

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

Dissertação

**Integração de negócios sociais na missão das Instituições Particulares de
Solidariedade Social com resposta social residencial para pessoas adultas com
deficiência: evidência empírica no distrito de Santarém**

Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

Susana Isabel Ferreira Parente

Orientação:

Prof. Dr. Pedro Miguel Domingos Duarte de Oliveira

janeiro, 2026

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todas as pessoas e instituições que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, deixo um especial agradecimento ao meu orientador de dissertação, Prof. Doutor Pedro Oliveira, pela orientação, disponibilidade e apoio constante ao longo de todo o processo.

Agradeço também a todos os dirigentes das instituições que acolheram este estudo, pela forma tão cordial com que me receberam e pela colaboração prestada, essencial para o desenvolvimento desta investigação.

À minha família, agradeço por todo o amor, paciência e incentivo, que foram fundamentais em todos os momentos deste percurso.

Por fim, um agradecimento sentido aos meus amigos, pelo apoio, compreensão e palavras de encorajamento, que tornaram este caminho mais leve e gratificante.

A todos, o meu muito obrigado.

Acrónimos/Siglas

ASU – Atividade Socialmente Útil

ATL – Atividades de Tempos Livres

CACI – Centro de Atividades para a Capacitação para a Inclusão

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CERCI - Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados

CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

EMES - International Research Network

ENIPD - Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência

ES – Economia Social

ESS – Economia Social e Solidária

FSE+ - Fundo Social Europeu Mais

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

LR – Lar Residencial

MTSSS - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

RAI - Residência de Autonomização e Inclusão

RH – Recursos Humanos

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAVI - Serviço de Apoio à Vida Independente

SROI – Social Return on Investment

SBM - Sustainable Business Models

UE – União Europeia

UNTFSSSE - United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy

Resumo

O estudo analisa de que forma os negócios sociais se integram na missão das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que desenvolvem a resposta social de acolhimento residencial para pessoas adultas com deficiência, no distrito de Santarém. Partindo da relevância crescente do empreendedorismo social e da necessidade de modelos inovadores que articulem impacto social e sustentabilidade económica, a investigação procura identificar motivações, desafios, impactos e o alinhamento destas iniciativas com a missão institucional.

Com base na análise de oito IPSS, verificou-se que cinco possuem iniciativas consideradas negócios sociais, embora com diferentes níveis de maturidade. As áreas mais frequentes incluem restauração, catering e serviços de cafetaria. Os resultados mostram que o contributo económico varia significativamente, confirmando parcialmente a diversificação financeira. No plano social, todas as instituições reconhecem benefícios para os utentes, sobretudo em inclusão, autonomia e desenvolvimento de competências, embora a ausência de métricas formais limite a avaliação rigorosa.

As IPSS com maior experiência prática evidenciam maior capacidade de inovação, parcerias comunitárias e criação de valor partilhado. A integração dos negócios sociais na missão demonstra depender do planeamento estratégico, do envolvimento dos utentes e da maturidade institucional. Conclui-se que estas iniciativas podem reforçar a identidade e o impacto das IPSS, desde que acompanhadas de uma estratégia clara e sustentada.

Palavras-chave: negócios sociais; economia social; IPSS; sustentabilidade; impacto social.

Abstract

This study analyzes how social businesses integrate into the mission of Private Social Solidarity Institutions (IPSS) that provide residential care for adults with disabilities in the Santarém district. Based on the growing relevance of social entrepreneurship and the need for innovative models that articulate social impact and economic sustainability, the research seeks to identify the motivations, challenges, impacts, and alignment of these initiatives with the institutional mission.

Based on the analysis of eight IPSS, it was found that five have initiatives considered social businesses, although with different levels of maturity. The most frequent areas include restaurants, catering, and cafeteria services. The results show that the economic contribution varies significantly, partially confirming financial diversification. On the social level, all institutions recognize benefits for users, especially in inclusion, autonomy, and skills development, although the absence of formal metrics limits rigorous evaluation.

IPSS with greater practical experience show greater capacity for innovation, community partnerships, and the creation of shared value. The integration of social businesses into the mission proves to depend on strategic planning, user involvement, and institutional maturity. It can be concluded that these initiatives can strengthen the identity and impact of private social solidarity institutions (IPSS), provided they are accompanied by a clear and sustainable strategy.

Keywords: social businesses; social economy; IPSS; sustainability; social impact.

Índice

| | |
|---|-------------|
| Agradecimentos | ii |
| Acrónimos/siglas | iii |
| Resumo | iv |
| Abstract | v |
| Índice | vi |
| Apêndices | vii |
| Índice de figuras | vii |
| Índice de tabelas | viii |
| Capítulo 1 - Introdução | 1 |
| Capítulo 2 - Revisão da literatura. | 4 |
| 2.1 Enquadramento e organização da revisão da literatura | 4 |
| 2.2 A economia social e as IPSS em Portugal..... | 4 |
| 2.3 Empreendedorismo social..... | 11 |
| 2.4 Modelos híbridos e negócios sociais | 18 |
| 2.5 Compatibilidade ente missão social e lógica de mercado | 23 |
| 2.6 Inovação social, sustentabilidade e impacto social nas IPSS | 26 |
| 2.6.1 Inovação social..... | 26 |
| 2.6.2 Sustentabilidade | 30 |
| 2.6.3 Impacto social | 32 |
| Capítulo 3 - Metodologia. | 35 |
| 3.1 Contextualização do estudo e desenho da investigação | 35 |
| 3.2 Universo e amostra | 37 |
| 3.3 Instrumentos e procedimentos | 43 |
| 3.3.1 Entrevistas e considerações éticas | 43 |
| 3.3.2 Guião de entrevista | 43 |
| 3.3.3 Recolha e tratamento de dados | 44 |
| 3.4 Estratégia de análise | 45 |
| 3.4.1 Proposições analíticas | 45 |
| 3.4.2 Categorias temáticas e operacionalização da análise | 46 |
| Capítulo 4 - Resultados. | 47 |
| 4.1 Integração de negócios sociais..... | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 Impacto social e sustentabilidade. | 54 |
| 4.3 Inovação social | 57 |
| 4.4 Articulação com a missão institucional. | 59 |
| 4.5 Parcerias e relação com a comunidade. | 60 |
| 4.6 Fatores determinantes para a implementação de um negócio social. | 62 |
| Capítulo 5 - Discussão..... | 64 |
| 5.1 Discussão à luz das proposições. | 66 |
| 5.2 Síntese interpretativa. | 69 |
| 5.3 Nota sobre o alcance interpretativo | 69 |
| 5.4 Síntese estratégica dos resultados: análise SWOT..... | 69 |
| Capítulo 6 - Conclusões. | 71 |
| 6.1 Síntese dos principais resultados e resposta à questão da investigação | 71 |
| 6.2 Conclusões face às proposições | 72 |
| 6.3 Implicações para a gestão e para a prática nas IPSS | 73 |
| 6.4 Recomendações para as políticas públicas e enquadramento institucional. | 74 |
| 6.5 Limitações do estudo. | 75 |
| 6.6 Pistas para investigação futura. | 76 |
| Referências bibliográficas. | 79 |
| Apêndices | |
| Apêndice A – Minuta Consentimento informado. | 89 |
| Apêndice B – Guião de Entrevista. | 91 |
| Apêndice C – Transcrição entrevista IPSS_1..... | 93 |
| Apêndice D – Transcrição entrevista IPSS_3..... | 98 |
| Apêndice E – Transcrição entrevista IPSS_5..... | 108 |
| Apêndice F – Transcrição entrevista IPSS_6. | 114 |
| Apêndice G – Transcrição entrevista IPSS_8..... | 123 |
| Apêndice H – Resposta escrita IPSS_4. | 137 |
| Apêndice I – Resposta escrita IPSS_7. | 139 |
| Apêndice J – Notas de entrevista IPSS_2..... | 142 |
| Índice de Figuras | |
| Figura 1 - Princípios fundamentais da economia social e solidária..... | 6 |
| Figura 2 - Peso da economia social na economia nacional ano 2020 | 8 |
| Figura 3 - IPSS na economia social - 2020 | 9 |

