem como aos desafios de médio e longo prazo; ii) integração da inovação social no "policy making", quer em termos de cooperação e parcerias quer no que respeita aos mecanismos de financiamento; iii) Scale up e mainstream das soluções efetivas: experimentações no campo das políticas sociais, boas práticas e decisões políticas adequadas, monitorização e avaliação dos impactos da inovação social.

Apesar de esta síntese providenciar um quadro geral daquilo que os diferentes estudiosos têm vindo a considerar, vamos abordar de forma mais detalhada algumas características já enunciadas, de forma a aprofundar quais são as implicações da inovação social, para que todo o seu potencial seja aproveitado.

#### 1.4.1. O carácter inovador

Luigino Bruni (2010) define inovador como aquele que "rompe o estado estacionário" e através de uma nova ideia gera desenvolvimento e "impulsiona a economia". Depois "empresários imitadores" atraídos "pela nova oportunidade de lucro" apoderam-se da inovação e o "sistema volta ao equilíbrio".

Ou seja, apesar da inovação social representar algo novo nas práticas sociais, se for eficaz passará a ser parte integrante da sociedade. Este deve ser o objetivo último de uma inovação. Vejamos o exemplo de Yunus que tentou convencer os bancos de que as populações mais pobres, apesar de não conseguirem dar garantias, devolviam o dinheiro e eram de confiança. Todos os bancos recusaram e Yunus decide criar o seu próprio banco: o Grameen Bank. Após a criação, outros bancos começaram também a conceder microcrédito. Esse era o sinal de que a sua inovação tinha atingido o seu objetivo final: ser parte integrante da sociedade.

## 1.4.2. Os múltiplos atores

Tal como vimos anteriormente através dos contributos do relatório do TEPSIE em 2012, devem existir múltiplos agentes e atores no processo de inovação social, cada um deles com um papel diferente. Este reconhecimento de que o processo de inovação social implica múltiplos atores é algo recente no estudo da Inovação Social pois esta era considerada reserva do setor não lucrativo. Atualmente as novas perspetivas defendem que a inovação social deve mover-se entre os setores durante o seu processo evolutivo (Abreu e André, 2006). Os autores defendem que as inovações podem até começar num setor e serem posteriormente assumidas por um outro.

Como nos diz Azevedo *et al.* (2012) apesar de cada setor ter objetivos, formas institucionais e modelos económicos diferentes, "estão unidos pelo seu foco em objetivos sociais e pela importância dada à ética, à inclusão social, ao empowerment e à solidariedade.". E não só. Santos *et al.* (2015) acrescenta ainda que existe mais um ponto comum entre todos os setores que é a "procura de soluções inovadoras" que aproximem à comunidade e mostrem "preocupações de inclusão em âmbito social."

Esta ética comum que une todos é algo que vai de encontro ao que foi já referido neste trabalho sobre a interpretação que o sistema capitalista faz sobre o ser humano. Yunus (2011) afirmou que, para o capitalismo, o ser humano é unidimensional e tem como única missão "maximizar o lucro" e que esta é uma "imagem distorcida". É nesta linha que Azevedo *et al.* (2012) nos diz que o ponto de união entre os setores são os objetivos sociais. De facto, todos os setores são constituídos por pessoas, e estas não são unidimensionais. Rui Namorado no seu livro de 2014 "Economia Social em Ação" fala-nos desta questão e afirma que todo o ser humano quer a "plena realização da sua vida, como ser livre e ator responsável", "independentemente das suas limitações pessoais e de contexto".

Também Yunus (2011) afirma que o Homem não tem só a capacidade de cuidar de si mesmo, mas também a capacidade de cuidar do outro e do bem-estar da humanidade. Ora, fica claro que o homem não é movido apenas por uma única dimensão e que tem como princípio a dignidade da pessoa humana de forma mais ou menos evidente e intuitiva. Namorado (2014) faz a ligação desta condição humana com a própria existência da economia social afirmando que o "chamamento à realização da pessoa humana" é uma vocação que nunca será dominada e é esta vocação o ponto de partida da economia social. Namorado destaca, mais uma vez, a realização da pessoa humana como fonte de forças e vocações inabaláveis. Já em 1993, Amartya Sen escrevia que a felicidade é medida tendo "como base aquilo que as pessoas fazem e conseguem fazer (capabilities) e não aquilo que sentem (subjective happiness)." (Bruni, 2010). Luigino Bruni aborda esta questão e defende que, para a realização humana acontecer, os seres humanos devem conseguir usar as suas "capabilites" (capacidades) e assim "empoderar a sociedade". Isto explica, segundo o autor, o aumento das organizações que surgem da vontade dos cidadãos satisfazerem as necessidades do outro. Por isso é que esses tipos de organizações são importantes, pois surgem para resolver problemas sociais. (Santos *et al.*, 2015).

Contudo, como já vimos anteriormente, a economia social não pode, nem deve ser, o único setor a fazer este compromisso em introduzir um novo "modo de relacionamento com a economia".

Outro setor que se revela crucial é o setor governativo. Como afirma Azevedo *et al.* (2012), as OSFL não passam de "laboratórios a produzir vacinas" contra os problemas sociais. É do Governo que tem de partir a decisão de aplicar essas "vacinas em larga escala", através das políticas públicas. E não só. É também responsável por promover a intercooperação entre as organizações, facilitar as suas atividades e reconhecer as externalidades positivas que estas geram (Namorado, 2014). Esta função de mediação é essencial para a inovação social,

pois está relacionada com as relações de poder e a sua transformação (Abreu e André, 2006). As políticas públicas são complexas por englobarem decisões de muitos indivíduos e organizações, mas devem sempre manter uma visão holística (Santos *et al.*, 2015). Joseph Stiglitz afirma que terá de ser, em última instância, a ação política a resolver os problemas pois só eles têm capacidade para traduzir as ideias da sociedade civil para um processo político (Krugman *et al.*, 2015).

### 1.4.3. O fator social - social nos fins e meios

*"A economia social não existe por decreto. É obra de mulheres e homens que, confrontados com necessidades concretas, imaginam as suas próprias respostas"*

*Jeantet, 2009: p.61 in Namorado, 2014*

Tal como vimos anteriormente em Azevedo *et al.* (2012) "as inovações sociais são inovações que são sociais tanto nos seus fins como nos seus meios". Isto gerou, como já foi dito, que a inovação social tivesse sido considerada reserva do setor não lucrativo. Contudo, numa altura em que se provou a ineficácia do capitalismo na resolução dos problemas da sociedade, as soluções sociais podem ser "o campo fértil para a afirmação da economia social e solidária e do desenvolvimento local e comunitário." (Namorado, 2014). Só a economia social é social no fim e nos meios, e por isso, é apresentado como caminho alternativo, "rosto possível de um pós-capitalismo desejável". Para Namorado as instituições sociais "são instrumentos de transformação, de progresso e de inovação criadora nas sociedades humanas." e podem funcionar tanto como "motor de inovação", como "instrumento de estabilização, ao serviço de toda a economia humana". Tendo presente este panorama, onde poderá este setor encontrar-se com outros?

O autor justifica que a economia social não anula o lucro e o capital, apenas lhes dá sentido pois atribui-lhes uma “orientação humana”. É crucial que este encontro com os outros setores aconteça, sem que seja esquecido o fator social, até porque, para inovar, as organizações têm de atrair entidades interessadas em colaborar e assim garantir a existência dos recursos necessários (Azevedo *et al.*, 2012). Contudo, é importante salientar que nesse encontro, a inovação não poderá perder o seu valor social nos meios e nos fins (Santos *et al.*, 2015).

#### 1.4.4. O trabalho em rede

*“Considero que os homens atingiram aquele ponto em que os obstáculos que prejudicam a sua conservação no estado de natureza levam a melhor, pela resistência, sobre as forças que cada indivíduo pode empregar para se manter neste estado. (...). Ora, como os homens não podem engendrar novas forças, mas somente unir e dirigir as que existem, não dispõem de outro meio para se conservar que não seja o de formarem, por agregação, uma soma de forças que possa levá-los a vencer a resistência, de as porem em jogo e de fazer que elas atuem concordantemente.”*

*Rousseau em “O Contrato Social”*

Como vimos anteriormente a inovação social deve ocorrer em todos os setores e quantos mais setores e parceiros envolvidos, mais valor gera a inovação social. Mas porquê esta importância dada à criação de uma rede? Se pensarmos no próprio conceito de rede, num sentido contemporâneo e ligado às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), está assumido que quanto maior e abrangente a rede for, maior será o impacto na sociedade.

Rosa (2008) explica que uma rede é um conjunto de interações criadas quando uma ligação é orientada de um sítio para outro e quanto mais ligações nos propusermos a criar, mais ligações vão ser atraídas. Vejamos o exemplo das redes sociais: quanto mais utilizadores entrarem nessa rede social, mais utilizadores

essa rede vai conseguir atrair. Caso exista alguma espécie de crise nessa rede e os utilizadores comecem a sair, a rede entra em queda livre a uma velocidade estonteante porque está a perder todas as suas ligações. Este potencial das redes de que nos fala o autor é algo que foi explicado há relativamente pouco tempo. No entanto, isto provou que a rede possui um “processo dinâmico de crescimento” onde a “popularidade é atraente” pois “quanto mais ligações um nó possui (quanto mais popular ou visível ele é), maior a probabilidade de ele vir a adquirir mais ligações (tornando-se ainda mais popular).” (Rosa, 2008).

Esta retroação positiva de nos fala o autor potencia de forma brutal todos os modelos em rede da sociedade e por isso é que a cooperação e as redes assumem uma relevância cada vez maior nos processos de inovação (Sarkar, 2010). Como afirma Azevedo *et al.* (2012) o trabalho em rede é o “core business” de qualquer entidade pois sem esse trabalho não existe inovação nem impacto.

Contudo, importa também salientar que este trabalho em rede, apesar de ter sido impulsionado através das TIC e da globalização, não é uma novidade contemporânea. Vejamos o exemplo de Miguel Ângelo, famoso pintor e escultor, que há 500 anos atrás viu o potencial de trabalhar em parceria e criou uma rede de fornecedores de materiais para o seu trabalho, bem como uma rede de artistas que o ajudavam a pintar. Outro exemplo é o de Thomas Edison que fez grande parte das suas descobertas em colaboração com grupos de inventores. Tanto Miguel Ângelo como Edison tiveram que se abrir ao exterior e trabalhar em rede para inovarem e resolverem os problemas com que eram confrontados (Sarkar, 2010). A nossa vantagem é que, atualmente, as redes têm ainda mais potencial graças às TIC e à globalização. Contudo, as tecnologias não resolvem problemas, apenas as pessoas o conseguem fazer. As redes permitem que as pessoas criem relações de cooperação, sem limites geográficos, e assim acedam e produzam informação, partilhem conteúdos e, dessa forma, realizem ações coletivas (Azevedo *et al.*, 2012). Este contacto vem originar algo essencial para o processo

de inovação social: o capital relacional. Segundo os autores, é da interação voluntária que nascem as mais importantes formas de apoio mútuo e que, por isso, a sociedade tem, cada vez mais, o desafio de encontrar soluções que levem as pessoas a apoiarem-se mutuamente. Cada pessoa é o seu contexto e as redes em que está inserida, e essas redes evoluem e ajudam os indivíduos a alcançar o que não conseguiriam se delas não fizessem parte (Azevedo *et al.*, 2012).

Abreu e André (2006) falam de dois elementos que favorecem a inovação social: o conhecimento e o capital relacional. Os autores fazem ainda uma distinção entre dois níveis de capital relacional: o de nível local e regional, que advém da proximidade e se baseia na confiança e cooperação interpessoais, e o de nível transnacional ou global que se baseia em questões culturais, geracionais ou sociais (Abreu e André, 2006). O capital relacional não tem limites geográficos e todas as ideias promissoras precisam de apoio de pessoas que possuam recursos, sejam eles o dinheiro, a paixão e o compromisso, contratos, consumidores, apoios governativos.... É deste apoio e destas alianças que depende a mudança social. Em Azevedo *et al.* (2012) é feita uma analogia para ilustrar a necessidade de criar parcerias e sinergias e trabalhar em rede. Existem 'abelhas' e 'árvores'. Nesta história, as abelhas são as pequenas entidades que têm as novas ideias e são móveis. As árvores são as grandes organizações que são pobres em criatividade, mas possuem uma grande capacidade para implementar as soluções (Azevedo *et al.*, 2012). É fulcral criar alianças entre abelhas e árvores. O não cumprimento desta condição fará com que uma ideia inovadora nunca chegue à mudança social, e que as grandes organizações sejam ineficazes na resolução dos problemas que enfrentam. Isto não está a acontecer apenas a nível social. Também os grandes grupos empresariais procuram cada vez mais transformar os clientes em produtores de forma a terem acesso a estas 'abelhas' que os permitem inovar. A marca Lego, por exemplo, criou uma plataforma em que os consumidores podem dar novas ideias de design, que a marca

comercializa caso considere a ideia viável. A abelha produz e a árvore leva essa produção ao mercado. Um sem o outro, nada teria acontecido. O networking assume, cada vez mais, uma importância fulcral na transferência e partilha de conhecimento, na construção de parcerias e no próprio desenvolvimento da liderança. Porém, esta abertura é ainda considerada como um risco, mas Azevedo et al., 2012 defende que é na abertura que está a inovação e que a sociedade tem de assumir esse risco.

Apesar disto, ainda existe um longo caminho a percorrer para aumentar a criação de parcerias. A investigadora Maria Teresa de Sousa, em 2009, apresentou resultados muito interessantes do seu estudo "Economia Social e Atores Sociais Locais - Partilhas e Diferenças". Neste estudo, foram questionados atores locais e atores da economia social sobre uma diversidade de temas. Um deles eram as dificuldades e obstáculos mais significativos para eles. Tanto os atores locais como da economia social destacaram problemas em trabalhar em parceria, criar redes e abrir a organização ao exterior (Namorado, 2014). A investigadora, face aos resultados, defendeu que existe uma necessidade clara de criar redes entre as entidades pois isso permitiria que estas melhorassem as suas capacidades "de descoberta, de reflexão, de análise, de capacidade de trocar experiências e conhecimentos". Permitiria também que pudessem trabalhar em conjunto para resolver problemas mútuos. No entanto, isto não se verifica, o que prejudica a difusão da economia social, que se poderia afirmar através da cooperação entre as diferentes organizações (Sousa, 2009 in Namorado, 2014).

Também Emília Arroz fez conclusões muito interessantes dentro da temática. Para a investigadora é através nas redes que residem as estratégias para aumentar a participação da população, mobilizar o tecido empresarial e construir cooperação estratégica entre estas e as organizações de economia social. Para que isto possa acontecer, as OSFL devem ganhar mais relevância para inspirar,

através dos seus “valores e princípios, a renovação e o progresso das restantes instituições humanas.” (Namorado, 2014).

Todavia, Azevedo *et al.*, 2012 alerta que as organizações continuam a achar que o trabalho em rede é uma perda de tempo, que as agências de apoio não valorizam financiamentos em rede e que as organizações continuam a ter de “montar um projeto ou uma conferência para garantirem financiamento da Comissão Europeia”. As dificuldades existem e as mudanças não acontecem de um dia para o outro, no entanto, importa ter presente, tal como afirma Bittencourt (2014) que as redes favorecem as organizações e permitem que estas desenvolvam processos e modos de produção que criam inovação social, amplamente divulgada por toda a rede.

#### 1.4.5. As diferentes formas de conhecimento interno e externo, tangível e intangível

Para criar uma inovação, chegar a uma solução que ainda não foi pensada nem aplicada, é necessário que o grupo de trabalho que se dedica a criá-la consiga conter em si vários tipos de conhecimentos e capacidades, que juntas vão conseguir ser a ideia inovadora e a solução eficaz para um determinado problema. A questão que abordamos no ponto interior, da importância da criação do trabalho em rede, da inovação aberta e da criação de parcerias e sinergias estratégicas é já uma das principais formas de garantir que se consegue unir diferentes formas de conhecimento. Devido a isso, já muito do que foi dito anteriormente prova a vantagem de se unirem diferentes formas de conhecimento. Como nos diz André e Abreu (2006) a abertura é uma das características principais para existir um lugar criativo. Sem esta abertura, nunca se conseguiria proporcionar as diferentes formas de conhecimento, o tangível e o intangível. É óbvio que para uma ideia inovadora ser implementada é necessário

financiamento, que é algo tangível, mas o intangível não deve nunca ser desvalorizado. Tal como nos diz Santos *et al.*, 2015, a inovação depende fundamentalmente de elementos intangíveis como o capital social e as redes de colaboração que permitem uma aprendizagem coletiva, relacionada com a “integração do conhecimento diferenciado dos vários atores”.

É fulcral que prevaleça a perspetiva sistémica da inovação onde esta resulte de um conjunto de interações. A inovação não pode ser "uma decisão individual ao nível da firma", mas sim um fenómeno "interativo, cumulativo e cooperativo onde a aprendizagem interativa e o empreendedorismo coletivo é fundamental" (Sarkar, 2010). Se esta interação acontecer, constatam-se “as virtudes de gerar valor agregado conjunto, a aliança retroalimenta-se e fortalece-se a si própria” (Santos *et al.*, 2015). Em suma, o instituto da UL diz-nos que a criação de parcerias, o trabalho em rede e o debate comum entre várias formas de conhecimento, são tudo características fundamentais (IGOT-UL, 2013). Todas estas ferramentas, tangíveis e intangíveis, externas e internas, representam uma característica fundamental para um processo sistémico de inovação, com impacto na sociedade.

#### 1.4.6. A difusão

Mesmo que se consiga chegar a uma ideia inovadora, se esta não for difundida, nunca gerará impacto nem nunca chegará aos seus beneficiários como uma solução. Como nos diz Azevedo *et al.* (2012) é necessário criar um ambiente criativo onde se dá a oportunidade de testar as novas ideias, mas é também igualmente importante saber identificar os casos de sucesso e permitir uma inovação em mais larga escala. Sem uma difusão eficaz, os projetos-piloto nunca chegam a ser potenciados de forma a conseguirem gerar o impacto que esperam. Azevedo *et al.* (2012) destaca o financiamento como uma das principais ferramentas que criam condições para essa larga escala. No entanto, não é a única

ferramenta. Tal como vimos no tópico anterior, as ferramentas têm de ser externas e internas, tangíveis e intangíveis. Mesmo para atrair os financiadores, estas condições têm de estar reunidas. Os autores salientam a urgência em criar novas formas de gestão, modelos de negócios híbridos, tendo sempre em conta o objetivo social. Isto permitirá garantir sustentabilidade, mobilizar recursos humanos e materiais e envolver a comunidade e os stakeholders de forma multidimensional e atraindo, dessa forma, os investidores (Azevedo *et al.*, 2012). Para que estas novas formas de gestão possam acontecer, os autores defendem que existem "tabus" no setor a serem quebrados e falam na falta de profissionalismo, de atitudes empreendedoras, e de competências de gestão. Afirmam ainda que os líderes têm de estar dispostos a arriscar e que a sociedade tem de perceber que o setor social não é inteiramente caritativo ou voluntário e que o lucro deve coexistir com a missão social (Azevedo *et al.*, 2012). Só assim as organizações vão ser capazes de criar, implementar e difundir eficazmente as suas iniciativas inovadoras. Aí, será aproveitado o "fator diferenciado do negócio social" que envolve a comunidade transformando beneficiários em agentes de mudança (Azevedo *et al.*, 2012).

#### 1.4.7. O impacto

O impacto constitui o objetivo último de uma inovação social (Abreu e André, 2006). No que diz respeito ao tipo de impacto que uma inovação social pode gerar, dizem que esta tanto pode ser "absorvida" pelas instituições e passar a fazer parte do normal funcionamento da sociedade como podem ser reprimidas ou gerarem novas ondas de inovação (Abreu e André, 2006). Nesta linha de raciocínio, as inovações sociais tanto podem gerar transformação local ou em grande escala (Bittencourt, 2014). Isto leva a que seja importante perceber como se pode medir esse impacto, o que não é tarefa simples. Tal como nos diz Namorado (2014), para as empresas é relativamente simples medir os resultados

pois os objetivos passam por criar valor privado, o que é tangível, pois se há lucro, há valor criado. Já no setor social, é mais complexo perceber se os recursos estão a ser utilizados de forma eficaz. Isto leva a que seja difícil comprovar o valor gerado pelos projetos, que gera uma "dependência de subsídios" que, segundo o autor, "é a maior ameaça para a autonomia de um projeto". Essa ameaça incide na dependência do projeto face a outras entidades e a perda de autonomia, na medida em que estas "assumem algum do controlo sobre a gestão, colocando potencialmente em causa os princípios e valores sob os quais o projeto social pretende funcionar." (Namorado, 2014).

#### 1.4.8 Recomendações finais

Analizadas todas as principais componentes para a criação, implementação e difusão de uma inovação social, saliento duas recomendações finais que foram resultado de estudo na área da inovação social.

Em Portugal existe, desde 2008, uma escola de negócios focada exclusivamente na Inovação e Empreendedorismo Social, a Social Business School (IES). Uma das primeiras preocupações do IES, desde a sua fundação, era tornar concreto o movimento de empreendedorismo social em Portugal. Com esse objetivo, desenvolveram uma metodologia que tinha como objetivo último identificar as iniciativas que tinham um "Elevado Potencial de Empreendedorismo Social"<sup>3</sup>, a Metodologia Es+. Segundo o IES, esta metodologia identifica as potencialidades, oportunidades, necessidades e desafios das iniciativas. No seguimento deste programa, o IES conseguiu chegar a algumas conclusões que permitiram compreender "alguns fatores que podem levar à melhoria no setor. São eles:

---

<sup>3</sup> Informação consultada em <http://www.ies-sbs.org/> em dezembro de 2016

- Agregação e partilha de conhecimento: na medida em que isto permite reduzir o tempo de planeamento, incubação e desenvolvimento de projetos. Isto maximiza a “escala do conhecimento existente sobre o setor, conduzindo a uma maior eficácia do mesmo.”;
- Formação especializada: na medida em que é fundamental criar centros de investigação sobre estes temas que levaria ao surgimento de novos líderes e técnicos do setor com melhores competências de gestão;
- Promoção do Intrapreendedorismo: na medida em que se as ideias fossem desenvolvidas em organizações já existentes, permitiram reduzir os custos de implementação e gestão do projeto e a inovação seria canalizada para organizações do setor, aumentando o dinamismo do mesmo e promovendo “um melhor aproveitamento dos recursos existentes quer humanos, quer logísticos.”;
- Desenvolvimento de ferramentas de gestão: especialmente no que diz respeito à gestão de projeto, gestão de voluntariado, avaliação do impacto do projeto, contabilidade e até à comunicação.
- Coligações e construção de parcerias efetivas: que poderia gerar escalabilidade e assim reduzir os gastos administrativos, da investigação, da construção dos indicadores e do processo de lobby. Por sua vez, isto permitirá um crescimento sustentável com “ganhos de parte a parte.”  
(Azevedo *et al.* 2012)

A nível europeu, também a CE, em 2013, elaborou um relatório que deixou oito recomendações: i) a inovação social deve ser trabalhada a nível individual ou institucional; ii) devem existir discussões entre diferentes formas de conhecimento de maneira a gerar mais benefícios na criação e desenvolvimento dos projetos; iii) devem ser criados fóruns de discussão sobre a utilidade da inovação social; iv) os investigadores deveriam ser encorajados a fazer parte da criação de novos projetos; v) os historiadores deveriam também participar de

forma a darem uma perspetiva do que é realmente novo; vi) deve ser criado um fórum para avaliação dos projetos; vii) deve ser criado um mecanismo que permita trabalhar numa definição consensual de inovação social; viii) deve ser reajustado o uso de termos como “novo” e “bom” (European Commission, 2013).

Importa que se tenha em conta estas recomendações de forma a produzir e difundir soluções melhores.

## 1.5. Inovação e Empreendedorismo social

*“Empreendedorismo”, “inovação”, “clusters”, “internacionalização”... são palavras da moda. Corre-se o risco de passarem a clichés sem ter impacto no problema fundamental - o espírito de criar, de inovar, de mexer... O problema está em usarmos e aplicarmos mal as palavras, e não os conceitos em si! ” (Sarkar, 2010)*

Ao longo deste trabalho tem sido referido o termo empreendedorismo social, muitas vezes associado ao próprio conceito de inovação social. Importa perceber quais as diferenças e pontos em comum destes conceitos. Tal como nos diz Santos *et al.*, 2015, é comum que a inovação social seja confundida com conceitos como o empreendedorismo social e a economia social, pois não há um consenso à volta da sua definição.

Importa perceber quais são as diferenças e pontos em comum destes termos e o papel de ambos na resolução de problemas sociais. Azevedo *et al.* (2012) refere que existe uma "procura de um modelo de sociedade ideal" que, "na viragem deste novo milénio parece se protagonizada pelos empreendedores sociais.". Para os autores, na base desta procura está "uma economia solidária cuja sustentabilidade assenta numa conjugação virtuosa das dimensões social, ambiental e cultural, destacando-se um dos mais poderosos instrumentos do empreendedor social: a criação do negócio social.". Este negócio apresenta-se como uma nova forma de “fazer as coisas” pois contempla a criação de valor

social e melhora a qualidade de vida das pessoas através das novas respostas que cria. Onde entra a inovação social neste discurso que coloca o empreendedorismo como solução? Segundo os autores o empreendedorismo é um elemento da inovação social utilizado para as atitudes dos empreendedores sociais, indivíduos que estão dentro do processo de criação de novas iniciativas sociais (Azevedo *et al.*, 2012). Recorrendo a uma metáfora náutica, afirmam que os inovadores são os responsáveis pela "ideia de um novo barco" incluindo aqui o desenho, os materiais necessários e os parceiros envolvidos. Já o empreendedor é que "garante a construção do barco" até ao momento que este seja batizado e colocado na água. Depois entra o gestor que é quem garante que "o barco se mantenha à superfície e não se afunde".

Namorado (2014) afirma que um empreendedor deve reconhecer o problema e encontrar soluções inovadoras, "sistémicas e reproduzíveis". Contudo, como já vimos anteriormente neste trabalho, a inovação não basta para criar uma resposta eficaz, no entanto, a criatividade com que se lida com o problema social identificado é essencial.

Rui Namorado não foi o primeiro autor a incluir a inovação como sendo parte de um processo eficaz de empreendedorismo. Sarkar (2010) refere que Joseph Schumpeter foi autor da definição de empreendedorismo mais próxima da atual porque afirmava que "empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios" como por exemplo um novo produto, método de produção, novo mercado, nova fonte de matérias ou uma nova empresa. Também Peter Drucker associou inovação ao conceito de empreendedorismo, afirmando que é a ferramenta principal de um empreendedor, pois é através dela que estes exploram a mudança e nela criam oportunidade (Namorado, 2014). Segundo o autor, Peter Drucker associa empreendedorismo à inovação, mas faz a ressalva de que nem todos os novos negócios representam inovação pois não vêm criar uma "nova necessidade nem novos consumidores" (Namorado, 2014).

Segundo o IES, as iniciativas de empreendedorismo social são compostas por: i) uma resposta a um problema social; ii) uma solução inovadora que gera mais valor a um menor custo iii) impacto social que passe uma transformação social positiva; iv) um elevado potencial de escalabilidade ou replicabilidade; v) uma estratégia de sustentabilidade financeira (Azevedo *et al.*, 2012). Em suma, cada um dos conceitos é diferente, mas os autores mostram que são complementares e devem estar presentes no objetivo de criar impacto e originar mudança social.

## 1.5. A inovação social como processo

### 1.5.1 A proposta da Young Foudation (2012)

Em 2012, um conjunto de investigadores da Young Foundation, do Danish Technology Institute e de outros parceiros, redigiu, ao abrigo da CE, um documento de reflexão teórica, intitulado "Defining Social Innovation", que surgia no seguimento do projeto europeu: The theoretical, Empirical and Policy foundations for building Social Innovation in Europe (TEPSIE). Neste documento o conceito apresentado é: "inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que simultaneamente respondem a necessidades sociais (de modo mais efetivo do que as soluções existentes) e conduzem à emergência de novas capacidades ou melhoram as capacidades e as relações existentes, contribuindo para a eficácia no uso de bens e recursos. Por outras palavras, as inovações sociais são benéficas para a sociedade e melhoram a sua capacidade de agir" (The Young Foundation, 2012 in IGOT-UL, 2013). Além disto, a equipa elegeu cinco elementos centrais que devem estar presentes em toda a inovação social:

- Novidade: as inovações sociais são novas no campo, setor, região, mercado ou utilizador, ou são aplicadas de uma nova forma.

- Das ideias à implementação: há uma distinção entre invenção (desenvolvimento de ideias) e inovação (implementação e aplicação de ideias).
- Atende a necessidades sociais: as inovações sociais são explicitamente desenhadas para atender a necessidades sociais reconhecidas.
- Eficácia: as inovações sociais são mais eficazes do que as soluções existentes - criam uma melhoria mensurável em termos de resultados.
- Melhoria da capacidade de ação da sociedade: empowement dos beneficiários, criando novos papéis e relações, desenvolvendo bens e capacidades e/ou dando melhor uso a bens e recursos existentes.

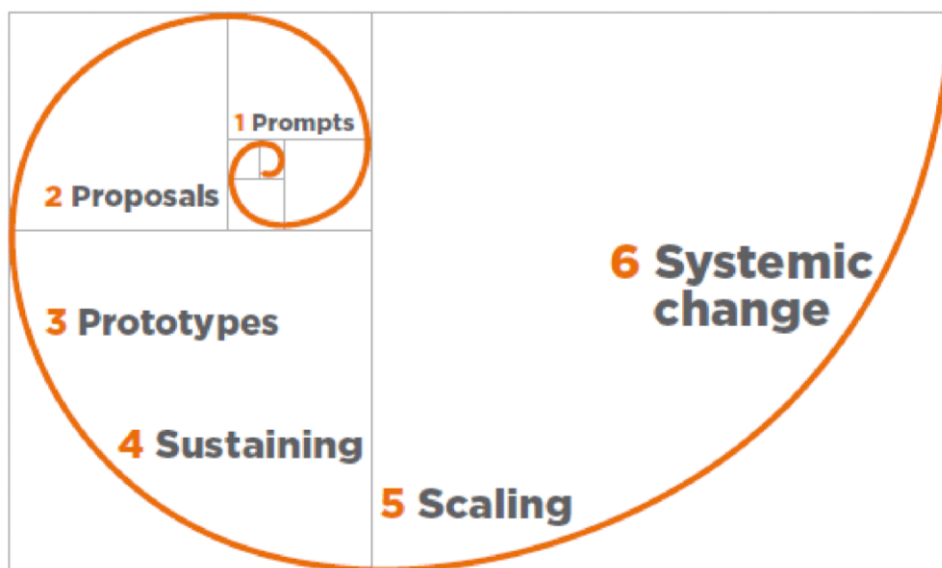
Bem como oito das suas características correntes:

- Intersetorial: ocorre entre setores e envolve atores provenientes de diferentes setores.
- Novas relações sociais e novas capacidades (capabilities): as inovações sociais desenvolvem-se com e pelos utilizadores, não sendo apenas fornecidas para estes. Podem ser identificadas pelo tipo de relações que criam com e entre os seus beneficiários.
- Abertas, colaborativas e experimentais: produzidas pelas massas - um grande número de pessoas trabalha de modo independente em projetos coletivos sem recorrer às estruturas e mecanismos normais de mercado.
- Prossumo e co-produção: esbatimento da fronteira entre produtores e consumidores.
- Organizações de base e bottom-up: sistemas nos quais a inovação e as iniciativas são dispersas, periféricas, mas ligadas em redes.
- Mutualismo: noção de que bem-estar individual e coletivo é obtido apenas através da mútua dependência.
- Melhor uso de bens e recursos: reconhecimento, exploração e coordenação de bens sociais latentes.

- Desenvolvimento de capacidades (capabilities) e bens: abordagem participativa que possibilita aos beneficiários responder às necessidades a longo prazo.

Este projeto define também uma tipologia de inovações sociais, identificando sete tipos: i) novos produtos, ii) novos serviços, iii) novos processos, iv) novos mercados, v) novas plataformas, vi) novas formas organizativas e vii) novos modelos de negócio (The Young Foundation, 2012 in IGOT-UL, 2013).

No que diz respeito ao processo, o documento apresenta a existência de seis fases. No entanto, faz a ressalva de que, muitas destas fases podem ser sobrepostas e podem acontecer numa ordem diferente da apresentada. O processo pode ser interativo e não tão linear como apresentado, devido aos círculos que as dinâmicas criam, o que justifica a forma espiral do processo (e não linear). Os autores dizem ainda que existem determinadas inovações sociais que não passam por todas as seis fases porque permanecem numa escala pequena. Pode também acontecer uma inovação passar da fase de protótipo para uma fase de escalabilidade e só depois explorar modelos de negócio. É também necessário ter em conta que a proposta apresentada não é específica de um só setor porque, uma inovação que atinja uma mudança sistémica pode, também ela, envolver vários setores, ou até começar num certo setor e depois passar para outro. (The Young Foundation, 2012).



**Figura 1** - O processo de Inovação Social (Young Foudation)  
**Fonte:** The Young Foundation (2012)

### 1. Prompts ou Despoletadores

A primeira fase de uma inovação social é aquilo que a despoleta. Pode ir desde uma grave situação de crise, à consciência da existência de um certo problema ou até ser a reação a uma determinada campanha (The Young Foundation, 2012 in Azevedo *et al.*, 2012). Outro despoletador também pode ser a ciência social sendo que "novo conhecimento pode originar inovação social, assim como os métodos da ciência social podem ser usados para avaliar o que funciona." (Azevedo *et al.*, 2012). O relatório defende ainda que o diagnóstico correto é fulcral para se conseguir desenvolver uma solução eficaz que ataque diretamente as causas e que para isso existem diversas ferramentas e métodos (The Young Foundation, 2012 in Azevedo *et al.*, 2012).

### 2. Propostas e Ideias

A segunda fase envolve a criação de uma ideia inovadora que combata o problema identificado. Nesta fase, os investigadores afirmam que é essencial ter a capacidade de absorver e integrar ideias que surjam de outras fontes. Como outros setores, por exemplo. Pode também ser muito útil perceber que estratégias

de sucesso existem na comunidade e até expor o problema a várias pessoas, provenientes de áreas de conhecimento diferentes, o chamado *crowdsourcing* (The Young Foundation, 2012). Em suma, o relatório defende que “as ideias vêm de muitas fontes – utilizadores, cidadãos, comunidades e grupos; outros setores; outros países.” (Azevedo *et al.*, 2012).

### 3. Protótipos e testes

Com a ideia inovadora gerada, o teste revela-se uma fase essencial. Normalmente, as ideias são introduzidas e depois vão sendo ajustadas consoante os erros que forem encontrados. Como nos diz Azevedo *et al.* (2012) os empreendedores têm tendência para estarem focados na prática e aprenderem sem utilizar testes ou avaliações, ou seja, as ideias desenvolvem-se através de experiência, erro e refinação. No entanto, o documento defende que o teste das ideias é essencial, tanto para redefinir o próprio conceito, como para conseguir ter prova do impacto da ideia, algo que se revela crucial no processo de conseguir financiamento. (The Young Foundation, 2012).

### 4. Sustentação e modelo de negócio

A quarta fase relaciona-se com o potenciar da ideia até um projeto piloto e transforma-a numa iniciativa sustentada no tempo. Isto implica que seja criado um modelo de negócio que garanta sustentabilidade à iniciativa. Esta é a fase em que, segundo os autores, o trabalho mais duro acontece e são tomadas as decisões mais difíceis. Tal como nos diz Azevedo *et al.* (2012) o teste de como uma ideia pode ser sustentada pode ser feito através de diferentes ferramentas financeiras pois para transformar uma ideia em algo permanente implica que haja sustentabilidade. O documento da Young Foundation deixa ainda a indicação de que, para que um projeto seja sustentável, fora do setor público, deve envolver sete aspetos: i) um modelo de negócio que contemple a forma de tornar o projeto

sustentável, ii) um modelo de governança que contemple accountability e medidas de proteção, iii) fontes de financiamento que indiquem o capital inicial e a longo termo, iv) ferramentas financeiras como o crowdfunding, por exemplo, v) um modelo de comunicação e rede que desenvolva o capital relacional, vi) um modelo de recursos humanos que inclua, caso se aplique, o papel dos voluntários, vii) um plano de desenvolvimento de sistemas operacionais que inclua informações de gestão e de finanças, sistemas de fornecimento e sistemas de gestão de risco.

## 5. Escalagem e Crescimento

Como nos diz Azevedo *et al.*, 2012, o crescimento organizacional, o franchising ou a livre difusão são alguns dos métodos de fazer crescer uma inovação. No entanto, é sempre necessário que exista uma oferta e uma procura efetivas: uma oferta que prove que a inovação funciona e a procura que mostre disponibilidade para pagar.

No documento, os investigadores referem que a escalabilidade e crescimento do projeto podem ser afetados pela informação assimétrica e/ou pela aversão ao risco. Neste sentido, alertam para o papel fundamental do governo que pode através de certas regulações, acelerar e potenciar a adoção de uma inovação social. Outro problema que os inovadores enfrentam é a replicação do modelo. Muitas vezes, as organizações querem aumentar o impacto da sua ideia, fazê-la aumentar de escala, mas não basta replicar, é preciso adaptá-la a novas circunstâncias. Um caminho mais fácil pode ser criar ferramentas que permitam que outros possam criar um modelo idêntico. Atualmente, as redes online são a mais rápida ferramenta de difusão. (The Young Foundation, 2012).

## 6. Mudança sistémica

A mudança sistémica constitui o objetivo último de uma inovação social, embora muito poucas inovações o consigam, efetivamente. Como nos diz Azevedo *et al.* (2012), as inovações sistémicas envolvem alterações nos conceitos, nas modalidades e nos fluxos económicos, envolvem os quatro setores, e envolvem processos lentos de mudança de infraestruturas, comportamentos e culturas, com muitos líderes, muitos aliados e muitas batalhas. Segundo a Young Foudation, é mais provável que uma mudança sistémica ocorra em períodos de crise do que de estabilidade. É também mais provável que aconteça dentro de um processo aberto, colaborativo, criativo e com novos métodos (Azevedo et al., 2012).

### 1.5.2. A proposta de Mendes *et al.* (2012)

Também no âmbito do projeto europeu TEPsIE, um conjunto de investigadores, tendo como entidade responsável a Universidade Católica Portuguesa, produziram um documento intitulado "Barriers to Social Innovation". Neste documento, para além de fazerem uma revisão de literatura sobre o tema, propuseram-se a desenvolver um quadro conceptual que identificaria as barreiras à inovação social e abordaria a forma de as ultrapassar. Nesse mesmo documento, os investigadores destacam dois tipos de barreiras à inovação social: as barreiras estruturais e as barreiras (problemas) de agência. No que toca às barreiras estruturais, os autores falam em cinco fatores que contribuem para as dificuldades em começar, tornar sustentável e escalar uma inovação social: i) a existência de "círculos viciosos", presentes nos problemas sociais, alimentando-os e tornando-os de difícil resolução; ii) as dificuldades que podem surgir aos inovadores sociais para entrarem nas novas atividades que querem implementar; iii) dificuldades em escalar por falta de meios de crescimentos, como as economias de escala, por exemplo; iv) dificuldades em

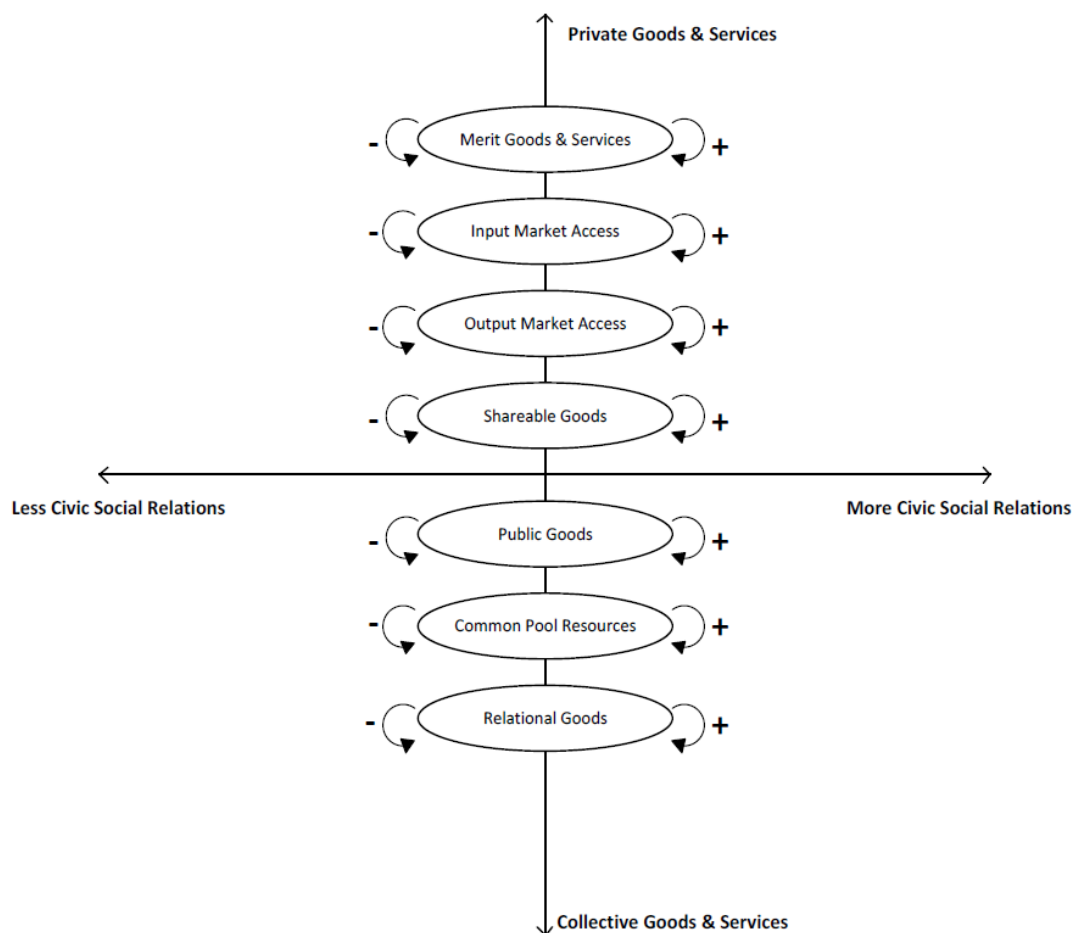
encontrar mecanismos de alavancagem em que as atividades possam ser combinadas com outras partes interessadas, e assim atingir uma certa escalabilidade; v) os processos de inovação social podem produzir bens ou serviços que têm uma natureza coletiva e, por isso, podem gerar problemas de cooperação na fase de início e na fase da sustentabilidade, o que não é atrativo nem para os financiadores privados, nem para os fornecedores, caso existam. (Mendes *et al.*, 2012). Já nas barreiras de agência, são abordadas quatro questões que não têm tanto a ver com a estrutura mas sim com os agentes da inovação e as suas atitudes: i) a ação coletiva que implica um trabalho colaborativo, de criação de redes; ii) os baixos recursos, pois as inovações sociais não podem ter como objetivo último a obtenção de lucro, tornando-a menos atrativa que inovação tecnológica, por exemplo, para fornecedores e financiadores à procura de benefícios privados; iii) lacunas na gestão das organizações que provocam falhas nos processos de inovação social das quais fazem parte; iv) problemas de agência, onde os inovadores sociais podem não ser capazes de motivar os outros a responderem a problemas sociais. Também pode acontecer que os inovadores não consigam fazer uma correta identificação do público-alvo, ou não consigam prevenir comportamentos oportunistas.

Caso estes problemas não se resolvam, a inovação social não chegará à sociedade. Se se conseguir ultrapassar estas barreiras, é possível conseguir uma “melhoria da cooperação, coordenação, resolução pacífica de conflitos e relações interpessoais”<sup>4</sup>(Mendes et al., 2012). Os autores demonstram esta ideia no gráfico em baixo. O nível horizontal da esquerda para a direita representa a evolução de relações menos cívicas para as mais cívicas. O nível vertical mostra as diferentes áreas em que podem surgir os problemas sociais, representando os círculos viciosos com o símbolo "-" e os círculos virtuosos com o símbolo "+". Estas diferentes formas onde esses círculos ocorrem são representadas através de uma

---

<sup>4</sup> Tradução própria;

tipologia de bens e serviços definidos pelos autores. Essa tipologia de bens e serviços está dividida em privados (em cima) e públicos (em baixo).



**Figura 2** – O processo de Inovação Social (Mendes *et al.* 2012)

**Fonte:** Mendes *et al.*, 2012

Vamos explorar de forma mais detalhada a proposta apresentada na figura em cima e perceber que novidade traz este processo de inovação social no que toca ao conceito já apresentado da Young Foundation.

Vamos começar por explorar os problemas sociais decorrentes de cada um dos tipos de bens e serviços apresentados, de forma a perceber onde estes se enquadram no processo de criação de uma inovação social. Segundo Mendes *et al.* (2012), e como vimos na figura 2, em cada tipo de bem e serviço definido pelos autores existem dois tipos de interações: os círculos virtuosos e os círculos

viciosos. Importa perceber que tipo de bem e serviço é e qual é o círculo vicioso que poderá estar a ocorrer, de forma a conseguir construir uma solução eficaz que quebre esse círculo vicioso e o transforme num círculo virtuoso. De facto, é essencial a total compreensão do problema para o desenvolvimento de uma solução. Vamos explorar de forma mais detalhada esta tipologia e as respetivas interações:

- "Merit Good & Services" representam os bens e serviços que são essenciais a qualquer pessoa, mas por serem bens privados, geram exclusão e rivalidade no acesso. Quando as pessoas não podem adquirir esses bens essenciais, gera-se um problema social. Para quebrar esse círculo vicioso é necessária uma ação coletiva que permita o provisionamento destes bens, como por exemplo, uma intervenção estatal, parcerias entre as OSFL e empresas privadas;
- "Input Market Access" representa o acesso negado aos mercados de produção devido à falta de capital financeiro ou outros recursos. Para quebrar esse círculo vicioso é necessária uma ação coletiva que permita o provisionamento destes bens, como foi o caso do microcrédito do Grameen Bank;
- "Output Market Access" representa o acesso negado aos mercados de produtos devido à falta de capital financeiro ou outros recursos. Para quebrar esse círculo vicioso é necessária uma ação coletiva que permita o provisionamento destes bens, como foi o caso da criação das cooperativas agrícolas;
- "Shareable Goods" representam os bens e serviços que podem ser partilháveis apesar de serem privados, pois quem os detém nunca usufrui da sua plena capacidade (livros e computadores, por exemplo). Para quebrar esse círculo vicioso é necessária uma ação coletiva que permita o

provisionamento destes bens, como é o caso dos Bancos de Livros Escolares.

- "Public Goods" são os bens públicos em que, por não criarem exclusão nem rivalidade, fazem surgir problemas de eficácia e o problema do free riding (a produção não é sustentável porque nem todos contribuem para a produção). Para quebrar esse círculo vicioso é necessária uma ação coletiva que crie sustentabilidade na produção, o que não é fácil.
- "Common pool resources" são bens de livre acesso que geram rivalidade e, quando usados em excesso, se esgotam, o que gera um problema social. É o que acontece com os bens recursos naturais, por exemplo. É a ação individual que gera este círculo vicioso que só pode ser quebrado caso a ação coletiva crie um conjunto de regras de utilização do bem.
- "Relational Goods" são bens relacionais que se produzem e consomem através das relações interpessoais. Mendes *et al.* (2012) afirma que estes bens têm um conjunto de características específicas, tais como: identidade dos envolvidos, reciprocidade (produzida na relação), simultaneidade (produzida e consumida pelos sujeitos da relação), motivações (a relação tem um objetivo, não é só um meio), emergentes (os bens relacionais emergem da relação), gratuidade (a relação vai mais além das motivações intrínsecas) e bens (têm valor, mas não de mercado). Quando existem más relações interpessoais, ou são inexistentes, gera-se um problema social como a exclusão social. É a ação individual que gera este círculo vicioso que só pode ser quebrado caso a ação coletiva promova relações interpessoais saudáveis.

Como podemos facilmente observar, todos estes círculos viciosos não conseguem ser invertidos pela ação individual, sendo que, esta ação chega a ser, muitas das vezes, a causa dos próprios problemas. As soluções socialmente inovadoras têm de ser coletivas e também ter em conta que tipo de problema

estão a tentar resolver. Contudo, criar uma ação coletiva, mobilizar parcerias e fazer a sua gestão não é tarefa fácil. É aqui que entra o nível horizontal do esquema de Mendes *et al.* (2012): a escala das relações sociais promovidas pela inovação social. Enquanto o conceito da Young Foundation fala da importância das redes para atingir os objetivos de cada fase da Inovação social, o conceito de Mendes *et al.* define as relações sociais promovidas como um indicador do sucesso de uma inovação, assumindo desta forma a rede de relações como componente basilar para a eficácia de uma inovação social. Vamos tentar perceber o porquê da importância das relações sociais criadas.