| | |
|---|----|
| Figura 4 - Empreendedorismo social | 16 |
| Figura 5 - Hybrid Spectrum | 19 |
| Figura 6 - Sustainability Equilibrium | 20 |
| Figura 7 - Ecosistema do problema e do impacto social | 34 |
| Figura 8 - Capacidade e frequência de utentes em Lar Residencial em Portugal (2023) | 38 |
| Figura 9 - Capacidade e frequência de utentes em RAI em Portugal (2023) | 39 |
| Figura 10 - Análise SWOT à implementação de negócios sociais nas IPSS participantes | 70 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Mission drift - legitimidade | 25 |
| Tabela 2 - Caracterização da amostra de IPSS participantes | 40 |
| Tabela 3 – Existência e categorização da área de negócio | 49 |
| Tabela 4 – Motivação | 50 |
| Tabela 5 – Desafios | 52 |
| Tabela 6 – Benefícios | 54 |
| Tabela 7 – Apoios Externos | 55 |
| Tabela 8 – Impacto social | 56 |
| Tabela 9 – Impacto financeiro | 56 |
| Tabela 10 – Práticas de gestão e estrutura organizacional | 57 |
| Tabela 11 – Articulação com a missão social | 59 |
| Tabela 12 – Parcerias | 61 |
| Tabela 13 – Fatores determinantes para a implementação de um negócio social | 63 |

Capítulo 1 - Introdução

No contexto atual, marcado pela crescente complexidade dos problemas sociais e pela exigência de respostas mais inovadoras e sustentáveis, o empreendedorismo social tem vindo a ganhar relevância enquanto abordagem orientada para a criação de valor social, articulando missão social e viabilidade económica. Neste enquadramento, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enfrentam o desafio de reforçar a sua capacidade de resposta, preservando a sua identidade e propósito, simultaneamente procuram reduzir vulnerabilidades associadas à dependência de financiamento público e a constrangimentos estruturais no funcionamento das respostas sociais.

A problemática torna-se particularmente pertinente no domínio das respostas sociais residenciais dirigidas a pessoas adultas com deficiência, atendendo ao grau de exigência técnica e organizacional deste tipo de respostas, à intensidade dos recursos mobilizados e à necessidade de conciliar acompanhamento permanente com qualidade, segurança e integração comunitária. É neste quadro que se insere o presente estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, incidindo sobre o fenómeno emergente dos negócios sociais e analisando a sua presença e pertinência em IPSS que desenvolvem respostas sociais de acolhimento residencial para pessoas adultas com deficiência, no distrito de Santarém.

O estudo parte da seguinte questão de investigação: *em que medida os negócios sociais se integram na missão das IPSS com resposta social residencial para pessoas adultas com deficiência?* Procura-se, assim, compreender dinâmicas, mecanismos de implementação e efeitos associados à adoção de modelos de negócio orientados para o impacto social em organizações da economia social. Esta interrogação decorre da constatação de que, em muitos contextos institucionais, as pressões de sustentabilidade financeira e a necessidade de inovação organizacional colocam desafios concretos à coerência entre missão, práticas de gestão e resultados gerados junto dos públicos-alvo (Ferreira *et al.*, 2022; Guzmán *et al.*, 2024; Oliveira, 2025).

Com base nesta questão, define-se como objetivo geral compreender de que forma estas instituições conciliam a missão social com a sustentabilidade financeira e com a avaliação de impacto social, analisando práticas de gestão, inovação e mobilização de recursos associadas à implementação (ou potencial implementação) de negócios sociais. Em coerência com este objetivo, o estudo procura caracterizar a existência destas iniciativas no contexto institucional, as motivações subjacentes à sua criação, os constrangimentos enfrentados, os impactos sociais e organizacionais percecionados e a forma como estas iniciativas se articulam com a missão institucional.

De forma complementar, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a existência de negócios sociais nas IPSS; (ii) compreender as alterações decorrentes da implementação de negócios sociais nas práticas de gestão; (iii) analisar as motivações subjacentes à implementação destas iniciativas; (iv) identificar desafios internos e externos ao investimento em negócios sociais; e (v) relacionar a atividade do negócio social com a missão institucional, a dinâmica organizacional, o impacto social e indicadores de sustentabilidade das IPSS.

A operacionalização da investigação é assegurada através de questões operacionais que desdobram a pergunta central em dimensões de análise concretas, orientando a recolha e a interpretação dos dados. Em particular, procura-se responder às seguintes questões operacionais: (i) quais as áreas de negócio social exploradas pelas IPSS; (ii) que fatores motivaram a implementação dessas iniciativas; (iii) que alterações foram introduzidas na estrutura e nas práticas de gestão; (iv) em que medida o negócio social contribui para a sustentabilidade financeira; (v) como é percecionado o impacto na qualidade de vida dos utentes; (vi) qual o papel das parcerias na viabilização dos negócios; e (vii) de que modo estas iniciativas se articulam e reforçam a missão institucional.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, centrado na recolha de dados junto de dirigentes de IPSS do distrito de Santarém que desenvolvem respostas sociais residenciais para pessoas adultas com deficiência. O

universo considerado integra 14 instituições elegíveis; a amostra final é não probabilística, resultante de participação voluntária (auto-seleção), e composta por 8 IPSS que aceitaram participar. A recolha de informação baseou-se principalmente em entrevistas semiestruturadas, complementadas, quando necessário, por respostas escritas e registos de notas, respeitando procedimentos éticos e de confidencialidade. A análise dos dados foi realizada através de análise de conteúdo temática, suportada por categorias definidas a partir da literatura e das questões operacionais, de modo a identificar padrões, convergências e divergências nas perceções e práticas reportadas pelas instituições.

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. Após a presente introdução, o segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, na qual se procede ao enquadramento da economia social e das IPSS em Portugal, bem como à discussão de conceitos centrais para o estudo, nomeadamente empreendedorismo social, modelos organizacionais híbridos, negócios sociais, compatibilidade entre missão social e lógica de mercado, inovação social, sustentabilidade organizacional e avaliação de impacto social.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia e o estudo empírico, descrevendo o desenho de investigação, o universo e a amostra, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos adotados e a estratégia de análise. O quarto capítulo é dedicado à apresentação dos resultados obtidos, seguindo-se, no quinto capítulo, a sua discussão à luz do enquadramento teórico. Por fim, o sexto capítulo reúne as conclusões do estudo, sintetizando os principais contributos, explicitando as limitações identificadas e apontando pistas para investigações futuras.

Capítulo 2 - Revisão da literatura

2.1. Enquadramento e organização da revisão da literatura

Este ponto tem como objetivo enquadrar teoricamente o estudo, apresentando as principais abordagens e conceitos sobre o empreendedorismo social, os negócios sociais e a sua relação com as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

A revisão da literatura permite compreender a evolução dos conceitos, identificar tensões conceptuais e situar o contributo deste trabalho na reflexão sobre a compatibilidade entre a missão social e a atividade económica nas IPSS com respostas sociais na área da deficiência. Estrutura-se em diferentes etapas: a primeira trata o enquadramento da economia social e das IPSS em Portugal; a segunda explora o conceito de empreendedorismo social; a terceira aprofunda a noção de negócio social e de modelos híbridos; a quarta discute a compatibilidade entre missão social e lógica de mercado; a quinta explora as áreas da inovação social, sustentabilidade e impacto social.

2.2. Economia social e as IPSS em Portugal

A Economia Social é um conceito impreciso e de contornos pouco definidos, moldado por contextos sociais, culturais e políticos diferenciados, bem como por diversos enquadramentos jurídicos, inspirações e realidades. Estas variações refletem-se na utilização de termos como “Terceiro Setor”, “Economia Social”, “Economia Solidária” ou “Economia Social e Solidária”, que visam distinguir relações com dois agentes económicos: Estado e Mercado.

O conceito de Terceiro Setor tem origem na tradição anglo-saxónica e refere-se a um conjunto de organizações sem fins lucrativos que se situam entre o setor público e o setor privado. Estas organizações distinguem-se por apresentarem uma estrutura formal, autonomia organizacional, natureza privada e adesão voluntária dos seus membros (Salamon & Anheier, 1992; Borzaga & Defourny, 2001). Todavia, este enquadramento conceptual exclui

as cooperativas, uma vez que estas desenvolvem atividade no mercado e admitem a distribuição de excedentes.

Na Europa, por seu turno, a noção de Terceiro Setor assume um alcance mais abrangente, incorporando cooperativas, mutualidades e associações, desde que a sua atuação no mercado respeite a primazia do social sobre o lucro. Esta perspetiva europeia aproxima-se do conceito de economia social, em que as organizações combinam objetivos sociais com práticas económicas sustentáveis, valorizando a participação democrática, a solidariedade e ao reinvestimento social do lucro em vez da sua maximização (Defourny & Nyssens, 2010).

A Economia Social (ES) distingue-se por englobar diferentes tipos de organizações, com diversas personalidades jurídicas, que procuram conciliar sustentabilidade, cooperação, solidariedade e governação democrática (CASES, 2019; Parente *et al.*, 2012). Namorado (2017) recorre à metáfora de uma galáxia, cujas constelações seriam formadas por astros autónomos, para caracterizar de forma simbólica a complexidade e diversidade do espaço socioeconómico da ES.

Complementarmente, a Economia Solidária é atualmente entendida como uma designação genérica que agrupa um conjunto diversificado de práticas económicas em vários países, inspiradas por uma perspetiva crítica em relação ao modelo económico dominante e orientadas para o desenvolvimento de alternativas mais justas, democráticas e sustentáveis, baseadas no trabalho cooperativo e solidário. Estas organizações mobilizam diferentes tipos de recursos, financeiros, humanos e comunitários, de forma integrada, fortalecendo a autonomia das comunidades e promovendo o bem-estar coletivo (Hespanha, 2025; OCDE, 2023).

A Economia Social e Solidária (ESS) integra estas perspetivas, reunindo formas autónomas de organização que produzem bens ou prestam serviços, com três aspetos fundamentais: (i) prossecução de objetivos sociais, culturais e ambientais, distribuindo de forma equitativa os excedentes em detrimento da maximização do lucro; (ii) adoção de uma

governança democrática; e (iii) valorização de princípios como solidariedade, entajuda e cooperação, em oposição ao individualismo e à competição (UNTFSSSE, 2023).

Também Oliveira (2025) entende que “a definição de Economia Social permanece obscura na literatura, à medida que novos desafios globais surgem e uma perspetiva mais complexa e holística é adotada” (p.176) e como tal, assume a clara integração dos dois conceitos - Economia Social e Solidária, no qual identifica os seus princípios fundamentais: prevalência das pessoas sobre o lucro; gestão democrática; autonomia e independência; solidariedade e reciprocidade; orientação comunitária; reinvestimento dos excedentes em projetos sociais (ver Figura 1).

Figura 1. Princípios fundamentais da economia social e solidária



Fonte: Adaptado de Oliveira (2025, p.178) com tradução livre da autora.

Organismos internacionais, com um papel determinante na promoção do crescimento económico sustentável, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2022, p.3), assumem que:

“A economia social, também designada em alguns países por economia solidária e/ou economia social e solidária, é constituída por um conjunto de organizações, como associações, cooperativas, organizações mútuas, fundações e, mais recentemente, empresas sociais. Em alguns casos, as iniciativas comunitárias de base e espontâneas fazem parte da economia social, para além das organizações sem fins lucrativos, sendo este último

grupo frequentemente designado por economia solidária. A atividade destas entidades é tipicamente impulsionada por objetivos sociais, valores de solidariedade, pela primazia das pessoas sobre o capital e, na maioria dos casos, pela governação democrática e participativa.”

A União Europeia (UE), no contexto da livre circulação de bens, pessoas, serviços e capitais, passou a encarar a economia social como uma ferramenta estratégica para enfrentar desafios sociais e promover o desenvolvimento sustentável, condições essenciais para a consolidação de um efetivo mercado europeu. Ao longo dos anos a UE tem incentivado o desenvolvimento de respostas, recursos e investimento que visam a procura de soluções inovadoras para problemas sociais, promovendo um ambiente dinâmico e em constante evolução no âmbito da economia social e solidária (OCDE & União Europeia, 2025).