#### 1.5.2.1. Porque são tão importantes as relações sociais?

*"Nas ciências sociais contemporâneas, é já largamente reconhecido o papel decisivo que os relacionamentos interpessoais ocupam, em particular os genuínos, para o desenvolvimento de uma vida feliz. As investigações feitas sobre o assim chamado paradoxo da felicidade, mostram que a qualidade da vida relacional genuína (isto é, não instrumental) é a mais valorizada (até mais do que os rendimentos) na apreciação do bem-estar subjetivo das pessoas." Luigino Bruni (2010)*

Em novembro de 2015, a organização sem fins lucrativos TED convidou Robert Waldinger, diretor do estudo de Harvard sobre o desenvolvimento do adulto, um dos estudos longitudinais mais abrangentes da história, a apresentar os seus resultados. O Estudo do Desenvolvimento Adulto de Harvard durou 75 anos, acompanhou a vida de 724 homens, vindos de diferentes classes sociais, ano após ano, questionando-os sobre a vida pessoal, profissional e saúde. Foram geradas dezenas de milhares de páginas de informações para chegar a uma única conclusão: as boas relações mantêm-nos mais felizes e mais saudáveis. Robert salientou ainda três grandes lições: i) as pessoas mais isoladas são mais infelizes, a saúde piora mais depressa na meia idade e o funcionamento cerebral diminui

mais cedo, fazendo com que vivam menos tempo; ii) o que conta é a qualidade das relações íntimas, ou seja, viver no meio de conflitos é muito prejudicial para a saúde; iii) as pessoas que têm relações de qualidade têm uma memória mais viva durante mais tempo. Robert acrescenta ainda que as relações não são simples e dão trabalho durante toda a vida e que, apesar de muitos homens do estudo terem acreditado que era o dinheiro e a fama que levava a uma vida boa, o estudo provou, ao longo de 75 anos, que aqueles que tiveram mais sucesso foram aqueles que se "apoiaram nas relações com a família, com os amigos, com a comunidade."<sup>5</sup>

Também Luigino Bruni, no seu livro de 2010, intitulado "A Ferida do Outro: Economia e Relações Humanas" fala da complexidade implícita à manutenção/criação de uma relação. Bruni apresenta as relações com o outro como sendo uma "benção" e justifica o afastamento atual do "outro", devido ao risco que as relações comportam, pois podem correr mal e criar uma "ferida".

O autor reconhece o "novo interesse teórico na questão da reciprocidade, até entre os economistas" onde se nota "já uma valorização da dimensão de relacionalidade pessoal (arriscada e perigosa)", diferente daquela contemplada pela economia convencional (Bruni, 2010). E acrescenta que, apesar de existir a ideia atual de uma independência do outro que é vista como sinal de "liberdade de escolha", a economia social mostra que a reciprocidade e a cooperação podem existir nas relações económicas e que isto torna o mercado mais personalizado e ambivalente. Para o economista esta Nova Era globalizada procura esta "relação entre mercado e sociedade, que não separe, mas reúna" e que gera felicidade nos processos de trabalho, produção, consumo e poupança. Contudo, para que isso possa acontecer, importa não ter medo do risco e da "ferida" que as relações comportam (Bruni, 2010).

---

<sup>5</sup>Consultado em [http://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness/transcript?language=en](http://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness/transcript?language=en) em Janeiro 2017

Também Rui Namorado (2014) defende que a economia social assenta em três "eixos estruturantes": "cooperação, reciprocidade e solidariedade.". Para Namorado, a cooperação é o fenómeno social que une as sociedades em redes de colaborações que, em muitos períodos da história, permitiram a sobrevivência da espécie humana. A reciprocidade refere-se à partilha de um risco e à ajuda mútua organizada que leva ao atenuar de certos problemas. Já a solidariedade é um apoio, sem intenção de obter uma contrapartida (Namorado, 2014). Tudo isto nos mostra que está nas relações sociais e nas suas componentes a fórmula para que a economia social, e a inovação social, possam ser mais eficazes na sua missão e possam também inspirar a sociedade a fazer as coisas de outra forma, mais recíproca, cooperante e solidária, o que levaria a que o ser humano se sentisse mais realizado. É neste cenário que a economia social funciona como instrumento de transformação "rumo à comunhão universal". Se a felicidade está nas relações, estas são também um importante instrumento de trabalho e indicador de sucesso (Namorado, 2014).

Contudo, a inovação social como instrumento na melhoria das relações, apesar de mencionada, não tem sido destacada como elemento fundamental quando se falam em casos de sucesso. No documento produzido pela UL, os investigadores afirmam que, apesar de relatórios como o da Young Foudantion ou da BEPA falarem das relações sociais como um elemento fundamental das inovações, quando chega a altura de destacar os melhores casos, aqueles que efetivamente mudaram as relações sociais raramente são destacados. A equipa defende ainda que, o mais importante, passa por criar mais respeito dentro e entre as organizações, melhorar a comunicação entre os membros e valorizar a diversidade enquanto se procuram pontos comuns para tomar decisões estratégicas. Para os autores, ligar a inovação social com as relações torna possível a reinvenção da comunidade (IGOT-UL, 2013).

### 1.5.3. As relações sociais em Mendes *et al.* (2012)

Tendo já uma ideia da importância das relações e do tipo de vantagens que podem acrescentar às inovações sociais, voltamos à proposta feita em Mendes *et al.* (2012). Para os investigadores, o risco que as relações sociais comportam fez com que os humanos começassem a desenvolver formas de evitar esse risco, tais como: contacto por telefone em vez de cara a cara, usar transações monetárias ao invés de optar por transações que envolvam uma relação mais próxima entre as partes, etc. Se este processo de substituição for longe demais, a sociedade fica em risco porque as pessoas não estão totalmente realizadas como seres humanos. Os investigadores defendem ainda que este é um vasto campo de trabalho para a inovação social: suportar redes de pessoas que sofrem devido ao facto das suas relações interpessoais serem insuficientes ou de má qualidade. Apesar de esta ser uma área de atuação essencial para a inovação, os autores reconhecem a dificuldade em criar e desenvolver projetos que conseguem, de forma sucessiva e com sucesso, entregar bens relacionais positivos (Mendes *et al.*, 2012). A equipa de investigadores, ao longo do documento, refere que, para construir estas relações sociais mais cívicas (extremo direito do nível horizontal da Figura 2), o caminho deve passar por criar: i) maior cooperação (associada ao aumento do trabalho coletivo e criação de parcerias); ii) maior coordenação (se o comportamento de várias partes for igual, o objetivo é alcançado mais eficazmente); iii) relações que promovam a resolução pacífica de conflitos; iv) relações interpessoais;

Isto pode ser atingido com recurso a parcerias, sinergias e criação de redes, ou seja, aumentar a participação, a partilha, e evidenciar os interesses em comum (Mendes *et al.*, 2012).

Em suma, podemos perceber que este conceito e processo de inovação social apresentado em Mendes *et al.* (2012), representa uma contribuição essencial ao tema porque nos permite perceber quais são as principais barreiras a ultrapassar,

aponta como ultrapassá-las, explica que os ciclos viciosos devem ser identificados e revertidos para a criação de uma mudança sistémica e que a solução inovadora deve promover as relações sociais mais cívicas. Este contributo do eixo das relações sociais no modelo proposto por Mendes *et al.* é algo valioso que vem funcionar como acrescento essencial face ao conceito proposto pela Young Foudation. Afirmar que as inovações sociais conseguem resolver problemas sociais é, de facto, redutor, pois estas, ao serem sociais nos fins e nos meios, contribuem para relações sociais mais cívicas, que vão satisfazer plenamente o ser humano e mostrar que existem outras formas de nos organizarmos em sociedade. É devido a esta relação de complementariedade entre o conceito de Mendes *et al.* (2012) e da Young Foundation (2012) que se optou por, neste trabalho, avaliar o projeto VOAHR segundo estes dois conceitos.

## Capítulo 2. A Metodologia

### 2.1. O objetivo da investigação

Com este estudo de caso, pretende-se analisar um projeto em específico, o projeto Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência (VOAHR) e a sua metodologia experimental no que toca à gestão de voluntariado. Aplicando os dois conceitos de Inovação Social abordados anteriormente - Mendes *et al.* (2012) e Young Foundation (2012) - serão colocadas duas questões de investigação que vão permitir concluir em que medida este projeto é ou não socialmente inovador:

A) O projeto VOAHR foi um projeto socialmente inovador segundo o conceito proposto pela Young Foundation (2012)?

B) O projeto VOAHR foi um projeto socialmente inovador segundo o conceito proposto por Mendes *et al.* (2012)?

## 2.2 Fonte de metodologia e fonte de dados

Para a realização deste trabalho foi escolhida a metodologia do Estudo de Caso. Segundo Yin (1989) o método do Estudo de Caso possui quatro principais aplicações: i) para explicar as causas de dada intervenção real; ii) para descrever o contexto em que essa intervenção ocorre; iii) para avaliar a intervenção e iv) para perceber, em certos casos, porque a intervenção não gerou resultados específicos. Sendo que o objetivo deste trabalho é avaliar o projeto Voahr e perceber se as suas características se enquadram com as características de dois conceitos de inovação social, optou-se por utilizar o estudo de caso como metodologia. Outro motivo de justificação para esta escolha metodológica é o facto de ser propícia para a exploração de um sistema ou caso isolado, como acontece com o projeto Voahr, que envolve várias fontes de informação relacionadas com o contexto escolhido para estudo (Creswell, 1997, p.61 in Boehs *et al.*, 2008). Essas várias fontes de informação podem ser entrevistas, observações, documentos, etc. (Yin, 2005 in Boehs *et al.*, 2008). De forma a conseguir uma validação da pesquisa (confirmar as hipóteses através dos dados recolhidos), recorre-se à triangulação dos dados. Esta triangulação vai permitir que existam várias fontes de evidência levando a que, com os diferentes dados obtidos, se faça uma análise mais eficaz. (Yin, 2005 in Boehs *et al.*, 2008). A triangulação dos dados vem permitir que sejam adotadas várias fontes que convergem para um mesmo conjunto de factos – o projeto Voahr.

Como este trabalho pretende analisar em que medida o Projeto VOAHR foi socialmente inovador de acordo com o conceito de Mendes *et al.* (2012) e com o conceito da Young Foundation (2012), será feita uma análise quantitativa e

qualitativa dos dados. Respeitando a opção metodológica explicada em cima, existirão três principais fontes de dados:

1. O livro "Casos de Estudo – Gestão de Voluntariado" de Sónia Fernandes, (2016) constitui uma compilação dos resultados do projeto, ao nível do seu impacto. Nesse livro são apresentados os resultados a um inquérito a que 33 das 52 organizações participantes responderam, entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016. Vamos analisar esses dados, de forma a percebermos quais foram as mudanças nas organizações e se o projeto cumpriu com os seus indicadores. Esta fonte é secundária.
2. Inquéritos feitos às organizações participantes acerca das mudanças que o projeto criou, qual foi a motivação para a criação das mesmas, e aquilo que ainda resta como resultado da participação no projeto. Também se irá abordar as questões dos ciclos viciosos e virtuosos e as relações sociais dentro da organização presentes no conceito de Mendes *et al.* (2012). O inquérito vai constituir uma fonte primária de dados e será feito às organizações participantes no Voahr. Será feito online e será de simples e rápido preenchimento de forma a aumentar a taxa de resposta.
3. Entrevista à coordenadora do projeto Voahr e presidente da Pista Mágica, Sónia Fernandes. Esta entrevista foi realizada no âmbito de um Estudo de Caso não publicado, feito no âmbito da unidade curricular de Economia e Gestão dos Recursos Humanos do Mestrado em Economia Social<sup>6</sup> e pretende elucidar sobre a forma como decorreu o projeto de acordo com a visão de quem o coordenou.

Antes de avançarmos para a formulação e aplicação dos instrumentos da metodologia vamos contextualizar o objeto de estudo: o projeto VOAHR.

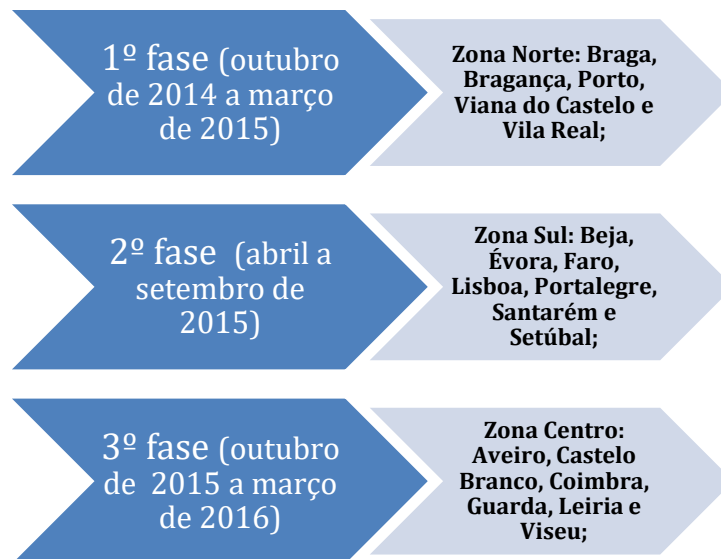
---

<sup>6</sup> Azevedo, A. L. & Cardial, I., 2016. O Projeto Voahr - Estudo de Caso sobre a gestão e motivação dos voluntários. Estudo de Caso não publicado. Universidade Católica do Porto

### 2.3. O Projeto VOAHR – Metodologia

O Projeto VOAHR decorreu entre outubro de 2014 e março de 2016 e “pretendeu contribuir para uma ação humanitária mais eficiente pela ação contínua de mais voluntários competentes que vivem boas experiências de voluntariado” (Fernandes, 2016). Este projeto decorreu no âmbito do Programa Cidadania Ativa, financiado pelo EEA Grants e gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian. A FNAJ (Federação Nacional de Associações Juvenis) foi a entidade promotora, e contou com o apoio de vários parceiros como o IPDJ, IP (Instituto Português do Desporto e da Juventude) e a Asserbiz. A Pista Mágica participou no projeto como "implementadora de um processo inovador experimental para a aquisição de competências em gestão de voluntariado por parte das organizações sem fins lucrativos." (Fernandes,2016).

O projeto foi dividido em três fases, de seis meses cada uma como podemos ver na seguinte figura:



**Figura 3** - Fases do Projeto Voahr e respectivas áreas abrangentes

Fonte: Autoria própria

Durante estas fases o VOAHR trabalhou com 52 ONGs em todo o território nacional<sup>7</sup>, sendo estas as selecionadas entre as 75 que se inscreveram. Estas organizações procuraram o projeto porque consideravam que “a atuação dos agentes de voluntariado abaixo do seu potencial resulta em atividades de ajuda que ficam muito aquém do que é possível alcançar” e que tal facto “tem impacto na sua ação, motivação, no resultado e no potencial abandono” dos mesmos (Fernandes, 2016).

Este projeto, por ser experimental, baseia-se num estudo científico<sup>8</sup> sobre o impacto da formação dada pela Pista Mágica – Escola de Voluntariado. Sem este estudo e sem a experiência de formação da Pista Mágica, a metodologia utilizada no Voahr nunca teria sido desenvolvida. Em suma, a metodologia experimental do Voahr defende o envolvimento de toda ONG, desde o bottom até ao top hierárquico, através de atividades que levam ao adquirir de competências. O objetivo é permitir que as organizações disponham de “capacidades para atrair voluntários e mantê-los motivados e produtivos através da aplicação de

<sup>7</sup> consultar Anexo 1

<sup>8</sup> “O impacto da formação da Escola de Voluntariado Pista Mágica (2008-2012): A sua repercussão nos formandos aos níveis individual, profissional e atividades de ajuda”

ferramentas de gestão de voluntariado” (Fernandes, 2016). Estas ferramentas foram, segundo a autora, inspiradas no livro de Steve McCurley e Rick Lynch “Volunteer Management”.

Como principais beneficiários, a autora destaca os dirigentes, os gestores de voluntários e os voluntários com funções de liderança. Pretende-se que esses beneficiários consigam consolidar os seus conhecimentos e ao aplicá-los, consigam cumprir a sua missão de forma mais impactante. Pretende-se que exista uma mudança positiva dentro das ONGs.

### 2.3.1. O Processo CADEI



Figura 1 - Processo CADEI - Capacitação, Diagnóstico, Experimentação e Impacte

**Figura 4 – O Processo CADEI**  
**Fonte:** Fernandes (2016)

A metodologia baseia-se no processo CADEI: Capacitação, Diagnóstico, Experimentação e Impacto.

#### 2.3.1.1 Capacitação

O processo começa com dois momentos de formação. Para os elementos que compõe a ONG é feito um curso de gestão de voluntariado que tem a duração de 24h onde estão presentes três elementos de 15 ou mais ONG. Esse curso ocorre durante quatro dias de formação, com uma carga horária de 6 horas. Cada formação acolhe cerca de 45 formandos. Paralelamente, para os colaboradores da organização, nomeadamente dirigentes, funcionários e voluntários, é dado um workshop de capacitação que varia em estrutura e duração consoante necessidades da própria ONG e a sua dimensão de colaboradores.

#### 2.3.1.2. Diagnóstico

No final da fase de capacitação é entregue aos participantes um questionário de diagnóstico que tem como objetivo conhecer quais são as práticas dessas ONGs no que toca à gestão do voluntariado. Essas respostas são analisadas e através delas é elaborado um plano de ação que vai definir aquilo que será o caminho a percorrer nas sessões de consultoria na fase seguinte.

#### 2.3.1.3. Experimentação

Depois da transmissão de conhecimentos e da construção do plano de ação que inclui todas as ferramentas de gestão necessárias, começa a implementação desse plano. Esta implementação é feita através de duas estratégias específicas: o Dia D (que se realiza duas vezes) e as sessões de consultoria. O Dia D é um dia de mudança de rotinas dentro da própria ONG e por isso pretende que os colaboradores da mesma quebrem com os seus hábitos e saiam da sua zona de conforto para que consigam assimilar de forma mais eficaz a necessidade de mudança no que toca à gestão dos voluntários. Esta estratégia, segundo a autora,

é “decorrente da constatação do estudo científico de que o maior obstáculo na aplicação dos conhecimentos adquiridos é a força dos hábitos/rotinas”. Já as sessões de consultoria têm como objetivo acompanhar e apoiar o processo de mudança da ONG, retirando qualquer questão que surja e apoiando na solução de problemas encontrados.

#### 2.3.1.4. Impacto

A última fase do processo ocorre 6 meses depois do preenchimento do questionário de autodiagnóstico referido na fase de Diagnóstico. Na verdade, este questionário é preenchido três vezes na totalidade: a primeira vez resulta na elaboração do plano de ação na fase de Diagnóstico, a segunda vez após seis meses da primeira e a terceira vez passados mais seis meses da segunda vez – perfazendo os 18 meses da duração do projeto. O objetivo é conseguir “medir o impacto do projeto nas ONGs num total de três respostas” (Fernandes, 2016). Nesta fase o projeto conta com o apoio de uma entidade externa que faz uma avaliação imparcial dos sucessos e falhas do projeto.

Cada fase tem objetivos e ações específicas que levam a um momento comum: a alteração das práticas de gestão de voluntários por parte das ONG. Se na fase de Capacitação a aposta é feita na transmissão de conhecimentos, ferramentas e estratégias, na fase de Diagnóstico o processo é inverso e é a própria ONG que transmite ao projeto as práticas de gestão que utiliza. Na fase de Experimentação as duas fases anteriores culminam para que sejam aplicados os conhecimentos e sejam postas em prática as ferramentas e técnicas de gestão, tendo sempre o apoio das consultoras. A fase final do Impacto acaba por ser o instrumento de medição do impacto do VOAHR em que é feita a análise comparativa dos três autodiagnósticos feitos às ONG.

Para concluir, todo este processo pretende que as organizações possam gerir melhor os seus voluntários para que também estes possam ser mais mobilizados.

Ao ser dada a oportunidade a uma ONG de ter acesso a um processo que a auto capacita para uma melhor gestão, este projeto pretende que “os seus voluntários passem a ser um agente importante no âmbito de uma estratégia organizacional focalizada no alcançar de resultados que tenham um forte impacto junto dos seus beneficiários”. (Fernandes, 2016)

A figura que se segue esquematiza as atividades levadas a cabo em cada uma das fases da metodologia CADEI:



**Figura 5** - Atividades das diferentes fases da metodologia CADEI

**Fonte:** Fernandes, 2016

## 2.4 Instrumentos e Procedimentos

A técnica de investigação utilizada é composta por três fontes: i) os resultados de um inquérito a que 33 das 52 organizações participantes<sup>9</sup> responderam, entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016, desenvolvido pela equipa do VOAHR; ii)

<sup>9</sup> Consultar Anexo 1 e Anexo 2.

inquérito de autoria própria; iii) entrevista feita à coordenadora do projeto, Sónia Fernandes, realizada no âmbito de um estudo de caso não publicado<sup>10</sup>.

Na fonte i), foi feita uma análise dos dados obtidos nos inquéritos e das principais conclusões retiradas. Na fonte ii) foi criado um inquérito com base nas características presentes no processo e componentes da inovação social defendida em Mendes *et al.*, 2012, que por definir requisitos como os círculos virtuosos e as relações mais cívicas, implicou a elaboração de um método que permitisse recolher essas informações. O inquérito foi elaborado através da ferramenta Form do Google Docs, de forma a facilitar o acesso e a rapidez à resposta. O inquérito foi enviado via correio eletrónico. Destacamos que todas as 52 organizações não governamentais selecionadas pelo projeto são portuguesas e envolvem população juvenil no desenvolvimento do seu trabalho, quer sejam os líderes, os voluntários, os funcionários ou os gestores de voluntariado<sup>11</sup>.

#### 2.4.1. Critérios para desenvolvimento dos instrumentos de análise

Como explicado anteriormente, a principal razão para a elaboração do inquérito prende-se com os requisitos enunciados no conceito de Mendes *et al.* (2012), que não eram possíveis de aferir só com as outras duas fontes de dados: a criação de círculos virtuosos e a criação de relações sociais mais cívicas. Para construir este instrumento de análise é necessário definir quais as componentes essenciais em Mendes *et al.* (2012) e traduzir essas componentes em questões a colocar às organizações.

Neste exercício foram definidas as componentes essenciais e distintivas de Mendes *et al.* (2012) que ajudam a responder a uma das questões de investigação definidas. Para verificar se o projeto Voahr foi um projeto que quebrou círculos

---

<sup>10</sup> Azevedo, A. L. & Cardial, I., 2016. O Projeto Voahr - Estudo de Caso sobre a gestão e motivação dos voluntários. Estudo de Caso não publicado. Universidade Católica do Porto

<sup>11</sup> Para uma caracterização mais detalhada da população alvo consultar o Anexo 1.

viciosos e os transformou em círculos viciosos importa perceber quais eram os problemas (viciosos) que as organizações enfrentavam sem conseguirem quebrá-los e ultrapassá-los. Nesse sentido é colocada a questão “Selecione os problemas estruturais que a sua organização enfrentava e que levaram à participação no projeto Voahr”. Nas hipóteses são colocados problemas ligados à gestão de voluntariado e que foram abordados pelo projeto: “Não conseguia recrutar voluntários; Não conseguia selecionar de forma eficaz os voluntários; Não conseguia definir as funções para os voluntários; Não conseguia supervisionar de forma eficaz os voluntários; Não conseguia avaliar os voluntários; Não conseguia motivar os voluntários; Não conseguia reconhecer os voluntários; Não conseguia fazer uma gestão eficaz dos voluntários; Outra;”. Também se pergunta se a organização “Já tinha uma metodologia de gestão de voluntariado?”.

Para aferir se as organizações consideraram o projeto como tendo sido inovador é colocada a questão: “Em que escala considera o Projeto VOAHR como sendo uma inovação social?”, sendo que a escala é de 1 a 5, sendo 1 “nada inovador” e 5 “totalmente inovador”. Importa também perceber o porquê deste projeto ter sido (ou não) inovador e quais as atividades, dentro do projeto, é que se revelaram mais úteis. Para tal é colocada a questão: “Selecione a(s) componente(s) do projeto que achou mais útil/pertinente?” sendo as hipóteses as diferentes atividades: “Curso de Gestão de Voluntariado; Workshops de Gestão de Voluntariado; Dia D; Consultoria;”. Caso o projeto seja uma inovação social, a organização deveria adotar a metodologia como sua e utilizar as ferramentas dadas pelo projeto. Nesse sentido são colocadas duas questões: “Utiliza o Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado do Projeto VOAHR como ferramenta na sua organização?” e “A sua organização adotou a Metodologia de Gestão de Voluntariado proposta pelo projeto VOAHR?”. No entanto, mesmo que a organização utilize as ferramentas dadas pelo Voahr, não significa que a mudança tenha sido sistémica e que os círculos viciosos tenham sido convertidos

em círculos virtuosos. Para aferir se isto aconteceu são colocadas as seguintes questões: “A que escala (1 a 5) é que o VOAHR alterou o funcionamento da sua organização?”, “Quais foram as principais mudanças que ocorreram dentro da sua organização que ainda hoje estão implementadas?”, “Acha que o VOAHR melhorou a qualidade da sua organização?” e ainda “Selecione os problemas estruturais que a sua organização conseguiu resolver/melhorar através do Voahr: (Não conseguia recrutar voluntários; Não conseguia selecionar de forma eficaz os voluntários; Não conseguia definir as funções para os voluntários; não conseguia supervisionar de forma eficaz os voluntários; não conseguia avaliar os voluntários; não conseguia motivar os voluntários; não conseguia reconhecer os voluntários; não conseguia fazer uma gestão eficaz dos voluntários)”; Pergunta-se ainda se continuam a existir dificuldades: “A sua organização continua a precisar de apoio no que diz respeito à Gestão de Voluntariado?”.

Para dar resposta à questão de investigação B e perceber se o projeto contribuiu para relações sociais mais cívicas foram também colocadas várias questões. Uma das ferramentas do projeto que tinha um elevado potencial no que toca à melhoria das relações era o Dia D, que por ser um dia de troca de papéis e funções tem um potencial empático muito elevado levando a que todos se consigam por no lugar do outro. Apesar de só 19 das 52 ONG participantes terem implementado o dia D (segundo Fernandes, 2016), é colocada a seguinte questão: “Se realizou o Dia D, como classificaria (1 a 5) a importância do mesmo?”. Esta questão é a única no inquérito de resposta facultativa tendo em conta que, segundo Fernandes (2016), 33 ONG não realizaram o Dia D e não podem responder. Para perceber se de facto existiram alterações nas relações colocaram-se as seguintes questões: “Partilharam a metodologia de gestão de voluntariado do VOAHR com alguma outra organização não participante no projeto?”; “Como classificaria (1 a 5) as relações entre os colaboradores da sua organização antes do VOAHR?”; “Como classificaria (1 a 5) as relações entre voluntários e os

colaboradores da sua organização antes do VOAHR?"; "Como classifica atualmente (1 a 5) as relações entre os colaboradores da sua organização?"; "Como classifica atualmente (1 a 5) as relações entre os voluntários e os colaboradores da sua organização?". Estas questões pretendem fornecer um retrato do antes e depois no que toca às relações na organização. Para dar resposta à questão de investigação B importa também considerar a construção de relações sociais mais cívicas através de: i) maior cooperação; ii) maior coordenação; iii) relações que promovam a resolução pacífica de conflitos; iv) relações interpessoais.

Para aferir se existiu maior cooperação foi colocada a questão: "Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR aumentou (ou não) a cooperação entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)?". Foram feitas perguntas semelhantes para as restantes componentes: "Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR aumentou (ou não) a coordenação entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)?"; "Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR aumentou (ou não) a confiança entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)?"; "Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR melhorou (ou não) a resolução de problemas na sua organização?". Este exercício resultou na tabela em Anexo 3 que, por sua vez, deu origem ao inquérito no Anexo 4. O inquérito tem apenas uma resposta aberta de forma a facilitar o preenchimento e aumentar a taxa de resposta por parte das organizações. No total são feitas 24 questões sendo que três delas são para a identificação da organização respondente (Nome, local de sede e fase do projeto em que participou).

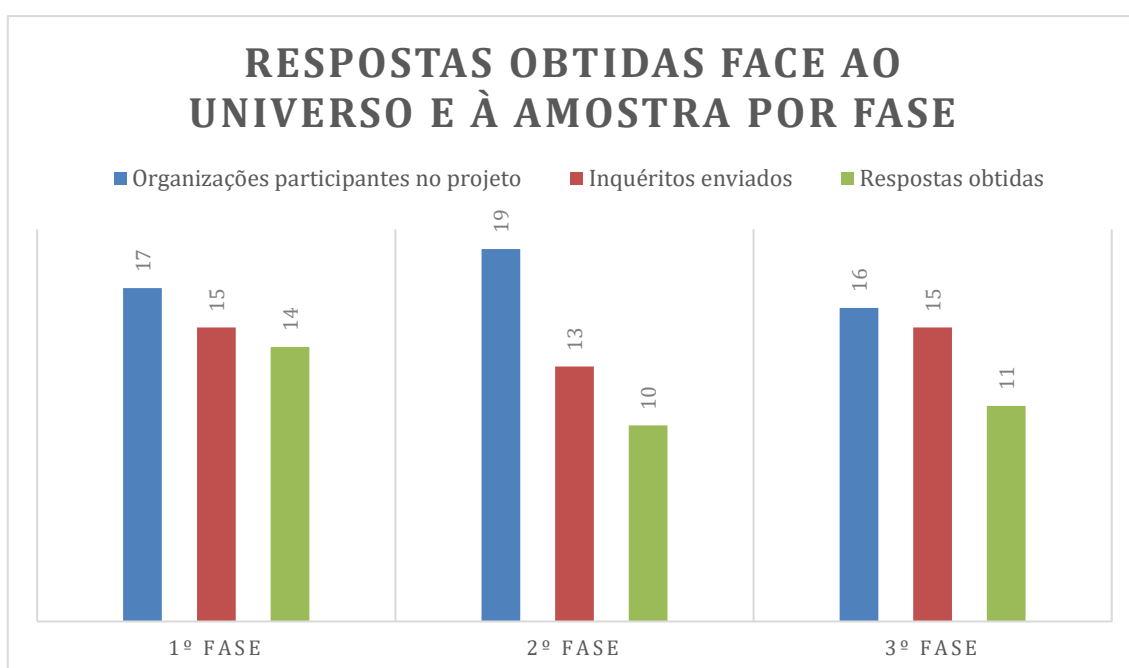
## 2.4.2. Procedimentos dos instrumentos de análise

De modo a aumentar a taxa de resposta do inquérito e garantir a qualidade das mesmas optou-se por telefonar às organizações participantes antes do envio do inquérito. Com este telefonema prévio pretendiam-se duas coisas: perceber se os funcionários que participaram no projeto ainda colaboravam com a organização e se sim, conseguir um contacto mais direto desse participante de forma a aumentar a taxa de resposta. Das 52 organizações participantes conseguiu-se falar ao telefone com 46 organizações. Dessas 46, 3 já não colaboravam com o funcionário que participou no projeto e por isso não conseguiam responder ao inquérito. Assim sendo, o inquérito foi enviado para 43 organizações participantes. A estratégia utilizada foi ligar para os colaboradores em questão e pedir a sua colaboração. Todos os 43 aceitaram colaborar e foi-lhes enviado um e-mail com o inquérito. Dez dias depois voltou-se a telefonar para aqueles que ainda não tinham preenchido, de forma a aumentar a taxa de resposta. Decidiu-se encerrar o preenchimento do inquérito tendo em atenção o timing para a execução deste TFM e quando obtidas um número de respostas considerado razoável para proceder à análise dos dados.

## 2.5 Caracterização da amostra

Se considerarmos o universo da população participante no Projeto Voahr (52 organizações) as respostas obtidas ao inquérito por questionário representaram 67% desse universo (35 respostas). No entanto, não foi possível enviar o inquérito ao universo das organizações, mas apenas a 43 delas. Assim sendo, podemos dizer que as respostas representam 81%. Face ao inquérito aplicado pelo projeto VOAHR, neste estudo obteve-se uma maior taxa de resposta visto que o projeto conseguiu, na altura, 33 respostas o que equivale a 63% do total do projeto.

No que diz respeito à resposta das organizações de acordo com a fase em que participaram, vemos que quem mais respondeu foram as organizações da 1º fase com 14 respostas em 15 inquéritos enviados. Nas organizações da 2º fase, em 13 inquéritos enviados, obtivemos 10 respostas. É de destacar que nesta fase foi a que se conseguiu enviar um menor número de inquéritos porque dentro das 19 ONG que entraram na 2º fase, só conseguimos pedir a colaboração para este estudo a 13 delas. Na 3º fase obtivemos 11 respostas fase a 15 inquéritos enviados. No gráfico 1 podemos analisar estes dados.



**Gráfico 1** - Respostas obtidas ao inquérito face ao universo e à amostra da população por fases  
**Fonte:** Autoria própria

Das 35 organizações que responderem verifica-se uma média de idade de existência de 27 anos, o que revela alguma maturidade nas mesmas, sendo que a mais antiga é a IPSS Florinhas do Vouga, com 77 anos de existência e a mais recente é a Associação Cultural e de Apoio Social do Sporting Clube da Cruz IPSS, com 7 anos de existência. O número médio de beneficiários é de 17.538, sendo que a organização com mais beneficiários é o Mundo a Sorrir (504.985) e a

organização com menor número é a Associação Cultural Transforma (com 7 beneficiários). No que diz respeito aos funcionários, a média é de 36, o que reafirma a grande dimensão das organizações respondentes. A organização com mais funcionários é a Associação de Paralisia Cerebral do Porto, tendo 231 funcionários e existem quatro organizações respondentes que não têm nenhum funcionário (Adonia-Associação, Associação de Jovens Diabéticos de Portugal, GASNova e a FEDAPAGAIA – Federação das Associações de Pais de Gaia). No que toca a voluntários, o número médio é de 37, o que mostra que estas organizações necessitam de métodos de gestão de voluntariado que sejam eficazes, dado a massa voluntária que possuem. A organização respondente que apresenta um maior número de massa voluntária é a Fundação Serralves, existindo duas organizações sem voluntários, a Fundação da Juventude e o Petiz, Associação Cultural e Educativa de Apoio à Criança.

## Capítulo 3. Análise e discussão de resultados

### 3.1. Introdução

O objetivo deste estudo passa por perceber se o Projeto Voahr, implementado pela Pista Mágica – Associação, constitui, ou não, um exemplo de inovação social, aplicando dois conceitos de Inovação Social: um proposto por Mendes *et al.* (2012) e outro proposto pela Young Foundation (2012). Para isso foram criadas duas questões de investigação:

A) O projeto VOHR foi um projeto socialmente inovador segundo o conceito proposto pela Young Foundation (2012)?

B) O projeto VOAHR foi um projeto socialmente inovador segundo o conceito proposto por Mendes *et al.* (2012)?

Para responder a estas questões foram selecionadas três principais fontes de dados que serão analisadas individualmente nesta fase.

### 3.2. Análise e discussão dos resultados em Fernandes (2016)

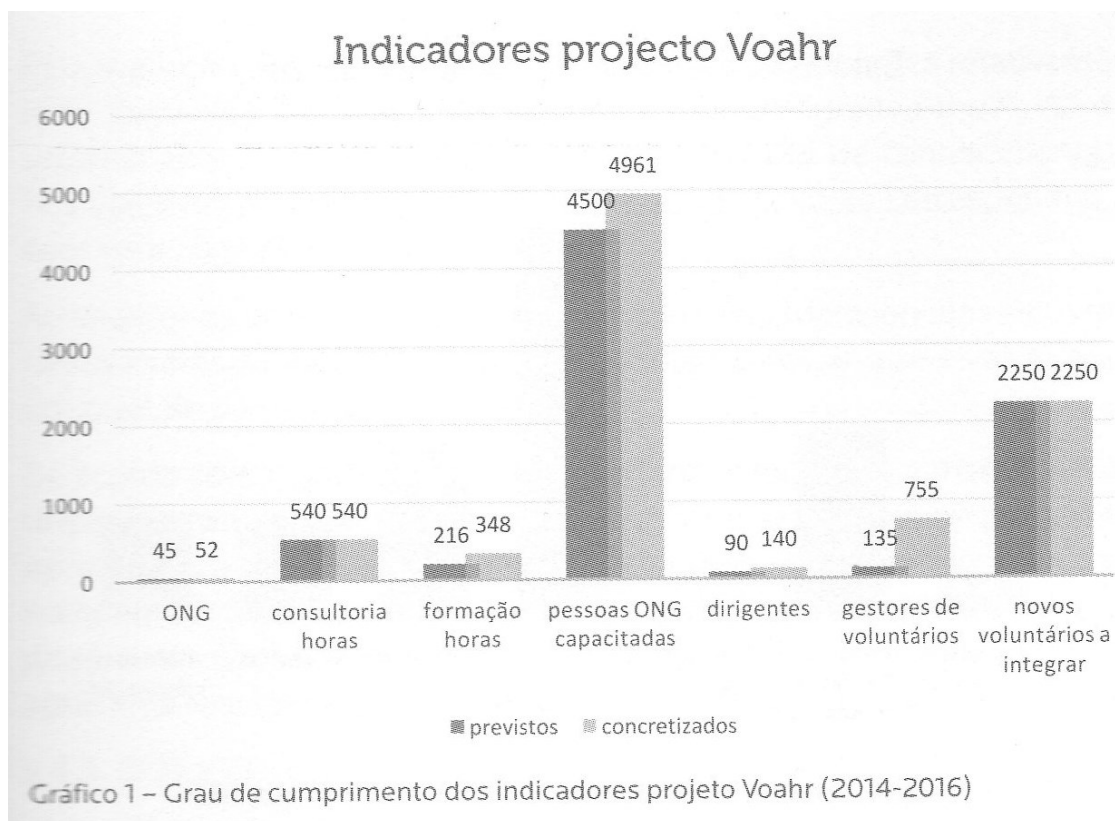
Ao analisar os casos de estudo presentes em Fernandes (2016) acima referido, encontramos dados referentes a inquéritos entregues pelo projeto VOAHR às organizações participantes. Foram inquiridas 33 ONGs e, em média, o número de beneficiários das ONGs foi de 17.718, 40 funcionários e 30 voluntários. Com o projeto, verificou-se um aumento de, em média, 16 voluntários com expectativa de continuarem a aumentar, o que revela que a metodologia se revelou eficaz na angariação de voluntários.

No que diz respeito à existência prévia de programas de gestão de voluntariado nas ONGs, verificou-se que 55% dos respondentes já tinham um programa. O impacto do projeto foi muito positivo sendo que todas as organizações respondentes apresentaram mais lacunas nos seus processos de gestão de voluntários no período da primeira fase do projeto. Ou seja, com o desenvolver do projeto e com o adquirir de competências, as ONG foram apresentando um menor número de lacunas ao longo das três fases - isto é verificável através dos três autodiagnósticos feitos pelas organizações ao longo da sua participação. Estas melhorias verificam-se através da introdução de procedimentos para a inscrição dos voluntários, do desenvolvimento de novas formas de reconhecimento e avaliação de voluntários e da aposta num envolvimento dos voluntários nas respetivas organizações, ou seja, melhoria das ferramentas de gestão e melhoria nas relações dentro da organização. Esta mudança verificou-se sistémica em muitas das organizações no sentido em que

as ONG, por iniciativa própria, adotam momentos como o Dia D no seu planeamento anual ou, como a associação Mundo a Sorrir, que criou o Dia de Acolhimento e as Jornadas do Voluntário. Muitas das organizações passaram a dar formação aos seus voluntários, passaram a definir perfis de posto, criaram Bolsas de Voluntariado, Manuais de Acolhimento do Voluntário, passaram a seleccionar os voluntários e aperfeiçoaram/criaram o seu Programa de Gestão de Voluntariado. Outra mudança verificável é a introdução e o aumento da informação sobre voluntariado nos *websites* das ONGs respondentes. Isto traduz a introdução do voluntariado na temática da comunicação.

Houve melhorias nos processos internos à organização e um elevado grau de satisfação por todos os agentes envolvidos. Na sua globalidade, as entidades respondentes consideraram que o projeto teve um impacto positivo.

Uma das dificuldades encontradas pelas organizações prende-se com a falta de compromisso dos voluntários. Este aspeto manifesta-se pela ausência dos voluntários, o que inibiu a realização de determinadas tarefas. Outro fator que dificultou a implementação da metodologia nas organizações foi a falta do reconhecimento da importância de alguns procedimentos por parte dos voluntários, tais como a ficha de voluntário. Outro elemento que dificulta é a resistência na aceitação de novos procedimentos, tanto por parte dos voluntários antigos, como pelos colaboradores. É claro que as maiores dificuldades sentidas pelas organizações ao longo do projeto se prenderam com as relações dentro das organizações e a sua resistência à mudança (quebrar os círculos viciosos). No entanto, um dos fatores que influenciou, de forma determinante, o sucesso do projeto e o próprio cumprimento dos indicadores foi a predisposição, motivação e empenho das organizações que quiseram participar, aspeto também relacionado com as relações sociais e a vontade de quebrar com os vícios da organização no que toca à gestão de voluntariado. Como podemos ver no gráfico em baixo, o projeto cumpriu e superou todos os indicadores a que se propôs.

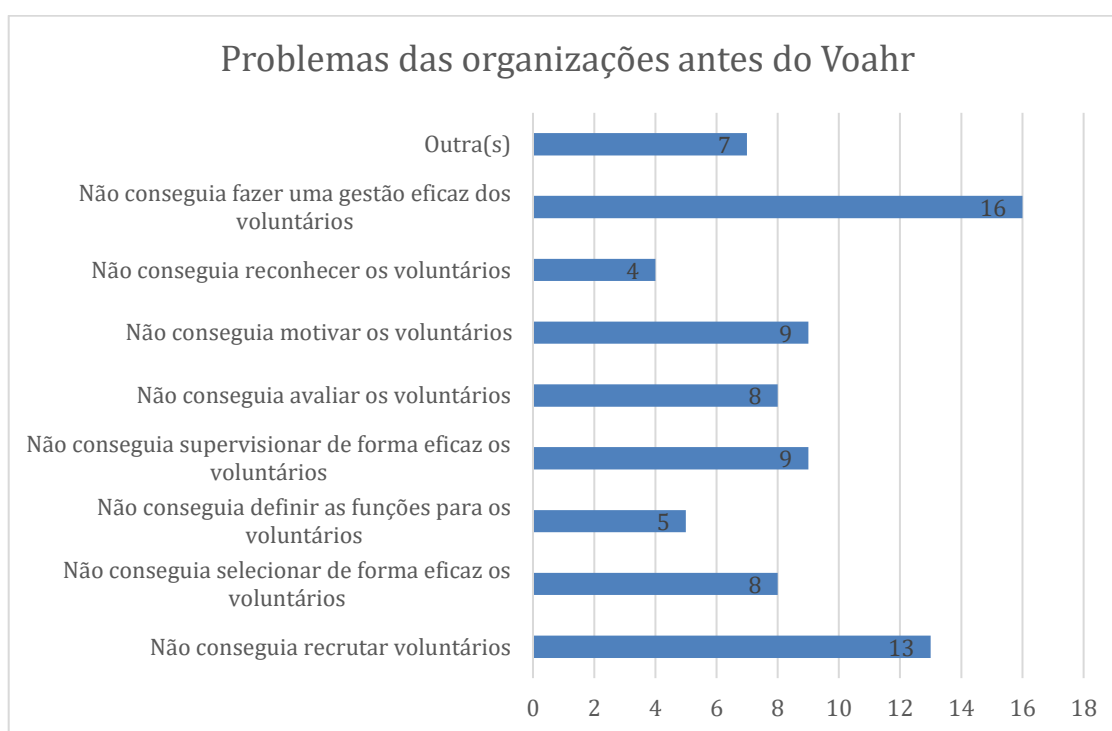


**Gráfico 2 - Grau de cumprimento dos indicadores do Projeto Voahr**  
**Fonte:** Fernandes (2016)

Podemos concluir que o Voahr, de acordo com os resultados apresentados em Fernandes (2016), teve sucesso na sua missão de melhorar o desempenho das ONG na gestão dos voluntários. Os indicadores não só foram cumpridos, como superados, as organizações apresentaram melhorias nos seus processos de gestão de massa voluntária, bem como nos processos de recrutamento dos mesmos. Também foi evidente que as organizações passaram a estar mais conscientes para a importância do trabalho voluntário e a sua gestão eficaz. Tudo isto só se revelou possível graças às diferentes ferramentas do projeto: as formações eram dadas na ONG, com conteúdos adaptados à realidade da mesma, o Dia D alavancava as ONG no sentido da mudança, e a consultoria permitia um apoio personalizado combinado com um contacto pessoal, face a face, entre as organizações e a equipa do Voahr.

### 3.3. Análise e discussão dos resultados dos inquéritos por questionário

A primeira questão colocada no inquérito relaciona-se com os problemas que as organizações enfrentavam, no que diz respeito à gestão de voluntariado, ou seja, quais os círculos viciosos com que estas lidavam.

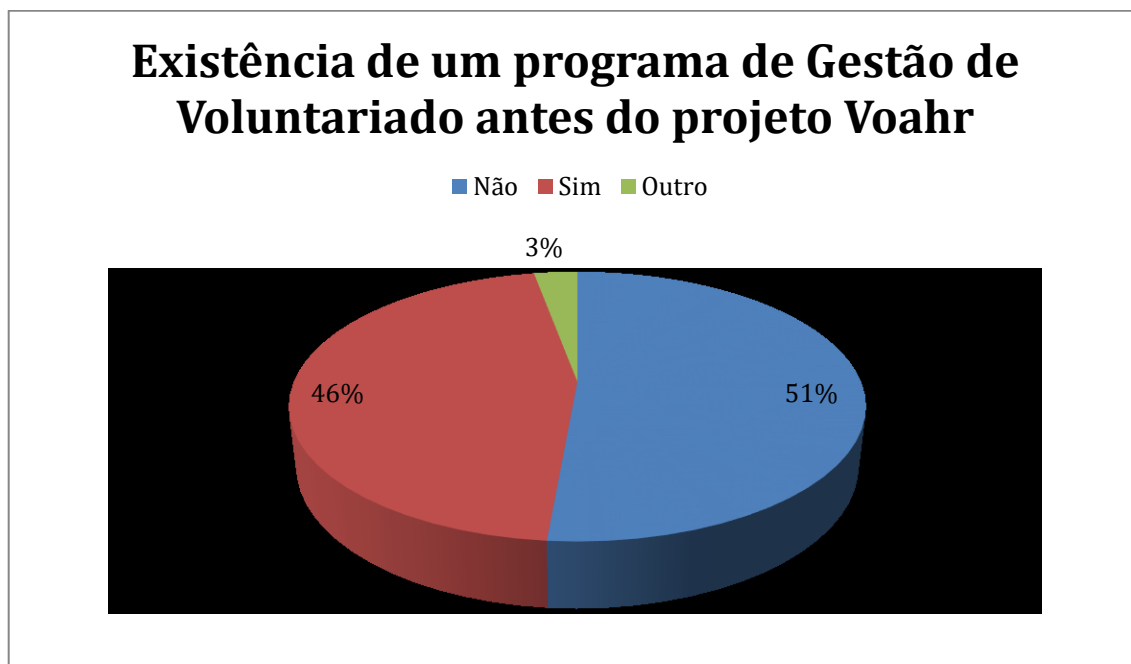


**Gráfico 3** - Problemas das organizações, na gestão de voluntariado, antes do Voahr

**Fonte:** Autoria própria

Os respondentes que referiram outros problemas destacaram a falta de sistematização no programa de gestão de voluntariado, ou o facto de estarem prestes a iniciar novos programas de voluntariado e necessitarem de apoio. Como vemos no Gráfico 3, o problema mais referido foi a ineficaz gestão dos voluntários, que se prende diretamente com todos os outros problemas, pois contempla todo o processo de gestão.

Esta ineficácia na gestão dos voluntários pode ser justificada pelo facto de 51% dos respondentes não terem uma metodologia de gestão de voluntariado definida antes da participação no Voahr, como podemos ver no Gráfico 4. A única resposta referente a “outro” refere-se a um respondente que optou por especificar e explicar que já tinha uma metodologia de gestão de voluntariado, mas que o projeto “ajudou a clarificar ainda melhor”.

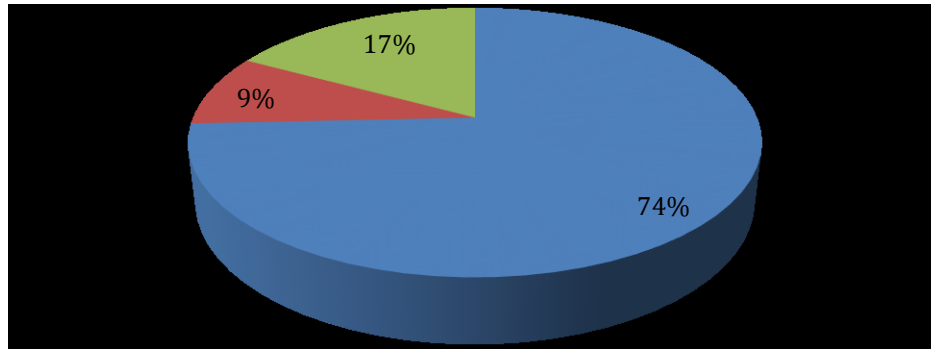


**Gráfico 4** - Existência de um Programa de Gestão de Voluntariado antes da participação no Voahr  
**Fonte:** Autoria própria

Apesar de 46% das organizações respondentes já terem uma metodologia definida anterior ao projeto, é interessante verificar que muitas destas organizações adotaram a metodologia proposta pelo Voahr depois de participarem no projeto, como podemos ver no Gráfico 5.