As preocupações relacionadas com a coesão territorial conduziram à implementação da *Iniciativa de Empreendedorismo Social* centrada nas empresas sociais, reconhecidas como agentes da economia social capazes de combinar objetivos sociais, eficiência económica e inovação social (Comissão Europeia, 2011).

Além disso, a União Europeia tem vindo a implementar diversos instrumentos financeiros, entre os quais se destaca o Fundo Social Europeu Mais (FSE+)¹, atualmente considerado o principal mecanismo de investimento europeu destinado a apoiar as pessoas, a promover a inclusão social e reforçar a aplicação do *Pilar Europeu dos Direitos Sociais*.

Este Pilar tem como principal objetivo promover o bem-estar dos cidadãos e reforçar o compromisso da Europa com o desenvolvimento sustentável, alicerçado num crescimento económico equilibrado, numa economia social de mercado altamente competitiva. O pleno emprego, o progresso e a proteção social, a melhoria da qualidade ambiental, o combate à exclusão social e à discriminação, a promoção da justiça e da igualdade entre homens e mulheres, a solidariedade entre gerações e a proteção dos direitos da criança, são ambições

¹ Regulamento (UE) 2025/1913 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de setembro de 2025, que altera o Regulamento (UE) 2021/1057, que cria o *Fundo Social Europeu Mais (FSE+)*, no que respeita a medidas específicas para enfrentar desafios estratégicos (Reg. (UE) 2025/1913).

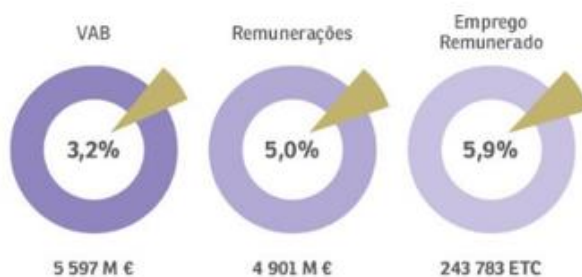
para as quais a Europa conta com a Economia Social na sua concretização e participação ativa (União Europeia, 2017).

Em 2021, a Comissão Europeia lançou o *Plano de Ação para a Economia Social*, o qual, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), referência inquestionável no contexto português, identifica como um marco no reconhecimento, por parte das instituições europeias, da importância crescente da Economia Social. Este plano traduz uma política específica para o setor, mas também a implementação coordenada de mecanismos concretos de apoio (CASES, 2022).

De acordo com os dados mais recentes da *Conta Satélite da Economia Social (2020)*, a Economia Social representa 5,9% do emprego remunerado da economia nacional, 5% das remunerações e 3,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia (INE & CASES, 2023).

A CASES (2023) destaca ainda que, em 2020, apesar do forte impacto da pandemia COVID-19, a Economia Social revelou um comportamento económico positivo quando comparado com o da economia nacional (ver Figura 2). Este resultado evidencia o carácter resiliente e capacidade contracíclica de resposta em contexto de crise, reforçando o papel da Economia Social na coesão territorial e desenvolvimento sustentável.

Figura 2. Peso da economia social na economia nacional ano 2020

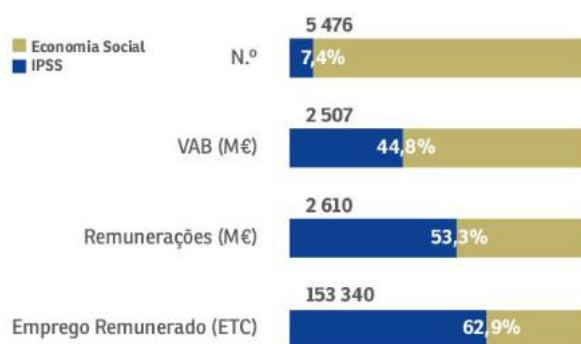


Fonte: INE & CASES (2023)

Em Portugal, a Economia Social encontra-se regulamentada pela Lei n.º 30/2013 de 08 de maio, que define o seu âmbito e as entidades que a compõem, designadamente,

associações, cooperativas, fundações, misericórdias e mutualidades, entre as quais as IPSS que ocupam uma posição de destaque pelo seu impacto social e económico. Produzem quase metade do valor económico do setor (44,8%), representando 62,9% de emprego remunerado face ao universo de organizações (Figura 3).

Figura 3. IPSS na economia social - 2020



Fonte: INE & CASES (2023)

São IPSS, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Enquanto entidades de economia social distinguem-se pelas seguintes características (CASES 2019; OCDE, 2023):

- ✓ Natureza sem fins lucrativos, na medida em que as receitas geradas (através de donativos, parcerias, prestação de serviços ou outras fontes) são reinvestidas nas atividades e projetos sociais, garantindo a sustentabilidade e a ampliação do seu impacto social;
- ✓ Missão social fundamental por terem na sua génese a satisfação de necessidades sociais, garantido direitos sociais e a promoção da dignidade e inclusão das populações mais vulneráveis, sem visar a obtenção de lucro;

- ✓ Organização autónoma e solidária, dado que, embora independentes do Estado, as IPSS estabelecem parcerias e protocolos que incluem financiamento público, com especial relevância o previsto nos Compromissos de Cooperação para o Setor Social Solidário² os quais refletem o reconhecimento da importância estratégica do setor como parceiro do Estado;
- ✓ Diversidade organizacional, na medida em que se apresentam em diversas formas organizacionais, desde associações de solidariedade social; associações mutualistas ou de socorros mútuos; fundações de solidariedade social; irmandades da misericórdia; outras instituições, nos termos da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, que podem assumir a forma de Institutos ou instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Cáritas Diocesanas e Paroquiais (CASES, 2020), com múltiplas valências/respostas sociais, refletindo a flexibilidade necessária para responder a realidades sociais variadas e complexas, bem como a diferentes públicos.
- ✓ Participação e proximidade social, por estarem intimamente ligadas às comunidades onde desenvolvem a sua atividade, permitindo uma intervenção direta e adaptada às especificidades locais (Mendes & Rocha, 2023), o que reforça a sua eficácia e legitimidade social. Como refere Mendes (2018, p.9), as IPSS “são economia das pessoas e para as pessoas, com abordagem mais humanista, mais próxima e mais benéfica para os cidadãos, sobretudo, para os que vivem em situações de maior fragilidade social”.

As IPSS, enquanto pilares da economia social portuguesa, representam um espaço de experimentação organizacional e de inovação. A investigação de Oliveira (2025) mostra que estas instituições têm adotado modelos de governação participativa e estratégias de

² Em vigor o *Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário para o biénio 2025-2026* assinado a 18 de março de 2025 entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS e o Estado.

transformação digital como resposta aos desafios de sustentabilidade, inclusão e inovação. A *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy* (UNTFSSSE, 2023) reforça esta ideia ao destacar que o papel das IPSS deve ser analisado em articulação com os ecossistemas de inovação social nos quais se inserem. A sua capacidade de adaptação e de construção de redes colaborativas é um dos fatores que mais contribui para a resiliência organizacional e a efetividade das suas práticas.