## Organizações que adotaram, ou não, a metodologia proposta pelo Voahr

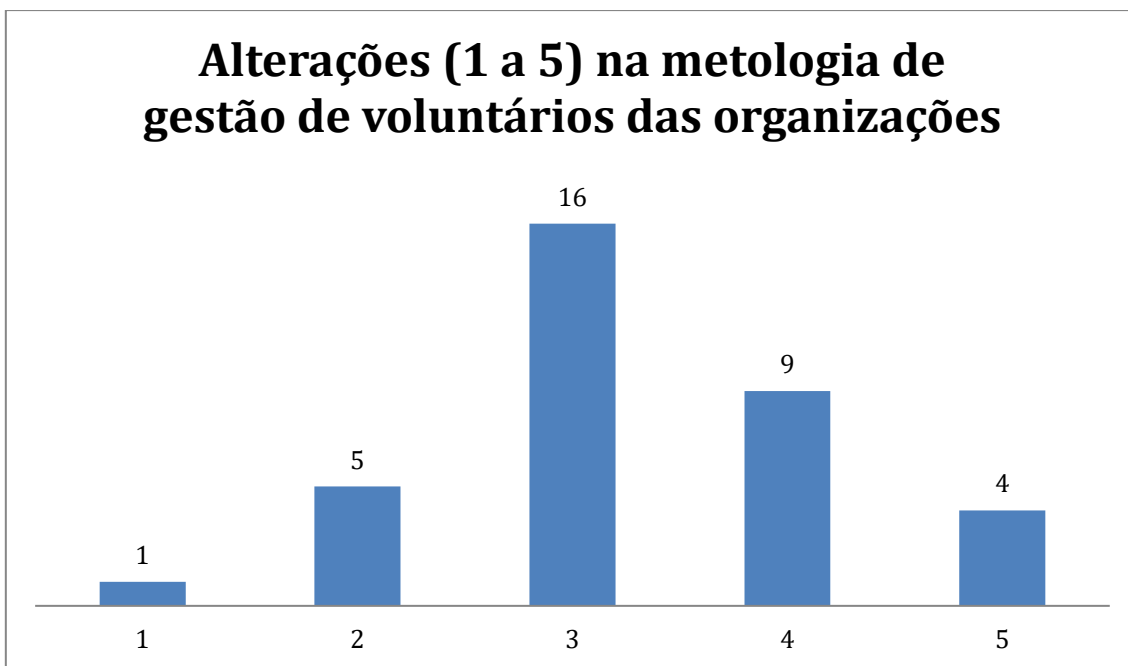
■ Sim ■ Não ■ Outro



**Gráfico 5** - Organizações que adotaram, ou não, a metodologia proposta pelo Projeto Voahr  
**Fonte:** Autoria própria

A metodologia de gestão de Voluntariado proposta pelo Voahr foi adotada por 74% das organizações respondentes. É também interessante perceber que os 17% dos respondentes que optaram por selecionar “outro”, referiram que adotaram ferramentas da metodologia do Voahr na sua própria metodologia, fazendo uma fusão entre ambas.

Sabendo que 74% das organizações adotaram a metodologia do Voahr, importa perceber se a proposta do projeto constituía, ou não, algo inovador para as organizações participantes, que gerou mudança nas práticas, ou se não representou grandes alterações para os participantes. Como vemos no Gráfico 6, as alterações que ocorreram acabaram por ser a um nível intermédio. Foi dada aos participantes uma escala de 1 a 5, sendo que 1 era “não alterei nada”, e 5 “alterei tudo”.



**Gráfico 6** - Alterações efetuadas pelas organizações à metodologia de Gestão de Voluntariado após o projeto Voahr

**Fonte:** Autoria Própria

A maior parte dos respondentes selecionou na escala o número 3, intermédio. No entanto, também é de destacar que foram mais os respondentes que selecionaram o nível 4 e 5 do que aqueles que selecionaram o nível 1 e 2, o que leva à conclusão de que a maior parte das organizações fizeram bastantes alterações à metodologia que tinham anteriormente.

Importa perceber se estas alterações à metodologia geraram também alterações na organização, ou se foram estanques. Quando questionadas sobre o impacto no projeto Voahr no próprio funcionamento da organização, à semelhança daquilo que foi observado no Gráfico 6, a maioria dos respondentes referiu que o projeto gerou mudanças na própria organização, como podemos ver no Gráfico 7.



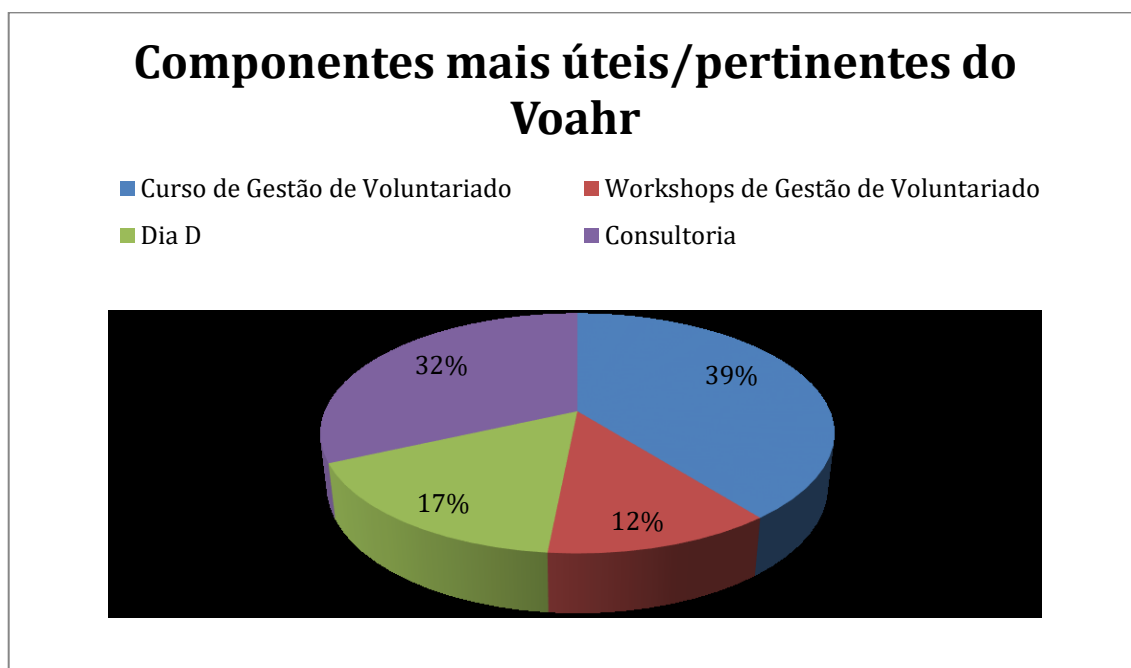
**Gráfico 7** - Alterações no funcionamento da organização decorrentes do Projeto Voahr

**Fonte:** Autoria Própria

Quando questionadas sobre que tipo de alterações o projeto gerou, através de uma questão aberta, os respondentes referiram as alterações nos processos de avaliação e integração dos voluntários, melhorias na formação dada aos voluntários, criação de métodos de gestão de voluntariado, melhor construção dos projetos de voluntariado, a participação dos funcionários da organização na definição dos perfis de posto, a adoção do dia D no planeamento anual da organização, integração da gestão de voluntariado no sistema de gestão de qualidade, criação de métodos de divulgação das oportunidades de voluntariado e a criação do Portefólio Individual do Voluntário.

É claro que o projeto gerou impacto e mudança dentro da maioria organizações respondentes, mas é necessário perceber quais foram as ferramentas dadas pelo projeto que foram mais importantes/úteis para as organizações participantes. Quando questionadas sobre isso, como podemos ver pelo Gráfico 8, as organizações destacaram o Curso de Gestão de Voluntariado, o momento capacitador do projeto, e a Consultoria, o momento de contacto face

a face que permitia que as organizações colocassem as suas dúvidas e adaptassem a metodologia à realidade da organização. O Dia D foi selecionado por apenas 11 das organizações respondentes, mas é importante ter em conta que apenas 21 das organizações respondentes realizaram o Dia D, ou seja, 52% das organizações que realizaram o dia D, destacaram-no como sendo uma componente útil e pertinente. É importante fazer a ressalva de que, apesar de segundo os dados preliminares em Fernandes (2016), apenas 19 organizações terem realizado o Dia D, vemos que este número é mais elevado, o que mostra que existiram organizações a implementar o Dia D após a participação no projeto, o que representa um círculo virtuoso. Podemos concluir que parte do sucesso do projeto parece assentar na combinação capacitação-apoio.



**Gráfico 8** - Componentes mais úteis e pertinentes do Projeto Voahr

**Fonte:** Autoria Própria

Outra ferramenta importante que surgiu como resultado do projeto foi o Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado, onde consta a metodologia proposta pelo Voahr, bem como documentos de apoio e orientadores. Sendo este manual uma ferramenta de apoio na implementação da metodologia proposta,

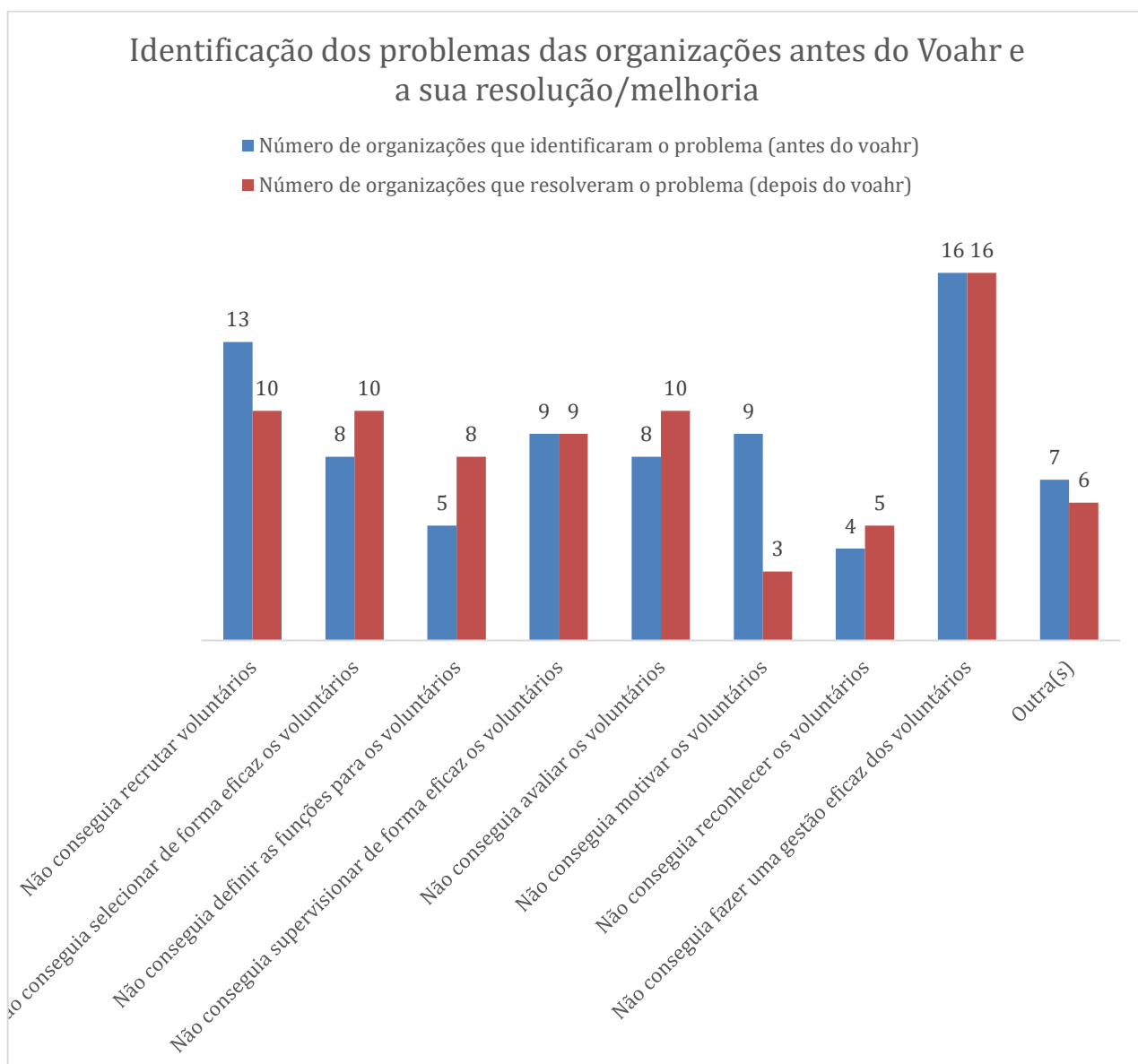
questionou-se as organizações respondentes sobre a utilização do mesmo. Como vemos no Gráfico 9, 91% das organizações respondentes continuam a utilizar o Manual De Apoio do projeto Voahr como ferramenta.



**Gráfico 9** - Utilização do Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado do Projeto Voar como ferramenta das organizações participantes

**Fonte:** Autoria Própria

É observável que o projeto gerou mudança, mas terá sido eficaz a combater os problemas que as organizações enfrentavam antes do projeto? Para aferir esta questão foram colocados os mesmos problemas enunciados na questão da identificação dos problemas antes do projeto, e foi pedido às organizações respondentes que assinalassem os problemas que conseguiram resolver. De forma a termos uma análise comparativa, coloca-se o antes e depois no Gráfico 10.



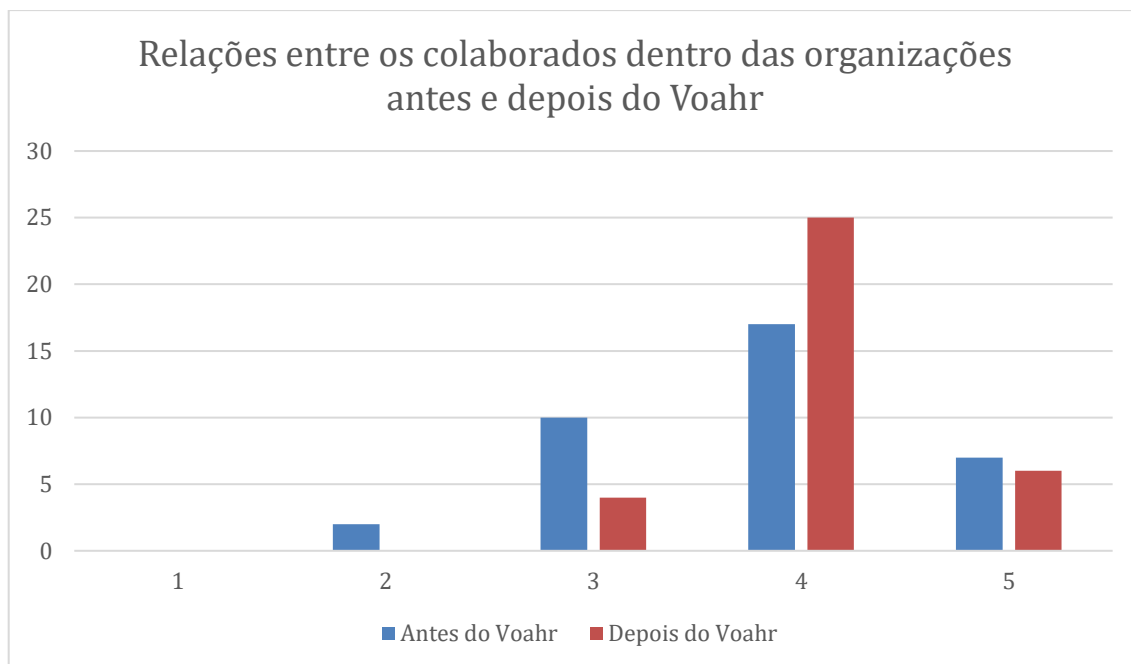
**Gráfico 10** - Os problemas enunciados pelas organizações antes do Voahr e o nível de resolução/melhoria dos mesmos, após a participação no projeto

**Fonte:** Autoria Própria

Como podemos verificar através deste gráfico, as 16 organizações que indicaram não conseguir, antes do Voahr, fazer uma gestão eficaz dos voluntários, revelaram que esse problema foi ultrapassado/melhorado. O mesmo aconteceu com a supervisão dos voluntários. Vemos também que algumas organizações respondentes afirmaram, nesta questão, que

resolveram/melhoraram problemas que não tinham indicado na questão da identificação dos problemas. Isto é claro quando vemos valores superiores da barra vermelha, que indica o número de organizações que afirmou ter resolvido determinado problema. É o caso do reconhecimento dos voluntários (4 organizações identificaram como problema, mas 5 afirmaram ter resolvido isso), da avaliação dos voluntários, da definição das funções dos voluntários e da seleção dos mesmos. Existem dois problemas que não foram resolvidos: o problema do recrutamento e o problema da motivação dos voluntários. A opção “outro”, foi escolhida, maioritariamente pelas organizações que implementaram metodologias de raiz e por isso não conseguiam fazer uma identificação clara dos problemas resolvidos, ou que melhoraram processos mais específicos como ferramentas de apoio a projetos de voluntariado e clarificação de processos de gestão de voluntariado.

Passaremos agora a analisar os dados referentes ao projeto como tendo contribuído, ou não, para a melhoria das relações sociais das organizações participantes. Foi pedido às organizações respondentes que classificassem, numa escala de 1 a 5, sendo 1 “Péssimas” e 5 “Excelentes”, as relações entre os colaboradores, antes e depois da participação no projeto Voahr. Os dados obtidos estão representados no Gráfico 11.

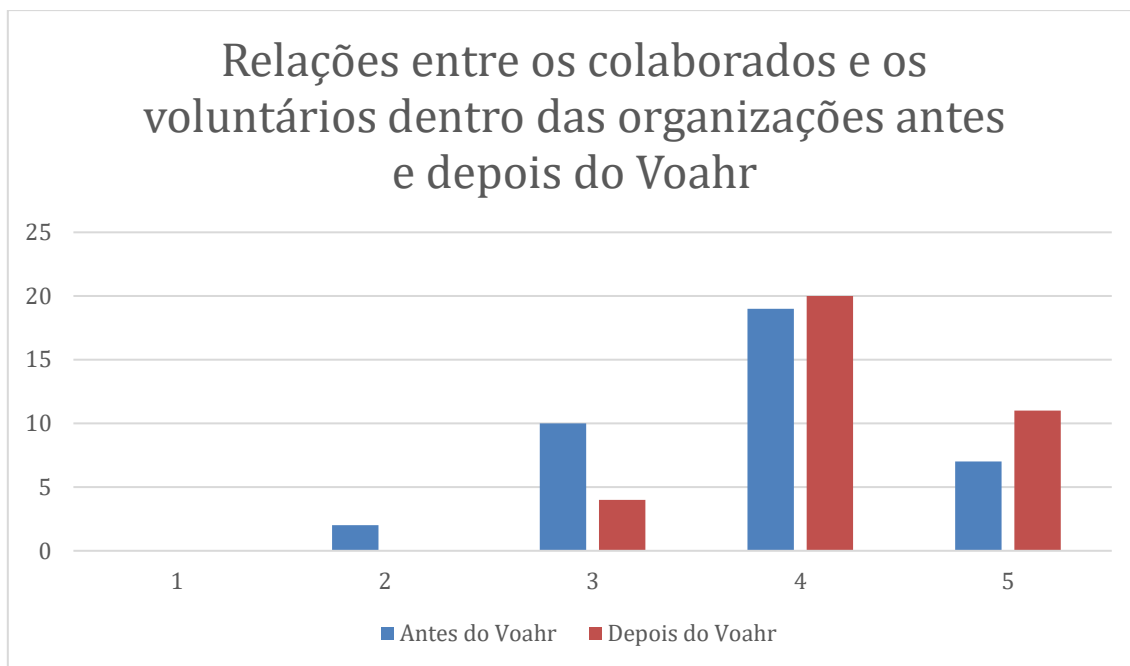


**Gráfico 11-** Relações, de 1 a 5, entre os colaboradores das organizações respondentes, antes e depois da participação no Projeto Voahr

**Fonte:** Autoria Própria

Como podemos verificar no Gráfico 11, vemos que as organizações respondentes indicam que existiu uma melhoria nas relações entre os seus colaboradores. Há um aumento nas relações de nível 4, e uma diminuição das relações de nível 2 e 3.

Foi também colocada a mesma questão, mas aplicada às relações entre os colaboradores e os voluntários. Foi dada novamente a escala de 1 (péssimas) a 5 (excelentes) para a caracterização das relações. Os resultados obtidos estão representados no Gráfico 12.



**Gráfico 12** - Relações, de 1 a 5, entre os colaboradores e os voluntários das organizações respondentes, antes e depois da participação no Projeto Voahr

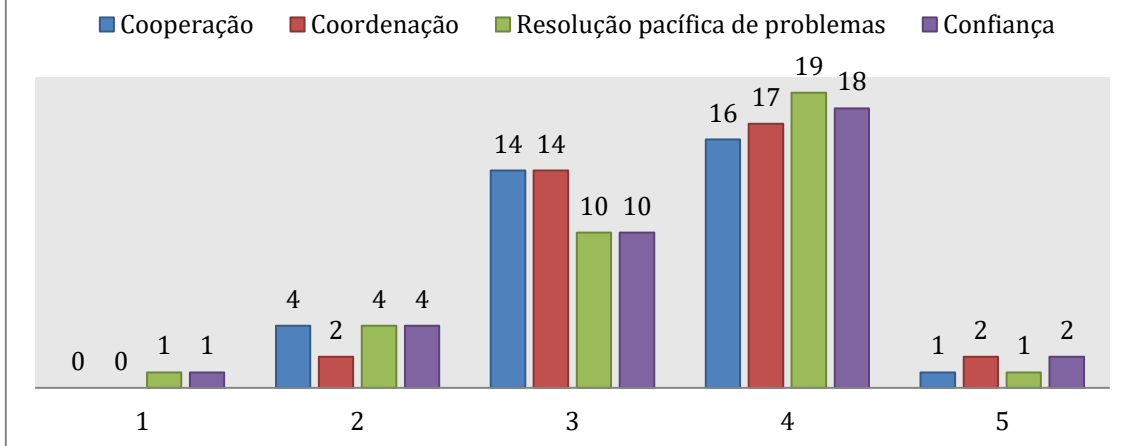
**Fonte:** Autoria Própria

Há semelhança do que aconteceu com os colaboradores, as organizações respondentes indicaram uma melhoria nas relações entre os colaboradores e os voluntários após a participação no projeto Voahr. No entanto, enquanto nas relações entre colaboradores o aumento foi significativo ao nível das relações de nível 4, nas relações entre os colaboradores e os voluntários o aumento mais significativo deu-se no nível 5, que se refere às relações excelentes.

Sendo que Mendes *et al.* (2012) refere que para construir estas relações sociais mais cívicas o caminho deve passar por criar maior cooperação, maior coordenação, a resolução pacífica de conflitos e mais confiança, importa perceber se isto se verificou nas organizações participantes.

Questionadas sobre o aumento, ou não, destas características entre as pessoas que compõe a organização, numa escala de 1 a 5 onde 1 era “Não aumentou em nada” e 5 era “Aumentou totalmente”, as organizações deram as seguintes respostas:

## As características das relações sociais mais cívicas e o seu aumento nas organizações respondentes



**Gráfico 13** - As características das relações sociais mais cívicas (Mendes et al, 2012) e o seu aumento, ou não, nas organizações respondentes

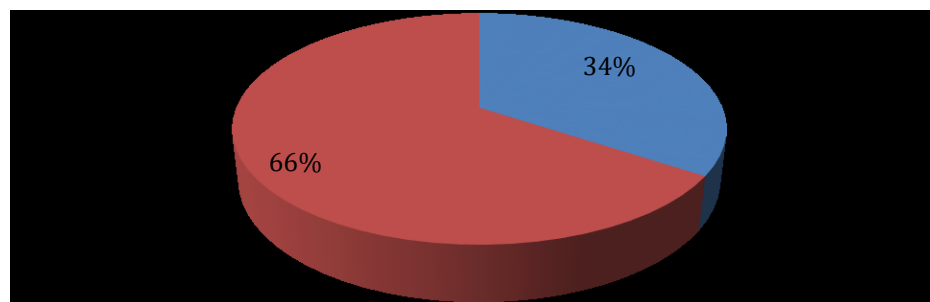
**Fonte:** Autoria Própria

No geral, é observável que a maior parte das organizações respondentes considera que estas características foram aumentadas com a participação no projeto, principalmente a um nível intermédio-alto (nível 3 e 4).

Apesar das relações dentro da organização terem melhorado, importa também perceber se essa mudança passou para fora da organização. Na tentativa de perceber se isso aconteceu, questionou-se as organizações em relação à sua atitude no que toca à partilha de conhecimento e colaboração com outras organizações, ou seja, se tinham, ou não, partilhado a metodologia de gestão de voluntariado proposta pelo Voahr com alguma outra organização. Como vemos no gráfico 14, a maioria delas afirmou não ter partilhado os conhecimentos e ferramentas adquiridas com outras organizações não participantes no Voahr. Seria interessante que as organizações fossem mais encorajadas pela equipa do Voahr a ter uma atitude de partilha de conhecimento e networking com organizações não participantes no projeto. Apesar de isso ter sido conseguido a nível interno, a nível externo ficou aquém do que seria ideal.

## Partilha da metodologia com outras organizações não participantes no Voahr

■ Sim ■ Não



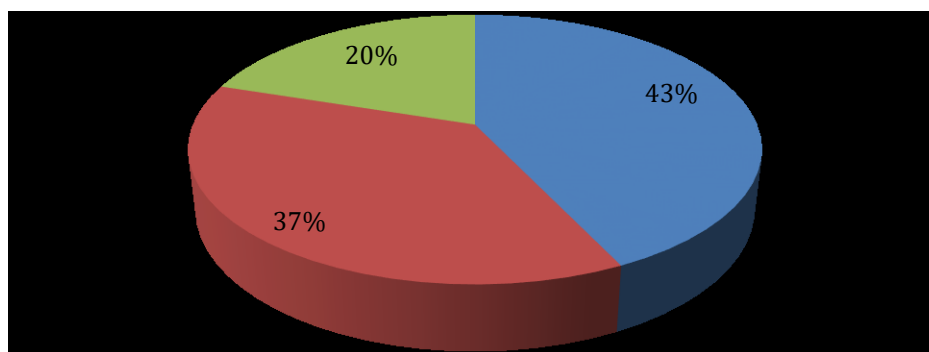
**Gráfico 14** - Partilha, ou não, da metodologia proposta pelo Voahr, com organizações não participantes no projeto, por parte das organizações participantes

**Fonte:** Autoria própria

As organizações respondentes foram também questionadas sobre a necessidade de terem mais apoio no que toca à gestão de voluntariado. Como podemos ver no gráfico 15, 43% das organizações respondentes afirmaram continuar a precisar de apoio e 37% disseram que já não precisavam de apoio. Importa também referir que 20% das organizações respondentes escolheu a opção “outro” para referirem que ter apoio na área da gestão do voluntariado é sempre útil para as organizações para que seja possível existir um processo de melhoria constante. Percebemos aqui que a área da gestão de voluntariado é uma área em que as organizações sentem necessidade de serem apoiadas.

## A necessidade de apoio na gestão de voluntariado após o projeto Voahr

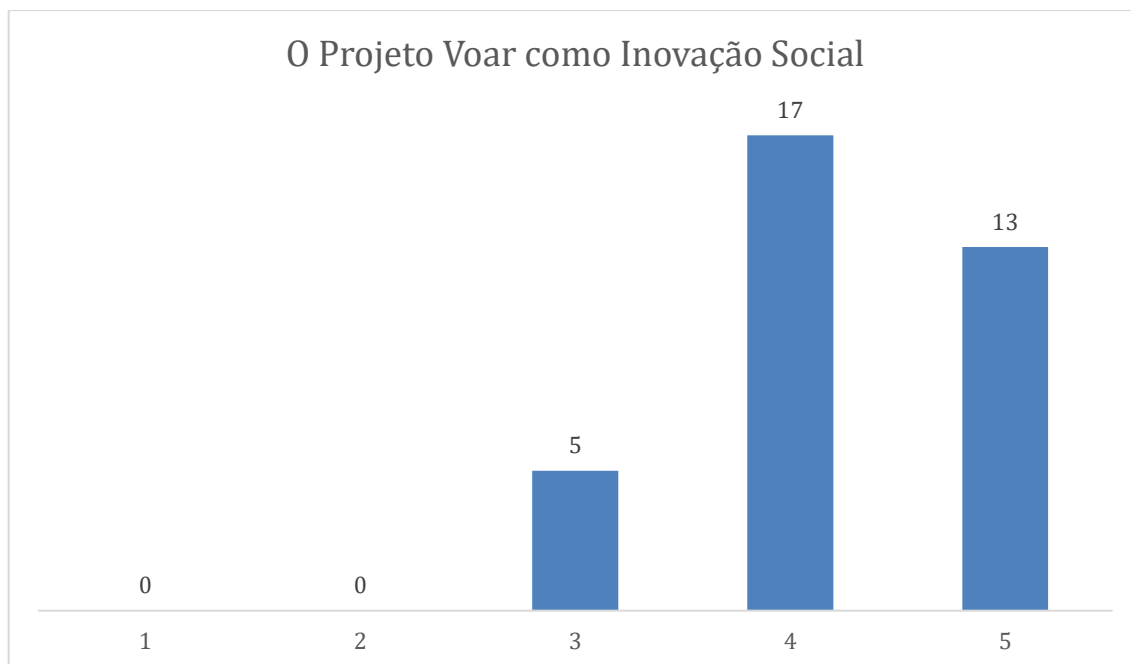
■ Sim ■ Não ■ Outro



**Gráfico 15** - A necessidade de mais apoio, ou não, no que diz respeito à Gestão do Voluntariado após a participação no projeto Voahr

**Fonte:** Autoria própria

Para concluir, foi pedido às organizações que indicassem em que escala (de 1 a 5) é que consideravam o projeto como sendo uma inovação social, sendo 1 “nada inovador” e 5 “completamente inovador”. Os resultados encontram-se no Gráfico 16.



**Gráfico 16** - Em que escala (1 a 5) as organizações respondentes consideram o Projeto Voahr como inovação social

**Fonte:** Autoria Própria

Vemos que a totalidade das organizações escolhe um nível intermédio alto de inovação, sendo que o nível mais votado é o nível 4, com 17 votos, seguido pelo nível máximo “completamente inovador”, com 13 votos.

### 3.4. Análise e discussão dos resultados da entrevista feita a Sónia Fernandes

Na entrevista feita à coordenadora do Projeto Voahr<sup>12</sup>, Sónia Fernandes, podemos verificar que a entrevistada refere alguns pontos positivos e menos positivos em relação à forma como o projeto decorreu.

Como ponto positivo, a coordenadora refere a capacidade de adaptação e a flexibilidade da equipa do Voahr, tanto no que diz respeito ao número de organizações inscritas, como aos ajustes feitos à metodologia experimental. Refere ainda que isto só foi possível devido à elevada experiência da Pista Mágica

<sup>12</sup> Entrevista transcrita na íntegra no Anexo 6.

como entidade formadora e consultora. O facto de terem recebido um financiamento extra também consituiu um ponto positivo e um voto de confiança por parte dos financiadores. É ainda destacado o papel da formadora e consultora que motivou as organizações para cumprirem as horas de consultoria e a estarem motivadas para fazerem as alterações necessárias. No entanto, também destaca que as organizações já estavam motivadas e reconheciam a importância de uma eficaz gestão de voluntariado. Tudo isso foi essencial para que os indicadores pudessem ser cumpridos.

Nos pontos menos positivos, Sónia Fernandes refere a equipa reduzida do projeto, ao nível dos recursos humanos, que gerou sobrecarga de trabalho para a coordenadora. Destaca também os diferentes níveis de empenho das organizações face à zona do país em que se localizavam e que se relaciona com a taxa de esforço que estas estavam dispostas a fazer. Outro ponto menos positivo foi a dificuldade que a equipa sentiu para incentivar as organizações a fazer a implementação do Dia D – dia de mudança de hábitos e rotinas. Este fator relaciona-se com a dificuldade que as organizações sentem em alterar os seus hábitos, mas que é tão essencial para que possam implementar e criar mudanças com os conhecimentos adquiridos durante a participação no projeto. É importante voltar a referir que, apesar da equipa do projeto VOAHR só ter conhecimento de 19 em 52 organizações terem realizado o Dia D, no inquérito realizado neste trabalho existiram 21 em 35 organizações respondentes a afirmarem terem feito o Dia D. Isto prova que existiram organizações a realizar o Dia D após a participação no projeto, o que é muito positivo.

Para o futuro, Sónia Fernandes apostaria numa equipa com maior número de recursos humanos e por um formato de capacitação online que permitisse dar maior escalabilidade ao Voahr. Gostaria também de criar um Manual de Apoio que fosse mais reduzido para as organizações de mais pequena dimensão.

Contudo, a coordenadora faz a ressalva de que é necessário financiamento para que se possa fazer uma nova edição deste projeto.

De seguida, são apresentados os principais resultados deste trabalho.

### 3.5. Principais Resultados

Nesta seção são apresentados os principais resultados deste trabalho, bem como a síntese das ideias apresentadas. Será feita uma reflexão sobre a concretizações dos objetivos a que este trabalho se propôs, na tarefa de apurar se o Projeto Voahr constituiu, ou não, uma inovação social.

Da revisão de literatura apresentada, podemos concluir que a inovação social é um processo complexo, que inclui muitas componentes e processos coletivos que não são fáceis de conseguir. Para além disto, é algo que implica a ação dos quatro setores e a criação, desenvolvimento e implementação de soluções eficazes e inovadoras que gerem mudanças estruturais. Portugal tem dado provas de se querer afirmar como território propício para a inovação social, através da criação de incubadores, títulos de impacto social e a aposta decorrente do Horizonte 2020. No entanto esse esforço tem também de se refletir nas políticas públicas. Para que isto aconteça é urgente que se defina um conceito consensual do que é a inovação social de forma a facilitar o reconhecimento do que é uma inovação social, o seu impacto e fatores de sucesso. É também necessário incentivar as organizações a utilizar a inovação como ferramenta, e não estarem cingidas a apoios assistencialistas, que são de extrema importância a controlar os riscos de determinado problema, mas não a resolvê-lo. Em todo este processo, há um papel importantíssimo na construção de redes e parcerias, essenciais no que toca à mobilização da criatividade coletiva e resolução eficaz dos problemas. É preciso também ter presente que esta rede de relações,

designada por capital relacional, é algo complexo de construir pois implica o risco do contacto humano, cada vez mais menosprezado devido às motivações egoístas e individualistas para as quais o mercado se orienta (Bruni, 2010). Este risco deve ser ultrapassado e as inovações sociais devem contribuir para relações sociais mais fortes, ajudando a provar que há outra forma de resolver os problemas que afetam a sociedade e que essas soluções não só são eficazes no seu propósito como incentivam a plena realização humana ao considerar as interações humanas como indicador de sucesso. Os problemas sociais são causados por motivações egoístas e individualistas e só uma ação coletiva e altruísta poderá transformar essas interações egoístas que se autoalimentam através de círculos viciosos em círculos virtuosos, que alimentam retroações positivas. As inovações sociais devem transformar esses círculos viciosos em virtuosos enquanto contribuem para relações sociais mais cívicas. (Mendes *et al.* 2012)

O Projeto Voahr, avaliado neste trabalho, consiste na capacitação de ONG com uma metodologia de gestão de voluntariado eficaz. Este projeto teve como entidade implementadora a Pista Mágica, local de estágio da autora. A metodologia utilizada pelo Voahr (designada por CADEI), é uma metodologia inovadora no que toca à melhoria do desempenho das organizações na gestão dos seus voluntários. Neste sentido, o Voahr cumpre com uma das componentes essenciais de uma inovação: aplicar uma ideia inovadora na resposta a uma necessidade social. Ao convidar a FNAJ para ser a entidade promotora e o IPDJ, I.P. e a Asserbiz a ser parceiros, o projeto conseguiu mobilizar um coletivo que melhorou a inovação pois a FNAJ tinha, como federação nacional, a estrutura necessária para potenciar a inovação e fazer com que ela ocorresse a nível nacional, a Pista Mágica tinha a inovação, o IPDJ tinha a estrutura para fazer a divulgação da mesma e a Asserbiz os conhecimentos para tratar de toda a comunicação. Sendo que o projeto foi financiado pelo mecanismo EEA Grants,

através da Fundação Calouste Gulbenkian, podemos identificar nesta rede de parceiros estas duas estruturas financiadoras que permitiram que a inovação fosse experimentada. Percebe-se que o projeto conseguiu angariar o número suficiente de parceiros que permitiu a implementação eficaz da solução proposta. Tendo em conta que este projeto se debruçou sobre o problema da ineficaz gestão de voluntariado por parte das organizações, será este é um problema pertinente para resolução? Como podemos ver nos dados recolhidos, 51% das organizações respondentes não tinham um Programa de Gestão de Voluntariado antes da participação no Voahr e todas elas referiram vários problemas internos relacionados com esta temática. A própria Fundação Gulbenkian publicou, em janeiro de 2017, um “Estudo de Avaliação de Resultados e Impacto Previsível do Programa Cidadania Ativa”, programa que financiou o Voahr. Nesse estudo, a equipa de investigadores faz uma avaliação do programa e identifica os fatores críticos (dificuldades e desafios) a ponderar no futuro, de forma a ampliar os resultados. Um dos quatro fatores destacados é precisamente a capacidade de recrutamento e gestão de voluntários. Isto mostra a pertinência do tema, não só antes do projeto, como também atualmente. Também o projeto Katarsis tinha já alertado para a necessidade de criar inovações sociais ligadas à formação no que toca ao desenvolvimento de novas ferramentas de gestão, por exemplo (IGOT-UL, 2013).

As soluções inovadoras devem constituir abordagens sistémicas dos problemas e resultarem de diferentes formas de conhecimento. A metodologia CADEI cumpre com estes dois requisitos pois é resultado da junção de ferramentas de gestão de voluntariado anglosaxónicas presentes no livro “Volunteer Management” de Steve McCurley e Rick Lynch, com conhecimento científico através de um estudo sobre o impacto da formação dada pela Pista Mágica, juntamente com o conhecimento experiencial da organização implementadora. Todas estas fontes de conhecimento levaram à criação do processo CADEI, que

ao dar ferramentas às organizações para que estas possam atrair voluntários, mantê-los motivados e produtivos, ao mesmo tempo que melhoram as suas competências técnicas sociais, relacionais e pessoais, o processo inspirava os beneficiários a fazer uma mudança positiva gerando uma abordagem sistémica de todo o problema da má gestão de voluntariado (Fernandes, 2016). A inovação também deve ser eficaz na medida em que não seja temporária e gere impacto de forma a tornar-se constante. Como vemos nos dados recolhidos, 74% das organizações respondentes adotaram a metodologia de Gestão de Voluntariado proposta pelo Voahr, 91% delas continuam a utilizar o Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado (um dos produtos resultantes do projeto) como ferramenta de trabalho e a maioria delas afirma ter feito alterações num nível intermédio e alto (nível 3 a 5 numa escala de 1 a 5) na maneira como geriam os voluntários, o que gerou alterações significativas dentro da organização. Estes dados mostram que, de facto, o projeto gerou impacto nas organizações e tornou-se parte integrante das suas rotinas. Parte desta mudança deve-se ao facto do projeto Voahr, através do processo CADEL, apostar na emancipação dos indivíduos e capacitá-los para uma gestão eficaz. Este empowerment e esta emancipação devem ser um dos objetivos principais de uma inovação, de forma a contribuir também para o cada vez maior impacto do setor social (Young Foundation, 2012)

Outra característica essencial é o trabalho em rede e o apoio mútuo. Como já vimos anteriormente, o Voahr conseguiu reunir vários parceiros essenciais para a sua implementação no terreno e cumprimento dos indicadores. No entanto este trabalho em rede não se verifica apenas através dos parceiros do projeto. Em Fernandes, 2016 a equipa refere que um dos efeitos inesperados do Voahr foi a interação entre as organizações participantes que gerou networking e partilha de conhecimento, o que é extremamente benéfico. No entanto, o mesmo não aconteceu no que toca às organizações não participantes, pois a maioria das

organizações participantes não partilharam os conhecimentos adquiridos no Voahr com outras organizações que não participaram, diminuindo assim a possibilidade de criar mais um círculo virtuoso. Sendo que o projeto trata do voluntariado, é inevitável referir que, como a maioria das organizações participantes aumentaram o número de voluntários durante/após a participação no projeto (Fernandes, 2016), aumentaram a sua rede de relações e ganharam assim mais recursos para gerar mudança social. Este impacto positivo sobre as redes é muito importante pois permite que as organizações melhorem as suas capacidades, consigam refletir e trocar experiências e sejam mais eficazes na resolução de problemas. A inovação social é resultado de uma estrutura eficiente de mobilização de pessoas e recursos voltada para um objetivo comum (Santos *et al.*, 2015) e por isso mesmo não deve resultar apenas de formas de conhecimento e recursos financeiros, deve combinar formas tangíveis e intangíveis de capital, onde o capital social assume um papel fundamental. Como neste trabalho foram escolhidos dois conceitos de inovação social para avaliar o Voahr - Mendes *et al.*, 2012 e Young Foundation, 2012 - vamos analisar esses dois conceitos e a forma como o Voahr cumpriu, ou não, com os requisitos de cada um deles de forma mais detalhada

### 3.5.1. Conceito da Young Foundation (2012)

Na proposta da Young Foundation (2012), os investigadores referem cinco elementos centrais: i) a novidade (presente na metodologia inovadora CADEI); ii) a passagem da inovação para a implementação (conseguida através do financiamento do Programa Cidadania Ativa); iii) responder a uma necessidade social (neste caso, a ineficácia dos programas de gestão de voluntariado); iv) a eficácia (o projeto gerou melhorias verificáveis e mensuráveis); v) melhoria da capacidade de ação da sociedade (o projeto criou novas formas de organização dentro das organizações, novas e melhores relações e fez um maior

aproveitamento dos recursos humanos voluntários); Para além destes elementos centrais a equipa destacou oito características correntes que também se encaixam nas características do Voahr: i) inter setorial (o projeto envolveu vários atores, provenientes do setor privado, social e público); ii) novas relações sociais e novas capacidades (o projeto não só gerou novas e melhores relações a um nível intermédio alto, como deu novas capacidades aos beneficiários através da capacitação dos mesmos com novas ferramentas de gestão); iii) abertas, colaborativas e experimentais (o processo CADEI foi desenvolvido pela Pista Mágica que abriu a inovação a vários parceiros e identidades que contribuíram para a sua experimentação e sucesso); iv) prosumo e co-produção (os produtores da inovação e os seu consumidores trabalharam em conjunto, adaptando a inovação à sua própria realizada com apoio de consultoria, tornando-se eles próprios produtores de inovação); v) Organizações de base e bottom-up (o Voahr trabalhou com pessoas dos vários níveis hierárquicos das organizações defendendo o trabalho em rede e dando apoio a mudanças rotinas e à compreensão e respeito pelo trabalho dos vários níveis da organização, exemplo disso é a implementação do Dia D); vi) mutualismo (através de um eficaz gestão de voluntariado a projeto promove a mútua dependência como chave para o sucesso); vii) melhor uso de bens e recursos (o projeto apoiou as organizações a rentabilizar os recursos existentes na organização para um mais eficaz gestão de um outro recurso, o humano voluntário); viii) desenvolvimento de capacidades e bens (o Voahr, através da sua abordagem participativa, possibilitou e capacitou os beneficiários a fazer uma melhor gestão dos voluntários no longo prazo);

No que toca às fases enunciadas pela Young Foundation verifica-se que o Voahr teve como despoletador a consciência da Pista Mágica para o problema da ineficácia das organizações na gestão do voluntariado (fase 1). A experiência da organização permitiu que fosse criado o processo CADEI, como solução para o problema (fase 2). Depois de criada a ideia, a Pista Mágica testou o processo a

um nível micro, inserido no trabalho da organização (fase 3). Contudo surgiu a necessidade de o testar a uma escala maior através de um projeto piloto. Neste sentido, o projeto Voahr concorreu ao Programa Cidadania Ativa e foi financiado, testado e ajustado (passagem do processo DICEI para CADEI). Apesar de esta fase 4 implicar, em última instância, a transformação da ideia numa iniciativa sustentada no tempo, importa salientar que, apesar do projeto Voahr não ter continuado em funcionamento – por falta de financiamento – a Pista Mágica continua a utilizar a metodologia nas organizações que pedem esse serviço, não sendo este gratuito. Isto leva-nos à fase 5, que se relaciona com a oferta e a procura que podem levar, ou não, à escalagem e crescimento da ideia. No caso do projeto Voahr, a procura ainda está comprometida pois as organizações não estão completamente sensíveis para a importância de uma gestão eficaz dos voluntários, e muitas das que estão não têm capacidade financeira para pagarem por um serviço de apoio como o prestado no Voahr. Como é referido em Fernandes, 2016 é necessário continuar a garantir financiamentos para a continuidade do projeto de forma a este crescer. A última fase, da mudança sistémica, é das mais complicadas de ser atingida pois implica alterações na maneira da sociedade funcionar. Não podemos afirmar que o Voahr tenha atingido a fase 6 como a Young Foundation a caracteriza (ao nível societal) mas sem dúvida que o projeto gerou mudanças no sistema das organizações respondentes e comprovou ser eficaz.

### 3.5.2 Conceito de Mendes *et al.* (2012)

No que toca ao conceito de Mendes *et al.*, 2012, foram enumeradas um conjunto de barreiras que podem impedir uma inovação social de gerar impacto e ter sucesso. Importa perceber se o projeto Voahr foi eficaz a ultrapassar essas mesmas barreiras. No que diz respeito a barreiras estruturais os autores referem: i) a existência de círculos viciosos que alimentam os problemas: no Voahr

verifica-se que as organizações não conseguiam resolver um conjunto de problemas ligados à gestão de voluntariado e por isso esses círculos viciosos revelavam-se de difícil resolução. No entanto esta barreira foi ultrapassada pelo processo CADEI ser eficaz a capacitar as organizações para resolverem esses problemas e como vimos nos dados, a maioria dos problemas enunciados pelas organizações foram resolvidos; ii) a dificuldade que o inovador pode enfrentar para criar as novas atividades e implementá-las: esta barreira foi ultrapassada devido à experiência da Pista Mágica, que tinha o *know how* das estratégias a utilizar para colocar o projeto no terreno; iii) dificuldades em escalar: esta barreira foi ultrapassada pela capacidade de conseguir um financiamento que permitiu dar uma dimensão nacional ao projeto; iv) dificuldades em encontrar formas de alavancagem: esta barreira foi ultrapassada porque o projeto conseguiu mobilizar uma rede de parceiros e *stakeholders* que deram escalabilidade ao Voahr; v) produzir bens ou serviços que por terem natureza coletiva não atraem *stakeholders*: o Voahr conseguiu gerar cooperação entre parceiros que permitiu o sucesso do projeto, tanto ao nível dos beneficiários como dos financiadores, que até concederam um financiamento extra durante a implementação do Voahr;

No que toca às barreiras de agência enunciadas, o Voahr teve a capacidade de motivar a ação coletiva, de criar redes e de motivar os beneficiários a resolver o problema social em questão. Na sua fase de implementação, apesar da barreira dos baixos recursos gerados levarem à dificuldade em atrair financiadores, o Voahr conseguiu atingir isso e ir para o terreno. No entanto, atualmente essa é uma barreira que afeta o projeto.

Em Mendes *et al.* (2012) é dada uma tipologia de bens e enunciado os possíveis círculos viciosos presentes em cada tipo de bem e serviço. Segundo os autores, a total compreensão do problema é fulcral para desenvolver uma solução eficaz. Importa perceber se o Voahr o conseguiu fazer. Apesar da Gestão de Voluntariado

ser uma ferramenta de gestão, está relacionada com capital humano e voluntário, que não assenta em compensações monetárias ou pecuniárias. Por esse motivo podemos dizer que o Voahr ocorre ao nível dos “Relational Goods” pois produz um bem relacional que se consome através de relações interpessoais. Estes bens são afetados pelas características de identidade dos envolvidos, a sua reciprocidade e simultaneidade, as motivações dos indivíduos no sentido em que a relação tem um objetivo e não é só um meio. Também emergem das relações, são gratuitos e têm um valor não mercantil. Quando as organizações não conseguem promover este bem relacional e as relações interpessoais são más ou inexistentes gera-se o problema social: a ineficaz gestão dos voluntários. O conceito de Mendes *et al.* (2012) também afirma que as soluções socialmente inovadoras têm como um indicador de sucesso as relações sociais que promovem. Os autores afirmam que para isso acontecer deve-se criar maior cooperação, maior coordenação, uma mais pacífica resolução de conflitos e melhores relações interpessoais. O Voahr conseguiu fazer isto ao nível da solução pois criou parcerias com vários setores, evidenciando os interesses em comum. Importa ainda mais perceber se conseguiu fazê-lo dentro das organizações com que interveio. Como vemos nos dados recolhidos, as relações interpessoais nas organizações, especificamente entre os colaboradores e os voluntários melhoraram em todas as características essenciais a um nível intermédio-alto (nível 3 a 5 numa escala a 1 a 5). Em Fernandes (2016) são várias vezes destacadas as relações excelentes entre os consultores e formadores do projeto e as organizações participantes, o que permitiu, segundo a autora, o cumprimento e a superação dos indicadores definidos inicialmente para o projeto.

No entanto existem também aspetos menos positivos que poderiam ter corrido melhor. Sendo a Pista Mágica, a entidade implementadora, uma organização com muita experiência em formação e consultoria em gestão de voluntariado, deveria ter feito uma melhor identificação dos recursos humanos a afetar ao projeto, de

forma a evitar a sobrecarga da equipa, que poderia comprometer os resultados do projeto. Deveria também ter previsto a potencialidade que é a criação de novas redes e networking entre as organizações, criando métodos de promover relações sociais mais cívicas para além do universo da organização participante. Como vimos nos dados, foram poucas as organizações participantes que partilharam a metodologia com organizações não participantes e isso deveria ter sido trabalhado de forma a criar mais círculos virtuosos gerados pelo projeto. Entre as organizações participantes isso também deveria acontecer, permitindo assim criar várias redes e novas relações.