Neste sentido evidenciam-se necessidades (Armstrong & Grobbelaar, 2023; Pitacas & Reto, 2020) como:

- ✓ Diversificação de fontes de financiamento: reduzir a dependência do financiamento público e das doações, explorando atividades comerciais compatíveis com sua missão social, como venda de bens ou serviços sociais inovadores;
- ✓ Adoção de modelos de negócio social: criar modelos que integrem impacto social, geradores de receitas, apostando em estratégias que criem valor social mensurável e sejam financeiramente viáveis;
- ✓ Promoção da sustentabilidade financeira: implementar práticas de gestão financeira rigorosa, marketing social e avaliação de impacto para atrair investimento e garantir a continuidade;
- ✓ Capacitação em gestão e liderança: desenvolver competências internas para inovação contínua, leitura de tendências sociais e económicas, e adaptação estratégica aos potenciais contextos em que se podem inserir.

Essa lógica empreendedora não altera os valores fundadores das IPSS, mas promove um modo mais dinâmico e adaptativo de funcionamento, fundamental para responder a contextos desafiadores com autonomia e eficácia, conscientes do ambiente competitivo e das oportunidades de mercado social.

2.3 Empreendedorismo social

O conceito de Empreendedorismo Social não tem uma definição única e consensual e apesar dos avanços, como salientam Alperstedt *et al.* (2023), mantém-se plural e, por

vezes, ambíguo, refletindo diferentes interpretações ideológicas. Deste modo, a articulação entre as dimensões económica e social nas organizações torna-se complexa e, por vezes, contraditória, exigindo dos investigadores novas perspetivas e o desenvolvimento de abordagens epistemológicas, teóricas e metodológicas inovadoras.

Neste sentido, a literatura permite identificar uma multiplicidade de definições de empreendedorismo social, uma vez que este conceito resulta da articulação de dois termos - *empreendedorismo* e *social* - que, isoladamente, já apresentam grande amplitude conceptual. O empreendedorismo social conjuga, assim, numa mesma realidade, uma dimensão económica (associada ao mercado e à criação de valor) e uma dimensão social (associada à sociedade, ao interesse coletivo e à resposta a necessidades sociais).

O termo *empreendedorismo* é frequentemente associado, no século XIX, ao economista francês Jean-Baptiste Say (1883), que o descreveu como a deslocação de recursos económicos de áreas de menor produtividade e rendimento para áreas de maior produtividade. No século XX destaca-se Joseph Schumpeter (1934) para quem o empreendedor assume um papel central no processo de mudança económica, promovendo a inovação e a transformação através da introdução de novas combinações e de alterações nos padrões de produção.

Por sua vez, o termo *social* remete para o bem comum, para a resolução de problemas sociais e para a resposta a necessidades comunitárias, incluindo dimensões como o desenvolvimento local e a promoção do bem-estar, bem como a salvaguarda de direitos sociais e humanos.

A evolução do conceito de Empreendedorismo Social identifica também uma relação com a conceção de empresas sociais, que emergem de diversos contextos sociais, económicos e políticos, sem se limitarem a abordagens específicas. Contudo, duas perspetivas teóricas têm modelado linhas de investigação: a anglo-saxónica proveniente dos Estados Unidos da América e Reino Unido e a europeia, ambas fortalecidas por diferentes

razões, experiências e motivações e sobre as quais a academia tem dado largos contributos na sua fundamentação.

Tendo por base a orientação anglo-saxónica, o empreendedorismo social ativa-se por um perfil individual, “o empreendedor”, na extensão da lógica empresarial aplicada a missões sociais ou produção de riqueza social, orientada para resultados e com recursos a instrumentos e estratégias do setor lucrativo. Privilegia o mercado, a inovação e a autossustentabilidade financeira.

Dees (2001), sob uma clara inspiração anglo-saxónica centra o conceito de empreendedorismo social na perspetiva do empreendedor social como um agente de mudança no setor social, combinando pragmatismo empresarial com compromisso social ao adotar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado); ao reconhecer e procurar novas oportunidades para servir a sua missão social; ao empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; ao agir sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento; e ao prestar contas com transparência aos clientes que serve e em relação aos resultados obtidos.

Para Zahra *et al.* (2009, p.522) “definir empreendedorismo social requer a compreensão das motivações dos indivíduos e grupos que assumem os riscos associados à conceção, construção, lançamento e sustentação de novas organizações e modelos de negócio”. Neste sentido, os autores apontam para a influência de valores, capacidades e competências específicas dos potenciais “empreendedores” para atrair e procurar oportunidades, equacionando respostas organizacionais inovadoras para criar o que denominaram de “riqueza total”.

Também Yunus (2011, p.32) entende que “o empreendedorismo social refere-se a uma pessoa. Descreve uma iniciativa com consequências sociais criada por um empreendedor com uma visão social”.

O autor confere ainda relevância aos negócios sociais como um subconjunto do empreendedorismo social, fazendo a diferenciação clara, entre todos aqueles que criam e

gerem negócios sociais são considerados empreendedores sociais, no entanto, nem todos os empreendedores sociais estão envolvidos em negócios sociais (Yunus, 2008).

Ainda pelo campo teórico anglo-saxónico salienta-se a lógica empresarial aplicada à missão social, sendo o setor empresarial/lucrativo incentivado a robustecer a resolução de problemas sociais através de iniciativas empreendedoras.

Alter (2007) assume o empreendedorismo social como um processo cuja operacionalização se revê por via de empresas sociais definidas como “qualquer empreendimento comercial criado com um propósito social – mitigar/reduzir um problema social ou uma falha de mercado – e gerar valor social enquanto opera com a disciplina financeira, a inovação e a determinação de uma empresa do setor privado” (p.18).

A mesma autora reforça ainda que as empresas sociais utilizam o empreendedorismo, a inovação e as abordagens de mercado para criar valor social e mudança, partilhando um propósito social, na medida que visam a criação de impacto social e de soluções para problemas sociais e de abordagens empresariais com adoção de estratégias de mercado (Alter, 2007).

Por outro lado, a perspetiva europeia, especialmente desenvolvida em países como França, Bélgica, Itália e Portugal, assenta a sua linha de investigação/intervenção, no que diz respeito ao empreendedorismo social, na economia social, na solidariedade e trabalho de parceria para resolução de problemas sociais. Em oposição ao campo anglo-saxónico, o europeu, estabelece o empreendedorismo social numa dimensão coletiva, primando por uma governança participativa, enfatizando o papel das redes sociais e comunitárias.