### 3.5.3. Resposta às questões de investigação

Assim sendo, podemos dar resposta às questões de investigação. Aplicando o conceito de Inovação Social proposto por Mendes *et al.* (2012) e pela Young Foundation (2012) foram colocadas duas questões de investigação que permitem concluir em que medida o projeto Voahr foi, ou não, socialmente inovador:

A) O projeto VOAHR foi um projeto socialmente inovador segundo o conceito proposto pela Young Foundation (2012)?

Sim, verifica-se que, o Voahr cumpre com os cinco elementos centrais de uma inovação social, segundo o conceito definido. Também se enquadrou nas oito características essenciais a uma inovação social. Já no que diz respeito às diferentes fases de uma inovação social, o Voahr não conseguiu uma escalabilidade total, pois, para tal, será necessário obter mais financiamento e ainda não conseguiu atingir a mudança sistémica ao nível societal, o que não constitui um ponto negativo, visto que muitas inovações sociais nunca chegam a atingir essa mudança ao nível da sociedade.

B) O projeto VOAHR foi um projeto socialmente inovador segundo o conceito proposto por Mendes *et al.* (2012)?

Sim, o projeto Voahr conseguiu criar círculos virtuosos e criar relações sociais mais cívicas.

Ao nível da criação de círculos virtuosos verifica-se que, apesar do projeto ter terminado, no mínimo, há um ano (sendo que algumas organizações terminaram há mais tempo ainda) as organizações afirmam ter conseguido resolver a maioria dos problemas que enfrentavam antes do projeto. Verifica-se também que a maioria das organizações continua a utilizar os conhecimentos e ferramentas fornecidos pelo Voahr, indicador da existência de círculos virtuosos.

No que diz respeito à criação de relações sociais mais cívicas, verifica-se que as organizações reconhecem a melhoria das relações internas e a equipa implementadora do projeto reconhece que isto também aconteceu com a maioria das organizações participantes. No entanto, não podemos esquecer que foram poucas as organizações participantes a partilhar a metodologia que o Voahr propõe com organizações não participantes no projeto. Este trabalho em rede e a partilha não deveria ser estanque ao universo da organização participante e por isso este é um aspeto que poderia ter corrido muito melhor. Apesar disso, as relações internas melhoraram a um nível intermédio alto em todas as componentes avaliadas.

Tal como as organizações reconheceram que o projeto Voahr era uma inovação social, conclui-se com este trabalho que o Projeto Voahr foi um projeto socialmente inovador, à luz do conceito de Mendes *et al* (2012) e da Young Foundation (2012).

# Conclusão

Com este trabalho foi feita uma reflexão acerca do que é a inovação social e como pode uma ideia inovadora ser transformada numa resposta eficaz ao problema social em questão. Foram utilizados dois conceitos diferentes de inovação social - Mendes *et al.* (2012) e Young Foundation (2012) - como referência devido aos contributos importantes que estes conceitos dão para a temática e por serem complementares. À luz desses conceitos, concluiu-se que o projeto Voahr foi um projeto socialmente inovador. A inovação social é um tema atual no contexto europeu e nacional e, numa época em que se procuram respostas mais eficazes para os problemas sociais, cabe às organizações que inovem e respondam eficazmente aos problemas, de uma forma sustentável e sistémica. Espera-se que esta investigação tenha contribuído para um maior esclarecimento sobre o que é, ou não, a inovação social, os caminhos para conseguir gerar, as barreiras a ultrapassar e de que forma se pode conseguir resolver um problema social de forma eficaz. Com a avaliação de um projeto específico à luz do conceito escolhido, pretende-se evidenciar como se pode avaliar um projeto e perceber se foi, ou não, socialmente inovador.

Uma das grandes limitações deste estudo foi a falta de consenso à volta do conceito de inovação social. Isto dificultou a reflexão sobre o tema pois existem vários conceitos, com diferentes características e componentes e apenas alguns traços comuns. Outra limitação foi o facto de não se ter conseguido enviar os inquéritos ao universo das organizações participantes no Voahr, sendo que seis delas estavam incontactáveis e três já não colaboraram com o funcionário que participou no projeto. Um ponto positivo a destacar na elaboração deste trabalho foi a disponibilidade total da Pista Mágica, entidade implementadora do projeto, em fornecer os dados relativos ao projeto e os contactos dos vários participantes.

Como recomendações para futuros estudos sobre o tema importa encontrar um conceito que seja consensual de forma a tornar mais claro o que é a inovação social. Isto permitirá também facilitar os processos de avaliação e medição de impacto das inovações. É também muito importante que nestes processos de avaliação seja cada vez mais valorizada a criação de redes e novas/melhores relações sociais. O reconhecimento dessa importância não pode ficar no papel, deve passar a ser prático e verificável quando chega a hora de avaliar e financiar. Há ainda um longo caminho a percorrer no que toca à operacionalização das inovações sociais. Para isto acontecer, não basta só criar formação ao nível do empreendedorismo e inovação social, mas também sensibilizar os agentes sociais para a importância da inovação. É claro que todo este trabalho pode ser potenciado se o setor governativo aproveitar a criatividade dos cidadãos para a construção e definição das políticas públicas.

No que diz respeito ao projeto Voahr, é importante salientar que um dos fatores que levou o projeto a ter sucesso é o facto de formar e sensibilizar as organizações para o que deve ser feito na gestão de voluntariado e só depois de criar essa linha de pensamento comum é que as capacita, permitindo que estas, através de um contacto personalizado, adaptem o processo de gestão de voluntariado proposto pelo Voahr à sua própria realidade. Esta flexibilidade deve ser mantida, permitindo que todas as organizações encontrem soluções à sua medida. Importa também que o projeto potencie ainda mais o contacto entre organizações, contemplando no projeto momentos ou plataformas que permitam o networking entre os participantes. Para o futuro, importa dar mais escalabilidade ao projeto, de forma a fazer chegar as ferramentas a mais organizações. Para isto acontecer, pode-se baixar os custos do projeto (deslocações, formação e consultoria presencial) e pensar em novas formas de conseguir que o projeto seja sustentável a longo prazo, e não funcione apenas quando existe um financiamento. Pode e deve ser considerado um crescimento

do projeto a nível europeu ou mundial, por exemplo, devido ao facto de a Gestão de Voluntariado ocorrer em todo o mundo. Devem também ser criadas novas estratégias que potenciem o networking e a partilha de conhecimento entre as organizações de forma a conseguir que a metodologia de gestão de voluntariado proposta pelo Voahr chegue a mais organizações.

Em suma, este trabalho cumpriu com os objetivos a que se propôs permitindo uma melhor compreensão daquilo que é, ou não, a inovação social e ajudou a tornar mais claro como podemos avaliar um projeto de forma a perceber se este constituiu, ou não, uma inovação social e porquê.

# Bibliografia

- Abreu, A. e André, I. (2006) "Dimensões e espaços da Inovação Social", Finisterra
- Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses J. W. (2012) "Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social", PositivAgenda, Porto
- BEPA/EC (2011) "Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, Bureau of European Policy Advisers (BEPA)", Publications Office of the European Union, Luxemburg
- Bittencourt, B. de L. (2014), "Políticas de Desenvolvimento Local e Sustentável e o Terceiro Setor: Estudo de Caso na Região de Aveiro, Tese de Doutoramento, ISEG-Ulisboa
- Boehs, C. G. E. & Maffezzolli, E. C. F., (2008) "Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa", Revista FAE, Curitiba, v.11, n.1, p.95-110
- Bornstein, David (2007), "Como Mudar o Mundo: Os Empreendedores Sociais e o Poder das Novas Ideias", Editora Estrela Polar, Cruz Quebrada
- Bruni, Luigino (2010) "A Ferida do Outro: Economia e Relações Humanas", Editora Cidade Nova, Vale Merriço
- European Commission (2013) "Social Innovation research in the European Union – Approaches, findings and future directions – Policy Review", Directorate-General for Research and Innovation, Socio-economic Sciences and Humanities, Brussels
- Fernandes, Sónia (2016) "Casos de Estudo – Gestão de Voluntariado". FNAJ – Federação Nacional de Associações Juvenis.

- Instituto de Estudos Sociais e Económicos (2017) "Sumário Executivo do Estudo de Avaliação de Resultados e Impacto Previsível do Programa Cidadania Ativa", Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- IGOT-UL - Instituto de Geografia e Ordenamento do Território - Universidade de Lisboa (2013), "Inovação Social no Terceiro Setor: O Distrito de Évora", Fundação Eugénio de Almeida, Évora
- Krugman, Paul. Piketty, Thomas & Stiglitz, Joseph (2015), "Debate sobre a Desigualdade e o Futuro da Economia". Relógio D'Água Editores, Lisboa
- Mendes, A.; Batista, A.; Fernandes, L.; Macedo, P.; Pinto, F.; Rebelo, L.; Ribeiro, M.; Ribeiro, R.; Sottomayor, M.; Tavares, M.; Verdelho, V. (2012). Barriers to Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- Namorado, Rui (2014) "Economia Social em Ação", Edições Almedina, Coimbra
- Rosa, António Machuco (2008), "A Comunicação e o Fim das Instituições: Das origens da Imprensa aos Novos Media". Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa
- Santos, M. J. N., Seabra, F. M. (2015) "Inovação Social e Desenvolvimento: Reflexões e Estudos de Caso", Editora RH, Lisboa
- Sarkar, Soumodip (2010), "Empreendedorismo e Inovação", Escolar Editora, Lisboa
- Sousa, Maria Teresa de (2009), "Economia Social e Actores Sociais Locais - Partilhas e Diferenças, V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social, Santarém

The Young Foundation (2012) 'Social Innovation Overview - Part I: Defining social innovation'. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

Yin, Robert K. (1989), "Case Study Research - Design and Methods", Sage Publications Inc., USA

Yunus, Muhammad (2011), "A Empresa Social: A nova Dimensão do Capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade", Editorial Presença, Lisboa

# Anexos

## Anexo 1. Organizações participantes no Projeto VOAHR e a sua caracterização

**Primeira fase (outubro de 2014 a março de 2015):**

- **Zona Norte: Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real;**

Organização	Missão	Dimensão
A Bogalha (1986)	“Garantir a excelência e a satisfação dos nossos clientes e associados nas respostas sociais e nos serviços prestados, nos domínios social, educativo, formativo, desportivo e cultural.”	Nº de Beneficiários: 884; Nº de funcionários: 53; Nº de voluntários: 3;
AJD – Associação Juvenil de Deão (1997)	“Criar e desenvolver atividades sociais, culturais e desportivas, designadamente na área dos tempos livres, voluntariado, cooperação e formação, promovendo e dinamizando o acesso à informação, a integração social, a cidadania e igualdade.	Nº de Beneficiários: 300; Nº de funcionários: 2; Nº de voluntários: 25;
Associação de Solidariedade Social dos Professores - Del. Guimarães (1981)	“Solidariedade com todos os professores na preservação da sua qualidade de vida, em especial dos que se encontram na situação de carência ou de risco”.	Nº de Beneficiários: 435; Nº de funcionários: 12;

		Nº de voluntários: 4;
Associação do Porto de Paralisia Cerebral (1974)	“Somos o parceiro especialista na prestação de serviços de excelência pela diversidade humana. Apoiamos projetos de vida”.	Nº de Beneficiários: 2000; Nº de funcionários: 231; Nº de voluntários: 55;
Associação Telefone da Amizade (1980)	“Prevenção do Suicídio e Apoio Emocional a Pessoas em situação de crise pessoal”	Nº de Beneficiários: 600; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 27;
CASO- Católica Solidária - Universidade Católica Porto (2002)	“Cultiva a solidariedade na comunidade interna e externa da Católica-Porto, acrescentando valor a organizações de interesse social, que não colidam com o posicionamento da Universidade.”	Nº de Beneficiários: 22 instituições parceiras; Nº de funcionários: 11; Nº de voluntários: 100;
d'Orfeu Associação Cultural (1995)	“Trabalhar o património cultural e de o projetar nos planos regional e nacional. Acreditamos no valor da expressão cultural junto das populações.”	Nº de Beneficiários: 44.338; Nº de funcionários: 12;

		Nº de voluntários: 30;
Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria – Projeto Trevo (1952)	“Formar profissionais de enfermagem com elevado nível de qualidade, nas vertentes humana, científica, técnica e cultural, apoiados no respeito pelo indivíduo e nos valores morais e éticos, numa perspetiva cristã e franciscana.”	Nº de funcionários: 32; Nº de voluntários: 5;
Fundação da Juventude (1989)	“Realizar e apoiar iniciativas que promovam a inserção dos jovens no mercado de trabalho.”	Nº de Beneficiários: 1.105; Nº de funcionários: 16; Nº de voluntários: 0 (na ong) ;
Fundação de Serralves (1989)	“Estimular o interesse e o conhecimento de públicos de diferentes origens e idades pela arte contemporânea, pela arquitetura, pela paisagem e por temas críticos para a sociedade e seu futuro, fazendo-o de forma integrada com base num conjunto patrimonial de execução, no qual se destacam o Museu de Arte Contemporânea e o Parque.”	Nº de funcionários: 89; Nº de voluntários: 475;

Geoclube - Associação Juvenil de Ciência, Natureza e Aventura (2000)	“Capacitar jovens em atividades ao ar livre e promover a cidadania democrática”	Nº de Beneficiários: 50; Nº de funcionários: 1; Nº de voluntários: 3;
Juventude de Vila Fonche (1976)	“Prestar serviços de apoio social à comunidade da infância e juventude.”	Nº de Beneficiários: 125; Nº de funcionários: 12; Nº de voluntários: 5;
MEDesTU (2013)	“Promover e desenvolver iniciativas de capacitação dos jovens através da educação não formal, dando a conhecer o Mundo Árabe e Islâmico, e especialmente o legado mouro em Portugal.	Nº de Beneficiários: 1000; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 12;
Mundo a Sorrir - Associação de Médicos Dentistas Solidários Portugueses (2005)	“A promoção da saúde oral e da saúde global como um direito universal.”	Nº de Beneficiários: 504.985; Nº de funcionários: 17; Nº de voluntários: 280;
O Fio de Ariana: Educação e	Prestação de Serviços Educativos e Terapêuticos	Nº de Beneficiários: 127;

Terapia, Crl. (1983)		Nº de funcionários: 3; Nº de voluntários: 20;
PASEC – Plataforma de Animadores Socioeducativos e Culturais (2001)	“Promoção do Protagonismo Juvenil, Animação Sociocultural e Democracia Participativa.”	Nº de Beneficiários: 1.313; Nº de funcionários: 7; Nº de voluntários: 10;
YUPI - Youth Union of People with Initiative (2008)	“Motivar, sensibilizar, desenvolver e capacitar jovens na comunidade, resultando num efetivo instrumento de participação ativa e cidadania.”	Nº de Beneficiários: 150; Nº de funcionários: 3; Nº de voluntários: 7;

**Segunda fase (abril de 2015 a setembro de 2016):**

- **Zona Sul: Beja, Évora, Faro, Lisboa, Portalegre, Santarém e Setúbal;**

Organização	Missão	Dimensão
ACAPO - Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal (1989)	“Defender, representar e promover o empowerment dos Deficientes Visuais, a nível nacional e internacional, garantindo a plena participação e exercício da cidadania, através de uma	Nº de Beneficiários: 4.189; Nº de funcionários: 97;

	intervenção especializada em todo território nacional e de uma consistente atuação internacional.”	Nº de voluntários: 20;
ADONIA – ASSOCIAÇÃO (2005)	“A Adonia tem como missão promover, através da música, valores cristãos para que façam sentido à vida das pessoas, levando a um crescimento pessoal, espiritual e a um crescimento que nos torne elementos ativos na vida dos outros.”	Nº de Beneficiários: 200; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 6;
AJDP - Associação de Jovens Diabéticos de Portugal (1996)	“Desmistificar a diabetes enquanto condição incapacitante, junto da população em geral e das pessoas com diabetes em particular, desenvolvendo iniciativas desportivas e de educação.	Nº de Beneficiários: 500; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 5;
APSI - Associação para a Promoção da Segurança Infantil (1992)	“Promover a melhoria da qualidade de vida das crianças e adolescentes e assegurar o desenvolvimento de um ambiente promotor de saúde que lhes permita crescer em segurança e desenvolver-se plenamente a nível físico, psico-motor e sociocognitivo.”	Nº de Beneficiários: 7.980; Nº de funcionários: 4; Nº de voluntários: 4;
Centro Comunitário	“Dignificar a pessoa nas vertentes sociais, educacionais e espirituais.”	Nº de Beneficiários: 500;

Paroquial da Ramada (1996)		Nº de funcionários: 74; Nº de voluntários: 25;
FAJUDIS - Federação das Associações Juvenis do Distrito de Santarém (1993)	“Apoiar e desenvolver o associativismo.”	Nº de Beneficiários: 4.200; Nº de funcionários: 4; Nº de voluntários: 30;
GASNova (1991)	“Sensibilizar, formar e mobilizar jovens com recurso a Educação para o Desenvolvimento.”	Nº de Beneficiários: 14; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 5;
GEOTA - Grupo de Estudos de Ordenamento do Território e Ambiente (1981)	“Criar cidadãos empenhados, motores de soluções eficazes e equitativas para promover o património natural e cultural, em Portugal e no Mundo.”	Nº de Beneficiários: 5.000; Nº de funcionários: 7; Nº de voluntários: 10;
Intercultura - AFS Portugal (1956)	“Contribuir para a Compreensão e Paz entre os Povos. Proporcionar aos jovens portugueses e suas famílias uma aprendizagem intercultural.	Nº de Beneficiários: 200; Nº de funcionários: 10;

	Ajudar a formar novas gerações de Homens dispostos a lutar por um Mundo mais justo”.	Nº de voluntários: 50;
Lifeshaker Associação (2009)	“Apoiar jovens com menos oportunidades.”	Nº de Beneficiários: 96; Nº de funcionários: 1; Nº de voluntários: 14;
MDV - Movimento de Defesa da Vida (1977)	“Ser referência como instituição que luta pela unidade família como célula fundamental da sociedade, como uma intervenção que se destaca pelo seu valor e sucesso.”	Nº de Beneficiários: 214; Nº de funcionários: 30; Nº de voluntários: 5;
MOJU - Associação Movimento Juvenil em Olhão (2007)	“Promover a participação dos jovens na construção da sociedade.”	Nº de Beneficiários: 310; Nº de funcionários: 8; Nº de voluntários: 12;
Movimento ao Serviço da Vida – CAT Casa das Cores (2009)	“Acolhimento de crianças em perigo.”	Nº de Beneficiários: 12; Nº de funcionários: 16; Nº de voluntários: 10;

PMI PORTUGAL CHAPTER (2003)	“É um polo centralizador dos gestores de projeto em Portugal. É um fórum aberto de discussão para profissionais e académicos. É ainda um agente indutor de mudança nas organizações e na sociedade.”	Nº de Beneficiários: 500; Nº de funcionários: 1; Nº de voluntários: 30;
rede ex aequo - associação de jovens lésbicas, gays, bissexuais, trans, intersexo e apoiantes em Portugal (2003)	“Alcançar a igualdade plena para todos independentemente da sua orientação sexual, identidade e expressão de género.”	Nº de Beneficiários: 700; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 35;
Refood Misericórdia (2014)	“Acabar com o desperdício alimentar e com a fome.”	Nº de Beneficiários: 70; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 100;
Santa Casa da Misericórdia de Venda do Pinheiro (2003)	“Contribuir para as 14 Obras da Misericórdia. Visa a promoção e dignificação de toda a pessoa humana, nomeadamente, para a melhoria das condições de qualidade de vida dos indivíduos com especial enfoque nos mais carenciados.”	Nº de Beneficiários: 556; Nº de funcionários: 57; Nº de voluntários: 38;

Sol sem Fronteiras (1993)	“Promover o desenvolvimento integral e integrado dos jovens lusófonos, proporcionando-lhes o acesso a cuidados de saúde, educação e também o desenvolvimento humano e económico das suas comunidades.”	Nº de Beneficiários: 800; Nº de funcionários: 2; Nº de voluntários: 15;
Transforma, Associação Cultural (2000)	“Promover o bem-estar do indivíduo e o desenvolvimento da sociedade através de práticas artísticas e sociais renovadoras. Uma ação integrada, transversal, criativa e multidisciplinar para a capacitação do indivíduo e para a dinamização do território.”	Nº de Beneficiários: 7; Nº de funcionários: 5; Nº de voluntários: 4;

**Terceira fase (outubro 2015 a março 2016):**

- **Zona Centro: Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu;**

Organização	Missão	Dimensão
ADEIMA - Associação para o Desenvolvimento Integrado de Matosinhos (1992)	“Promover o desenvolvimento e a integração socioeconómica dos grupos sociais menos favorecidos da população de Matosinhos.”	Nº de Beneficiários: 7.268; Nº de funcionários: 76; Nº de voluntários: 20;

Associação Cultural e de Apoio Social do Sporting Clube da Cruz IPSS (2010)	“Apoio ao desenvolvimento biopsicossocial a crianças e jovens carenciadas.”	Nº de Beneficiários: 25; Nº de funcionários: 2; Nº de voluntários: 10;
Associação de Jovens Ecos Urbanos (1998)	“Mobilizar as pessoas, mudar a comunidade.”	Nº de Beneficiários: 10.000; Nº de funcionários: 9; Nº de voluntários: 30;
Associação Fernão Mendes Pinto (1977)	“A AFMP tem como missão promover o bem-estar, a inclusão social das pessoas e o desenvolvimento das comunidades através da prestação de serviços de solidariedade social, igualdade de oportunidades, educação, formação, economia social e saúde.”	Nº de Beneficiários: 770; Nº de funcionários: 126; Nº de voluntários: 1;
Associação Jovens Cristãos de Luso (1982)	“Formar crianças e jovens cristãos, espiritualmente maduros, e promover o seu desenvolvimento integral no seio da família e da comunidade.”	Nº de Beneficiários: 200; Nº de funcionários: 2; Nº de voluntários: 20;

<p>Associação Serviço e Socorro Voluntário de São Jorge (1988)</p>	<p>“Proporcionar serviços adequados aos utentes/clients, que contribuam para a melhoria da sua qualidade de vida, alcançado a excelência nas áreas de intervenção e assumindo compromissos de longo prazo na comunidade onde atua, apostando continuamente na formação dos nossos colaboradores, técnicos e voluntários.”</p>	<p>Nº de Beneficiários: 435; Nº de funcionários: 12; Nº de voluntários: 64;</p>
<p>Associação Tá a Mexer (1998)</p>	<p>“Formação integral de crianças e jovens, a ocupação dos seus tempos livres, mas também promover a formação, animação social e comunitária e a satisfação das necessidades e expectativas do seu público e da comunidade.”</p>	<p>Nº de Beneficiários: 80; Nº de funcionários: 44; Nº de voluntários: 1;</p>
<p>CASCI - Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo (1980)</p>	<p>“Habilitamos para a inclusão social pessoas com deficiência, idosos, crianças e públicos em risco, promovendo a concretização do seu potencial.”</p>	<p>Nº de Beneficiários: 1300; Nº de funcionários: 230; Nº de voluntários: 2;</p>
<p>Centro Social de Santa Cruz – Irmãs</p>	<p>“Acolher crianças e jovens dos 0 aos 12 anos.”</p>	<p>Nº de Beneficiários: 15; Nº de funcionários: 11;</p>

Passionistas (1987)		Nº de voluntários: 16;
FEDAPAGAIA - Federação das Ass. Pais de Gaia (1987)	“Apoiar as Associações de Pais na promoção da participação dos pais/encarregados de educação no processo educativo dos filhos/educandos.”	Nº de Beneficiários: 14.000; Nº de funcionários: 0; Nº de voluntários: 15;
Federação Portuguesa de Defesa Pessoal Jinha Kenpo (2005)	“Alertar para a importancia do desporto e da cooperação entre atletas.”	Nº de Beneficiários: 308; Nº de funcionários: 4; Nº de voluntários: 2;
Fundação Cónego Filipe de Figueiredo (2004)	“Contribuir para o bem-estar dos nossos utentes com conjunto de serviços prestados com qualidade, promovendo a integridade social através da educação, do desenvolvimento contínuo e melhoria da qualidade de vida da criança e idosos.”	Nº de Beneficiários: 111; Nº de funcionários: 50; Nº de voluntários: 4;
Grupo Recreativo Soudoense (1967)	“Desenvolver actividades recreativas, culturais e desportivas, envolvendo a comunidade, de forma a dinamiza a aldeia de Soudos.”	Nº de Beneficiários: 350; Nº de funcionários: 0;