Esta abordagem inicia-se na década de 1990 pela EMES - *Emergence of Social Enterprises in Europe* e atualmente designada por *International Research Network*, a partir de um projeto simultaneamente teórico e empírico, financiado pela Comissão Europeia que visava a análise de empresas sociais na Europa e a compreensão do fenómeno de organizações que combinavam uma missão social e a atividade económica.

Neste sentido, Defourny e Nyssens (2010), membros fundadores da EMES e considerados “arquitetos” do modelo europeu, definem que:

“As empresas sociais são organizações privadas sem fins lucrativos que fornecem bens ou serviços diretamente relacionados com o seu objetivo explícito de beneficiar a comunidade. Geralmente, baseiam-se numa dinâmica coletiva que envolve diversos interessados nos seus órgãos de governação, valorizam a sua autonomia e assumem riscos económicos significativos nas suas atividades” (Defourny & Nyssens, 2010, p.12).

Nesta lógica, a EMES define a empresa social a partir de três principais dimensões:

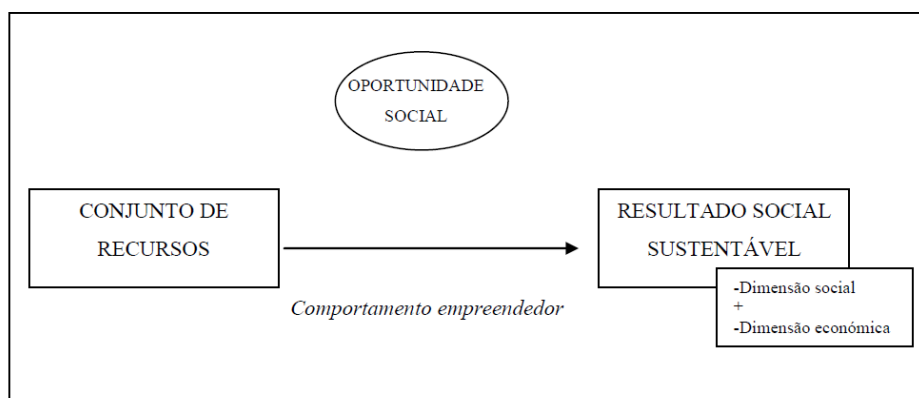
- ✓ A dimensão económica, entendida a partir de uma atividade contínua de produção ou venda de bens ou serviços; de um nível significativo de risco e da exigência de trabalho remunerado;
- ✓ A dimensão social, onde seja explícito um objetivo de benefício à comunidade; que seja uma iniciativa coletiva, enveredada por um grupo de cidadãos ou organizações da sociedade civil, e que seja limitada na distribuição dos lucros;
- ✓ A dimensão da governação participativa, na qual se exige elevado grau de autonomia; o processo de decisão não fundamentado pelo capital e participado por diferentes *stakeholders* (Defourny & Nyssens, 2012).

Atendendo a estes critérios/dimensões, as cooperativas sociais foram consideradas alvos de estudo pela EMES. Portugal, é evidenciado na literatura e na referida investigação pelas Cooperativas de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados (CERCI). Embora o conceito “empresa social” não esteja refletido no seu quadro legal, estas organizações sem fins lucrativos adotam uma abordagem empresarial no seu campo de atuação (Defourny & Nyssens, 2010).

Ainda no contexto português tem se procurado compreender o empreendedorismo social, contudo, evidenciam-se também múltiplas definições do conceito. Bernardino (2015, p.49) define o “empreendedorismo social como o processo de identificação, avaliação e

exploração de oportunidades sociais, através da adoção de modelos inovadores e de práticas empreendedoras com vista à criação de valor social de um modo sustentável” (ver Figura 4).

Figura 4. *Empreendedorismo social*



Fonte: Bernardino (2015, p. 50)

Na sustentação desta definição encontram-se as seguintes ideias-chave:

- ✓ Postura empreendedora e a construção de um modelo sustentável que responda a uma necessidade social não satisfeita;
- ✓ Centralidade da oportunidade social, existência de um propósito social claro, podendo abranger qualquer tipo de questão social, não apenas as relacionadas com determinado tipo de público;
- ✓ O empreendedorismo social é definido pelo processo e pela intenção, não pelos resultados. Mesmo que uma iniciativa não atinja os seus objetivos, pode continuar a ser considerada socialmente empreendedora;
- ✓ O conceito não se limita às organizações sem fins lucrativos; pode incluir atividades que gerem rendimentos e lucro, desde que a dimensão social seja prioritária e prevalente sobre qualquer outra.

Outras definições também são apontadas para clarificar o conceito de empreendedorismo social, neste caso, é definido como um movimento conduzido por uma geração de cidadãos que se dedica à resolução de problemas da sociedade através de iniciativas inovadoras, sustentáveis e escaláveis (Santos *et al*, 2015).

No âmbito da legislação portuguesa, pode encontrar-se a definição de empreendedorismo social como “o processo de desenvolver e implementar soluções sustentáveis para problemas negligenciados da sociedade” (Portaria n.º 52/2020 de 28 de fevereiro).

Segundo Ferreira e Almeida (2021), é possível identificar na literatura diferentes perspetivas sobre o empreendedorismo social, que emergem tanto dos estudos sobre empreendedorismo económico quanto dos estudos das organizações e práticas da economia social.

Em Portugal, a literatura identifica três abordagens empíricas predominantes no estudo do empreendedorismo social. A primeira centra-se na perspetiva individual e subjetiva do próprio empreendedor, enfatizando o seu papel enquanto agente de inovação e transformação. A segunda abordagem destaca o micro empreendedorismo individual como estratégia de combate ao desemprego e de promoção de novas oportunidades de inserção profissional. Por sua vez, a terceira, considerada central para a análise das IPSS, enquadra o fenómeno do empreendedorismo social no contexto mais amplo das organizações da economia social, evidenciando a sua relevância enquanto mecanismo de resposta a desafios sociais e comunitários persistentes (Ferreira & Almeida, 2021).

Neste contexto, Silva *et al.* (2024, p,17) sublinham que:

“a ação de empreendedorismo social é algo complementar às políticas sociais ou surge como ação que visa alcançar grupos que são invisíveis para o mercado e para as políticas públicas. Por vezes, políticas públicas não alcançam pessoas e grupos, mas o empreendedorismo social pode alcançar estas pessoas”.

Esta perspetiva evidencia o carácter inovador do empreendedorismo social, que atua frequentemente em espaços onde as políticas públicas e o mercado tradicional revelam limitações, contribuindo assim para a promoção da inclusão e para o fortalecimento da coesão social. De forma convergente, Gonçalves *et al.* (2020, p.109) argumentam que:

“o empreendedorismo social tem se apresentado a partir de organizações com propósito social, como os negócios sociais. A sua base configura-se na criação de valor social e ambiental, a partir da oferta e do acesso a produtos e serviços comercializáveis no mercado, reforçado, ainda, pela premente necessidade de geração de bem-estar social”.

A partir desta conceção o empreendedorismo social assume-se como um campo de inovação organizacional que procura articular objetivos sociais e mecanismos de sustentabilidade económica, tem vindo a consolidar-se como um campo teórico e prático que procura dar resposta a desafios sociais complexos por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. Este tema tem ganho destaque tanto no debate académico como nas discussões políticas sobre a renovação das práticas nas organizações da Economia Social.

Deste modo torna-se pertinente aprofundar a reflexão em torno dos modelos híbridos e dos negócios sociais, enquanto expressões contemporâneas dessa interseção entre o social e o económico. Estes modelos configuram-se como formas organizacionais que integram, de modo equilibrado, a criação de valor social e a viabilidade financeira, desafiando as fronteiras tradicionais entre o setor lucrativo e o setor da economia social.

2.4 Modelos híbridos e negócios sociais

Para responder à complexidade dos desafios sociais, como por exemplo o desemprego, a exclusão de grupos vulneráveis e as desigualdades territoriais, assim como à crescente necessidade de inovar nos modelos de intervenção social, surgem modelos híbridos dentro das organizações da economia social e solidária (Armstrong & Grobbelaar, 2023; Pimentel de Carvalho & Pinto Coelho, 2024).

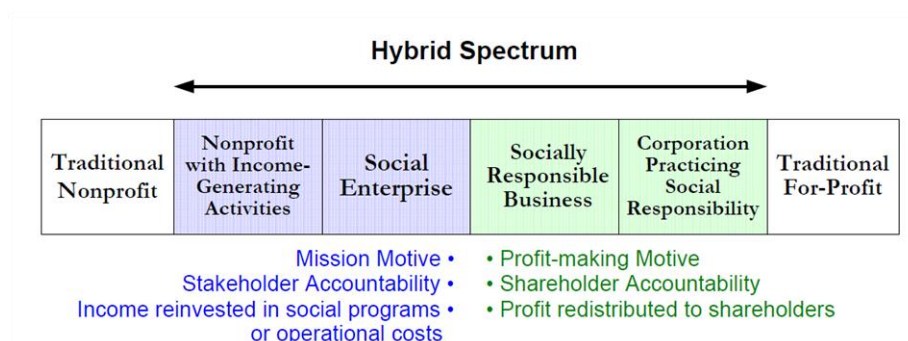
Estas entidades articulam-se através de lógicas e ferramentas diversas, oriundas do mercado, do Estado e da própria economia social, com o objetivo de conciliar sustentabilidade financeira com a missão social.

Alter (2007) propôs um modelo conceptual denominado *Hybrid Spectrum* para situar organizações que combinam elementos de organizações sem fins lucrativos e com fins

lucrativos. O modelo reconhece que nem todas as organizações são apenas sem fins lucrativos ou com fins lucrativos; existem também as intermédias, as híbridas, que atuam com o propósito social, mas também valorizam a sustentabilidade e a criação de valor económico, bem como aquelas que, atuando para obtenção de lucro, visam a criação de valor social.

O *Hybrid Spectrum* (Figura 5) ilustra a diversidade das organizações ao longo de um contínuo, desde as instituições tradicionais sem fins lucrativos até às empresas convencionais com fins lucrativos. Pelo caminho incluem-se formas intermédias como organizações sem fins lucrativos que desenvolvem atividades geradoras de rendimento, empresas sociais, negócios socialmente responsáveis e empresas que adotam práticas de responsabilidade social corporativa. Estas organizações diferenciam-se principalmente pelos seus objetivos, pela forma de prestação de contas e pela utilização ou distribuição dos resultados financeiros.

Figura 5. *Hybrid Spectrum*



Fonte: Alter (2007, p.14)

Por sua vez, Besharov e Smith (2014), Pimentel de Carvalho e Pinto Coelho (2024) abordam a hibridização organizacional, salientando que uma organização não é simplesmente híbrida ou não híbrida. Diferentes organizações podem apresentar graus distintos de características híbridas, revelando maior ou menor integração entre lógicas institucionais diversas.

A metáfora do ornitorrinco proposta por Young *et al.* (2016) capta essa hibridez conceptual: as organizações híbridas não se enquadram perfeitamente nas categorias

tradicionais do setor público, privado ou da economia solidária. Este carácter híbrido exige abordagens analíticas sensíveis às tensões entre lógicas distintas, como defende Battilana e Lee (2014) no conceito de *hybrid organizing*.

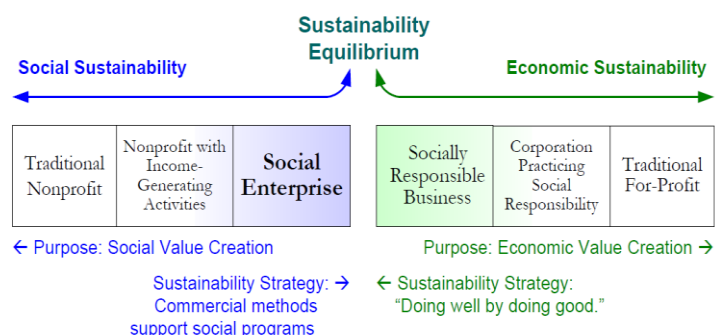
As organizações sem fins lucrativos são criadas com o objetivo principal de gerar valor social. No entanto, para garantirem a sua sustentabilidade financeira, precisam recorrer a fontes externas de financiamento ou desenvolver mecanismos próprios de geração de receitas.

Por outro lado, as empresas com fins lucrativos são concebidas para criar valor económico; mas, muitas vezes, veem-se obrigadas a incorporar práticas ou iniciativas sociais para se manterem competitivas e relevantes no mercado.

Dessa forma, ambos os tipos de organizações híbridas procuram adotar estratégias de criação de *duplo valor* (social e económico) de modo a alcançar um equilíbrio sustentável entre impacto e viabilidade financeira.

A Figura 6 ilustra este equilíbrio de sustentabilidade, posicionando as organizações ao longo de um contínuo entre a sustentabilidade social e a sustentabilidade económica, no qual as empresas sociais ocupam uma posição intermédia, recorrendo a estratégias comerciais para apoiar a criação de valor social, enquanto as empresas socialmente responsáveis integram objetivos sociais na sua estratégia de negócio como forma de reforçar a criação de valor económico.

Figura 6. Sustainability Equilibrium



Fonte: Alter (2007, p.15)

Ainda que possam existir limitações ao modelo, dado que as organizações não se caracterizam só pela relação lucro/missão social, Alter (2007) veio contribuir para o reconhecimento da existência de diferentes abordagens. Tal permitiu o reforço da utilização do conceito de *blended value* promovido por Emerson (2003), o qual combina retornos financeiros e sociais, desafiando a ideia de que lucro e impacto social são mutuamente exclusivos.