		Nº de voluntários: 15;
IPSS Florinhas do Vouga (1940)	“A instituição responde à emergência de novos fenómenos sociais, atua para a inclusão social e promove os direitos fundamentais das pessoas da Diocese de Aveiro.”	Nº de Beneficiários: 850; Nº de funcionários: 55; Nº de voluntários: 110;
KRISCER - Associação de Cooperação e Educação para o Desenvolvimento Humano e Social (2007)	“Promover o autoconhecimento do indivíduo, sensibilizar a comunidade para proteção dos direitos do homem, para a fomentação da paz e a fraternidade no mundo e entre os povos, cuidar da natureza e dos animais.”	Nº de Beneficiários: 1.500; Nº de funcionários: 3; Nº de voluntários: 4;
Petiz, Associação Cultural e Educativa de Apoio à Criança (1989)	“Apoio social e pedagógico à comunidade e associados no âmbito das respostas sociais creche, pré-escolar e apoio ao 1º e 2º ciclo. Para tal, procuramos ter a oferta de um conjunto de serviços adequados às suas necessidades e experiências.”	Nº de Beneficiários: 150; Nº de funcionários: 24; Nº de voluntários: 0;

## Anexo 2. Organizações respondentes ao inquérito feito pelo projeto VOAHR

### **Primeira fase (outubro de 2014 a março de 2015):**

#### **14 respostas em 17 participantes**

A Bogalha

AJD – Associação Juvenil de Deão

Associação de Solidariedade Social dos Professores - Del. Guimarães

Associação do Porto de Paralisia Cerebral

Associação Telefone da Amizade (TA)

CASO- Católica Solidária (Universidade Católica Porto)

d'Orfeu Associação Cultural

Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria

Fundação da Juventude

Fundação de Serralves

Juventude de Vila Fonche

MEDesTU

Mundo a Sorrir - Associação de Médicos Dentistas Solidários Portugueses

YUPI - Youth Union of People with Initiative

### **Segunda fase (abril de 2015 a setembro de 2016):**

#### **8 respostas em 19 participantes**

ACAPO - Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal

ADONIA – ASSOCIAÇÃO

AJDP - Associação de Jovens Diabéticos de Portugal

APSI - Associação para a Promoção da Segurança Infantil

Centro Comunitário Paroquial da Ramada

MDV - Movimento de Defesa da Vida

Santa Casa da Misericórdia de Venda do Pinheiro

Transforma, Associação Cultural

**Terceira fase (outubro 2015 a março 2016):**

**11 respostas em 16 participantes**

Associação de Jovens Ecos Urbanos

Associação Fernão Mendes Pinto

Associação Jovens Cristãos de Luso

Associação Serviço e Socorro Voluntário de São Jorge

Associação Tá a Mexer

CASCI - Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo

Centro Social de Santa Cruz – Irmãs Passionistas

Fundação Cónego Filipe de Figueiredo

IPSS Florinhas do Vouga

KRISCER - Associação de Cooperação e Educação para o Desenvolvimento

Humano e Social

Petiz, Associação Cultural e Educativa de Apoio à Criança

## Anexo 3. ONG participantes e a construção da amostra de respostas

### **Primeira fase (outubro de 2014 a março de 2015):**

- **Zona Norte: Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real;**

Organização	Resposta
A Bogalha	Responderam ao inquérito
AJD – Associação Juvenil de Deão	Responderam ao inquérito
Associação de Solidariedade Social dos Professores - Del. Guimarães	Responderam ao inquérito
Associação do Porto de Paralisia Cerebral	Responderam ao inquérito
Associação Telefone da Amizade (TA)	Inquérito enviado mas não responderam
CASO- Católica Solidária (Universidade Católica Porto)	Inquérito enviado mas não responderam
d'Orfeu Associação Cultural	Responderam ao inquérito
Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria – Projeto Trevo	Responderam ao inquérito
Fundação da Juventude	Responderam ao inquérito
Fundação de Serralves	Responderam ao inquérito
Geoclube - Associação Juvenil de Ciência, Natureza e Aventura	Responderam ao inquérito
Juventude de Vila Fonche	Responderam ao inquérito

MEDesTU	Inquérito não enviado por impossibilidade de contacto
Mundo a Sorrir - Associação de Médicos Dentistas Solidários Portugueses	Responderam ao inquérito
O Fio de Ariana: Educação e Terapia, Crl.	Inquérito não enviado porque a funcionária participante já não colabora com a organização
PASEC – Plataforma de Animadores Socioeducativos e Culturais	Inquérito enviado mas não responderam
YUPI - Youth Union of People with Initiative	Responderam ao inquérito

**Segunda fase (abril de 2015 a setembro de 2016):**

- **Zona Sul: Beja, Évora, Faro, Lisboa, Portalegre, Santarém e Setúbal;**

Organização	Resposta
ACAPO - Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal	Responderam ao inquérito
ADONIA – ASSOCIAÇÃO	Responderam ao inquérito
AJDP - Associação de Jovens Diabéticos de Portugal	Responderam ao inquérito
APSI - Associação para a Promoção da Segurança Infantil	Inquérito enviado mas não responderam

Centro Comunitário Paroquial da Ramada	Inquérito não enviado porque o funcionário participante já não colabora com a organização
FAJUDIS - Federação das Associações Juvenis do Distrito de Santarém	Responderam ao inquérito
GASNova	Responderam ao inquérito
GEOTA - Grupo de Estudos de Ordenamento do Território e Ambiente	Responderam ao inquérito
Intercultura - AFS Portugal	Inquérito enviado mas não responderam
Lifeshaker Associação	Inquérito não enviado por impossibilidade de contacto
MDV - Movimento de Defesa da Vida	Inquérito não enviado porque o funcionário participante já não colabora com a organização
MOJU - Associação Movimento Juvenil em Olhão	Inquérito não enviado por impossibilidade de contacto
Movimento ao Serviço da Vida – CAT Casa das Cores	Responderam ao inquérito
PMI PORTUGAL CHAPTER	Responderam ao inquérito
rede ex aequo - associação de jovens lésbicas, gays, bissexuais, trans, intersexo e apoiantes em Portugal	Inquérito não enviado por impossibilidade de contacto
Refood Misericórdia	Inquérito não enviado por impossibilidade de contacto

Santa Casa da Misericórdia de Venda do Pinheiro	Inquérito enviado mas não responderam
Sol sem Fronteiras	Inquérito enviado mas não responderam
Transforma, Associação Cultural	Responderam ao inquérito

**Terceira fase (outubro 2015 a março 2016):**

- **Zona Centro: Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu;**

Organização	Resposta
ADEIMA - Associação para o Desenvolvimento Integrado de Matosinhos	Responderam ao inquérito
Associação Cultural e de Apoio Social do Sporting Clube da Cruz IPSS	Responderam ao inquérito
Associação de Jovens Ecos Urbanos	Inquérito enviado mas não responderam
Associação Fernão Mendes Pinto	Responderam ao inquérito
Associação Jovens Cristãos de Luso	Responderam ao inquérito
Associação Serviço e Socorro Voluntário de São Jorge	Responderam ao inquérito
Associação Tá a Mexer	Responderam ao inquérito
CASCI - Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo	Responderam ao inquérito
Centro Social de Santa Cruz – Irmãs Passionistas	Responderam ao inquérito
FEDAPAGAIA - Federação das Ass. Pais de Gaia	Responderam ao inquérito

Federação Portuguesa de Defesa Pessoal Jinha Kenpo	Responderam ao inquérito
Fundação Cónego Filipe de Figueiredo	Responderam ao inquérito
Grupo Recreativo Soudoense	Inquérito não enviado por impossibilidade de contacto
IPSS Florinhas do Vouga	Responderam ao inquérito
KRISCER - Associação de Cooperação e Educação para o Desenvolvimento Humano e Social	Responderam ao inquérito
Petiz, Associação Cultural e Educativa de Apoio à Criança	Responderam ao inquérito

## Anexo 4. Formulação das questões colocadas no inquérito

<p><b>Características em Mendes et al. (2012)</b></p>	<p><b>Questão a colocar no inquérito</b></p>
<p>Existência de "círculos viciosos", presentes nos problemas sociais, alimentando-os e tornando-os de difícil resolução;</p>	<p>Selecione os problemas estruturais que a sua organização enfrentava e que levaram à participação no projeto Voahr: (Não conseguia recrutar voluntários; Não conseguia selecionar de forma eficaz os voluntários; Não conseguia definir as funções para os voluntários; Não conseguia supervisionar de forma eficaz os voluntários; Não conseguia avaliar os voluntários; Não conseguia motivar os voluntários; Não conseguia reconhecer os voluntários; Não conseguia fazer uma gestão eficaz dos voluntários; Outra;)</p> <p>Já tinha uma metodologia de gestão de voluntariado?</p>
<p>As soluções devem ser respostas inovadoras;</p>	<p>Em que escala considera o Projeto VOAHR como sendo uma inovação social?</p> <p>Selecione a(s) componente(s) do projeto que achou mais útil/pertinente? (Curso de Gestão de Voluntariado; Workshops de Gestão de Voluntariado; Dia D; Consultoria;)</p> <p>Utiliza o Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado do Projeto VOAHR como ferramenta na sua organização?</p>

<p>Para construir relações sociais mais cívicas tem de se conseguir criar: i) maior cooperação; ii) maior coordenação; iii) relações que promovam a resolução pacífica de conflitos; iv) relações interpessoais;</p>	<p>. Partilharam a metodologia de gestão de voluntariado do VOAHR com alguma outra organização não participante no projeto?</p> <p>. Se realizou o Dia D, como classificaria (1 a 5) a importância do mesmo?</p> <p>. Como classificaria (1 a 5) as relações entre os colaboradores da sua organização antes do VOAHR?</p> <p>. Como classificaria (1 a 5) as relações entre voluntários e os colaboradores da sua organização antes do VOAHR?</p> <p>. Como classifica atualmente (1 a 5) as relações entre os colaboradores da sua organização?</p> <p>. Como classifica atualmente (1 a 5) as relações entre os voluntários e os colaboradores da sua organização?</p> <p>. Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR aumentou (ou não) a cooperação entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)?</p> <p>. Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR aumentou (ou não) a coordenação entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)?</p> <p>. Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR aumentou (ou não) a confiança entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)?</p>
--	--

	<p>. Em que escala (1 a 5) considera que o VOAHR melhorou (ou não) a resolução de problemas na sua organização?</p>
<p>Os círculos viciosos devem ser revertidos para círculos virtuosos de forma a atingir uma mudança sistémica</p>	<p>. A sua organização adotou a Metodologia de Gestão de Voluntariado proposta pelo projeto VOAHR?</p> <p>. A que escala (1 a 5) é que o VOAHR alterou o funcionamento da sua organização?</p> <p>. Quais foram as principais mudanças que ocorreram dentro da sua organização que ainda hoje estão implementadas?</p> <p>. Acha que o VOAHR melhorou a qualidade da sua organização?</p> <p>. Selecione os problemas estruturais que a sua organização conseguiu resolver/melhorar através do Voahr: (Não conseguia recrutar voluntários; Não conseguia selecionar de forma eficaz os voluntários; Não conseguia definir as funções para os voluntários; não conseguia supervisionar de forma eficaz os voluntários; não conseguia avaliar os voluntários; não conseguia motivar os voluntários; não consegui reconhecer os voluntários; não conseguia fazer uma gestão eficaz dos voluntários)</p> <p>. A sua organização continua a precisar de apoio no que diz respeito à Gestão de Voluntariado?</p>

## Anexo 5. Inquérito colocado às organizações

### O Projeto VOAHR

O meu nome é Ana Luísa Azevedo e estou a avaliar o Projeto VOAHR no âmbito da minha tese de Mestrado em Economia Social na Universidade Católica do Porto.

Agradeço a sua colaboração, empenho e sinceridade ao responder a este inquérito.

Obrigada pelo seu tempo.

**\*Obrigatório**

1. **Nome da entidade/organização participante \***  
\_\_\_\_\_
  
2. **Localização da entidade/organização participante \***  
\_\_\_\_\_
  
3. **Em que fase participou no projeto VOAHR? \***  
*Marcar apenas uma oval.*
  - 1º fase: Outubro de 2014 a Março de 2015
  - 2º fase: Abril a Setembro de 2015
  - 3º fase: Outubro de 2015 a Março de 2016

### O Projeto VOAHR

4. **Selecione os problemas estruturais que a sua organização enfrentava e que levaram à participação no projeto \***  
*Marcar tudo o que for aplicável.*
  - Não conseguia recrutar voluntários
  - Não conseguia selecionar de forma eficaz os voluntários
  - Não conseguia definir as funções para os voluntários
  - Não conseguia supervisionar de forma eficaz os voluntários
  - Não conseguia avaliar os voluntários
  - Não conseguia motivar os voluntários
  - Não conseguia reconhecer os voluntários
  - Não conseguia fazer uma gestão eficaz dos voluntários
  - Outra: \_\_\_\_\_

5. **Em que escala considera o Projeto VOAHR como sendo uma inovação social?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Nada Inovador                  Completamente Inovador

---

6. **Já tinha uma metodologia de gestão de voluntariado?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Outra: \_\_\_\_\_

7. **A sua organização adotou a Metodologia de Gestão de Voluntariado proposta pelo projeto VOAHR ?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Outra: \_\_\_\_\_

8. **Quanto alterou a sua metodologia de gestão de voluntariado?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Não alterei nada                  Alterei tudo

---

9. **Partilharam a metodologia de gestão de voluntariado do VOAHR com alguma outra organização não participante no projeto?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

10. **A que escala é que o VOAHR alterou o funcionamento da sua organização?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Não alterou nada                  Alterou tudo

---

11. **Quais foram as principais mudanças que ocorreram dentro da sua organização que ainda hoje estão implementadas? \***

---

---

---

---

---

12. **Selecione a(s) componente(s) do projeto que achou mais útil(eis)/pertinente(s) (Curso de Gestão de Voluntariado; Workshops de Gestão de Voluntariado; Dia D; Consultoria;)\***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Curso de Gestão de Voluntariado
- Workshops de Gestão de Voluntariado
- Dia D;
- Consultoria
- Outra: \_\_\_\_\_

13. **Se realizou o Dia D, como classificaria a importância do mesmo?**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Nada importante                        Muito importante

---

14. **Utiliza o Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado do Projeto VOAHR como ferramenta na sua organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não conheço esse Manual.

15. **Selecione os problemas estruturais que a sua organização conseguiu resolver/melhorar através do Voahr \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Não conseguia recrutar voluntários
- Não conseguia selecionar de forma eficaz os voluntários
- Não conseguia definir as funções para os voluntários
- Não conseguia supervisionar de forma eficaz os voluntários
- Não conseguia avaliar os voluntários
- Não conseguia motivar os voluntários
- Não conseguia reconhecer os voluntários
- Não conseguia fazer uma gestão eficaz dos voluntários
- Outra: \_\_\_\_\_

## O Projeto VOAHR e as relações dentro da sua organização

16. **Como classificaria as relações entre os colaboradores da sua organização antes do VOAHR? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Péssimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelentes

17. **Como classificaria as relações entre os voluntários e os colaboradores da sua organização antes do VOAHR? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Péssimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelentes

18. **Como classifica atualmente as relações entre os colaboradores da sua organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Péssimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelentes

19. **Como classifica atualmente as relações entre os voluntários e os colaboradores da sua organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Péssimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelentes

20. **Em que escala considera que o VOAHR aumentou (ou não) a cooperação entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não aumentou em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aumentou totalmente

21. **Em que escala considera que o VOAHR aumentou (ou não) a coordenação entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não aumentou em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aumentou totalmente

22. **Em que escala considera que o VOAHR melhorou (ou não) a resolução de problemas na sua organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não melhorou nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou totalmente

23. **Em que escala considera que o VOAHR aumentou (ou não) a confiança entre as pessoas que compõem a sua organização (considere aqui os voluntários, os colaboradores e também os dirigentes)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não aumentou em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aumentou totalmente

24.

**A sua organização continua a precisar de apoio no que diz respeito à Gestão de Voluntariado? \***

*Marcar apenas uma oval.*


Sim

Não

Outra: \_\_\_\_\_

---

Com tecnologia

 Google Forms

## Anexo 6. Entrevista a Sónia Fernandes, coordenadora do Projeto VOAHR

### **Pergunta: O que correu mal no Projeto VOAHR? Mudava alguma coisa?**

Resposta: Eu sou muito crítica em relação ao trabalho e tento sempre que o processo de melhoria seja constante. Ao longo do projeto foram acontecendo algumas coisas, mas nós tivemos sempre a flexibilidade de perceber as dificuldades e agir. Acho que foi essa nossa capacidade de procurar e antecipar o erro que permitiu que o projeto alcançasse todos os objetivos a que se propôs. Acho que a nossa dificuldade de raiz se prendeu com o facto de o projeto ser ambicioso, em termos de resultados, mas com recursos humanos muito reduzidos. Estava muito trabalho concentrado em mim. Logo no início colocamos uma pessoa a tempo parcial, mas eu estava muito sobrecarregada. Aí decidimos trazer uma nova formadora que também fazia trabalho de consultoria. O orçamento do projeto era baixo e esta foi a nossa grande dificuldade sentida durante o primeiro dos três semestres do projeto. Outra dificuldade relacionou-se com a nossa metodologia, que por ser experimental, teve de ser experimentada. Quando estávamos a começar a implementá-la percebemos que a sequência DICEI (Diagnóstico, Capacitação, Experimentação e Impacto) tinha que passar para CADEI (Capacitação, Diagnóstico, Experimentação e Impacto) porque vimos que as pessoas, antes de fazerem o diagnóstico da situação tinham que ter uma formação em gestão de voluntariado e aí fazer um primeiro autodiagnóstico porque já sabiam o que era gerir bem os voluntários e já podiam ver em que nível se encontrava as práticas das suas organizações. O projeto teve tão bom desempenho que, como tinha um orçamento inicial relativamente baixo, tivemos mais de 11 mil euros de financiamento. Fomos das ONGs que tiveram mais financiamento extra dentro do programa Cidadania Ativa. De resto, existiram situações em que não podemos dizer que correram mal porque conseguimos antecipar comportamentos, muito devido à grande experiência da Pista Mágica em programas de formação às organizações. Por exemplo, nós precisamos de 15 organizações e cada uma delas deveria levar três pessoas (desejavelmente um membro da direção, um funcionário e um voluntário). Contudo, como existiam ONGs muito pequeninas, não conseguiram colocar três membros no programa. Tendo isto em conta decidimos ser flexíveis e permitir a algumas organizações, caso estivessem interessadas, inscrever mais três membros até porque tínhamos nos indicadores que, em cada fase, tínhamos que

ter 45 pessoas a serem acompanhadas. Isto permitiu que participassem mais ONGs. Na primeira fase participaram 19 ONGs em vez das 15 pensadas. Na segunda fase tivemos 18 e na terceira foram as 15. Se não tivéssemos tido, desde o início, esta atitude de precaver e mudar as regras iniciais não tínhamos cumprido com os indicadores. Esta capacidade de flexibilidade e adaptação é, simultaneamente, um dos aspetos mais positivos que a nossa avaliadora externa destacou nos seus relatórios. Outro aspeto menos positivo foi o facto da primeira fase ter sido com ONGs do Norte e a segunda fase com ONGs do sul. Não foi muito fácil que estas ONGs do Sul tivessem o mesmo nível de empenho que as do Norte. As razões disso teriam de ser estudadas a fundo, mas julgo que a distância física será uma delas porque nós somos do Norte. Outro aspeto tem que ver com o facto de muitas destas organizações são da Grande Lisboa ou de Lisboa mesmo e acabam por estarem habituados a que seja tudo muito perto. As formações por vezes aconteciam a 30 Km de Lisboa e eles não queriam fazer essa taxa de esforço, enquanto que as do Norte faziam, por vezes, 100 km para irem às formações. Acho que as ONGs do Norte perceberam muito bem que esta oportunidade de participar num projeto com formação e consultoria de forma gratuita era uma oportunidade a agarrar. Contudo é preciso salientar que isto são fatores externos e nada têm haver com o projeto em si. No entanto, estas motivações e estas taxas de esforço são aspetos que ainda não estão nos nossos relatórios, mas não podem ser esquecidas. Nós tentamos sempre, ao longo de todo o projeto, criar ligações com as ONGs e ser aquele ombro de apoio para elas até porque estas vivem situações e períodos muito complicados. Tentamos sempre criar esse laço até porque o próprio sucesso do projeto depende da dedicação, motivação e esforço das organizações. Se isso não acontecesse nós não tínhamos superado os nossos indicadores. Contudo, houve um momento, na segunda fase, que nós achamos que não íamos conseguir cumprir com os indicadores. Estávamos a meio e tivemos que motivar muitas das organizações a fazer aquilo que chamamos de dia D (dia da mudança de papéis) por causa da relutância que estas demonstraram à ideia de trocaram de funções. A razão do Dia D existir é precisamente porque sabemos que as pessoas têm dificuldade em mudar as rotinas e é normal haver resistência quando nós preparamos uma atividade cujo objetivo é precisamente gerar essa mudança.

### **Como conseguiram lidar com essa resistência?**

Conseguimos ultrapassar essa resistência muito graças ao trabalho da nossa formadora e consultora, a Susana. Foram muitas horas de consultoria. Aliás, mesmo estas horas de consultoria não foram fáceis de concretizar porque as organizações tinham muita dificuldade em arranjar tempo para essas sessões. Teve que existir um contacto constante para as manter ativas e impulsiona-las. Foi a energia e a motivação da Susana que tornou tudo isso possível. Sem ela dificilmente teríamos concretizado os indicadores do projeto.

### **Para além da falta de disponibilidade, como foi a receptividade das organizações às sessões de consultoria?**

Em primeiro lugar, nós, na Pista Mágica, já dávamos formação e consultoria. Muitas pessoas inscreviam-se como sócias com o objetivo de ter consultoria. Contudo, este apoio era pago e já havia ONGs a fazer esse investimento. Muitas destas ONGs que participaram no projeto já tinham tido formação connosco ou queriam ter, mas não tinham dinheiro para pagar. Quando surgiu, com o projeto, a oportunidade de ter esse serviço de forma gratuita a adesão correu muito bem. Sabemos de projetos que tiveram de andar atrás de formandos e de organizações. Não foi o nosso caso. Chegamos a ter ONGs que já tinham feito a nossa formação de gestão de voluntariado, mas que se queixavam de que tinham chegado à organização e tinham sentido muita resistência porque lá dentro as pessoas não tinham sido inspiradas nem formadas. Com o VOAHR isso não acontecia porque nós íamos à organização, fazíamos o Dia D, abrangíamos toda a estrutura. Foi um megaprojeto porque as organizações sofreram uma mudança estrutural. Não foram todas, mas das 52 que participaram mais de 12 sofreram esta reestruturação. É claro que é preciso ter em consideração que estas organizações são muito especiais porque, apesar de muitas delas até já fazerem uma boa gestão do voluntariado, quiseram este projeto. No fundo, elas sabem a importância dessa boa gestão e propõem-se a melhorar ainda mais. Não entram no retrato das organizações de economia social em Portugal. Também já foi por isso que decidimos abrir concurso e isso foi estratégico porque o projeto funcionaria quase como um prémio. Tem tudo haver com a nossa experiência e a nossa capacidade de prever comportamentos. Foi precisamente por isso que deixamos que se inscrevessem mais organizações que aquelas que podíamos aceitar. Já sabíamos que iam existir organizações a desistir porque o projeto implicava uma taxa de esforço e um grau de comprometimento muito elevados e no fundo, o ser

humano é muito impulsivo, inscreve-se nas coisas só por serem gratuitas e só depois percebe que as suas circunstâncias impossibilitam essa participação.

### **Já tem uma nova estratégia desenhada caso o projeto tenha continuidade?**

Se eu tivesse que voltar atrás mudaria muito pouca coisa porque não aconteceu nada de mau, ou muito mau. Foi um projeto que correu de forma extraordinária. Faria um orçamento diferente e envolveria mais pessoas porque, de facto foi uma taxa de esforço, para mim, muito grande. Cumprir com todos os nossos indicadores em 18 meses foi muito pesado e implicou estar de corpo e alma no trabalho. No que diz respeito a um VOAHR 2.0 ele já está pensado desde o início. Nós recebemos uma visita dos financiadores, ao fim dos primeiros 8 meses e eles ficaram muito felizes e sentimos que começamos, desde aí, a ganhar boa reputação a nível interno e por isso é que o projeto tem tido muito bom reconhecimento. É claro que precisamos de financiamento primeiro e se nos derem esse financiamento, eu já tenho o VOAHR 2.0. Este 2.0 será o projeto original com uma dimensão adicional que permita que as ONGs possam ser capacitadas online inclusive. Isto implica que se crie uma estrutura online, que por envolver programação pode acarretar custos mais elevados, mas que vai permitir que as ONGs sigam os passos e vão passando fases se cumprirem os objetivos de um bom programa de gestão. Este programa informático ajudá-los-ia a criarem o seu próprio programa de gestão de voluntários e até o seu próprio manual do voluntário. Será também uma coisa mais “light”. Uma das críticas que as organizações nos colocaram foi que o nosso Manual de Gestão de Voluntariado é muito completo e às vezes causava alguma falta de orientação, principalmente nas ONGs mais pequenas. Daí parte a nossa ideia de criar uma versão reduzida e simplificada do nosso Manual de Gestão de Voluntariado. Contudo, é preciso financiamento.