O conceito de "valor misto" surge da noção de que o valor tem três componentes: económico, social e ambiental. Embora tradicionalmente se pense que as organizações sem fins lucrativos são responsáveis pelo valor social e ambiental e as empresas com fins lucrativos pelo valor económico, ambos os tipos de organização geram os três conjuntos de valor (Alter, 2007, p.16).

No contexto das IPSS torna-se fundamental proceder a uma distinção conceptual clara entre atividade económica e negócio social, dado que ambas envolvem a geração de receitas, mas correspondem a naturezas e finalidades distintas.

A expressão "atividades económicas"³ é incorporada na redação da Lei de Bases da Economia Social (art.º 10, alínea c) da Lei n.º 30/2013, de 8 de maio). No entanto, na legislação que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social refere que "as instituições podem ainda desenvolver atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, ainda que desenvolvidos por outras entidades por elas criadas, mesmo que em parceria e cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para o financiamento da concretização daqueles fins" (art.º 1.º-B, n.º 2, do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, legislação consolidada).

Assim, o seu propósito principal deve residir na prossecução da missão social, dando-lhe suporte e financiamento, contribuindo dessa forma para a sustentabilidade financeira da

³ Por atividade económica entende-se a oferta de bens ou serviços num determinado mercado mediante contrapartida, ou seja, a prestação não pode assumir carácter gratuito mesmo que desprovida de fim lucrativo (art.º 3.º, n.º 1 do RJC). Disponível em janeiro de 2026: <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/atividade-economica-regime-juridico-concorrencia>.

instituição. Em contrapartida, o conceito de negócio social assume uma dimensão mais seletiva e exige que a atividade económica propriamente dita seja orientada por um propósito social explícito. Nos termos de Muhammad Yunus (2007), os negócios sociais são empresas cuja missão primordial é resolver um problema social, reinvestindo os lucros no próprio modelo de negócio. Como o autor afirma (Yunus, 2008, p.10):

“Um projeto orientado por objetivos sociais que cobra um preço ou taxa pelos seus produtos ou serviços, mas não consegue cobrir integralmente os seus custos, não se qualifica como um negócio social. Enquanto depender de subsídios e donativos para cobrir as suas perdas, tal organização permanece na categoria de instituição de caridade. Mas, uma vez que um projeto desse tipo alcança a recuperação total dos custos, de forma sustentada, ele transita para outro mundo: o mundo dos negócios. Só então pode ser chamado de negócio social.”

Assim, à luz desta conceção, a relação entre custos e lucros assume um papel determinante: o negócio social deve recuperar integralmente os seus custos operacionais, tornando-se economicamente viável, e ao mesmo tempo prosseguir um impacto social.

A literatura recente reforça esta dupla lógica. Armstrong e Grobbelaar (2023) argumentam que os negócios sociais operam com modelos de negócio sustentáveis (SBM – *sustainable business models*) que procuram gerar simultaneamente valor económico e impacto social. Também Dusek *et al.* (2024) referem que “os negócios sociais trabalham com a lógica sistemática de empresa, mas possuem como base a transformação social e autossustentabilidade” (p. 193). Contudo, tal combinação acarreta tensões constantes entre objetivos sociais e comerciais, que apenas podem ser geridas eficazmente através de práticas de *hybrid organising* bem estruturadas.

Em síntese, a atividade económica de uma IPSS procura gerar recursos para apoiar a operacionalização das suas respostas sociais. Já o negócio social, pelo contrário, visa produzir impacto social de forma intrínseca à sua própria atividade económica, a lógica de

mercado é colocada ao serviço de uma missão social (Comissão Europeia, 2014; Ferreira & Almeida, 2021).

Ambos os modelos são compatíveis com os princípios das IPSS e podem coexistir como estratégias complementares de sustentabilidade e inovação social. A distinção entre eles permite que as IPSS clarifiquem a sua estratégia: até que ponto desejam apenas gerar receitas para sustentar a missão ou, por outro lado, até que ponto querem que a própria atividade produza impacto social.

Este enquadramento abre o caminho para o ponto seguinte, que se dedica à análise dos modelos híbridos e dos negócios sociais, enquanto estruturas organizacionais que combinam elementos de atividade económica tradicional com a lógica de missão social, e que podem constituir como resposta inovadora aos desafios de sustentabilidade e de impacto no âmbito da economia social.

2.5 Compatibilidade entre missão social e lógica de mercado

A perspetiva que procura conciliar a missão social com a viabilidade económica é particularmente relevante no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) portuguesas.

Pimentel de Carvalho e Pinto Coelho (2024) identificam cinco benefícios associados ao processo de hibridização das organizações sociais, destacando a capacidade de:

1. desenvolver soluções inovadoras que podem dar origem a novas formas de inovação social;
2. aumentar a flexibilidade e a rapidez de adaptação às mudanças externas e às necessidades dos utentes;
3. gerar benefícios intangíveis, como maior legitimidade institucional e melhor acesso a recursos;
4. responder à complexidade e às exigências de múltiplos *stakeholders*;
5. atrair talento, remunerado ou voluntário, motivado pelo compromisso social intrínseco à organização.

Paralelamente, as autoras sublinham os desafios inerentes a este processo, tal como Armstrong e Grobbelaar (2023) e alertam para as tensões resultantes de conflitos internos e externos que podem influenciar a tomada de decisão. Entre os principais obstáculos identificam-se a dificuldade de comunicação dentro da própria organização; a resistência à mudança, associada à saída da zona de conforto; a ambiguidade da visão externa quanto à sua classificação institucional e o risco de comprometimento da missão face ao esforço em gerar receitas (Pimentel de Carvalho & Pinto Coelho, 2024).

A coexistência entre a dimensão social e a dimensão económica gera desafios permanentes na tentativa de manter o equilíbrio e a coerência com os valores fundadores da instituição. É neste contexto que emerge o fenómeno conhecido como *mission drift*, caracterizado pelo afastamento progressivo da missão original. Esse desvio ocorre quando a organização começa a atribuir prioridade excessiva a objetivos financeiros em detrimento da sua missão social ou, inversamente, quando se foca tanto nos objetivos sociais que compromete a sua sustentabilidade económica.

Ebrahim, Battilana e Mair (2014) salientam que medir o desempenho social é consideravelmente mais complexo do que avaliar o desempenho financeiro. Enquanto este último pode ser mensurado através de indicadores tangíveis, como vendas, custos e lucros, o impacto social envolve metas e resultados intangíveis, como a redução da pobreza, a promoção da inclusão, o combate ao desemprego ou a promoção/reforço de direitos sociais, os quais exigem métricas qualitativas e multidimensionais.

No estudo *The impact of mission drift in social enterprise's legitimacy: A consumer perspective* (Mendes, 2021) concluiu-se que o desvio de missão compromete a legitimidade pragmática e moral das empresas sociais sob a perceção dos consumidores.

Assim, os líderes de empresas e dirigentes de organizações sociais devem reconhecer que a componente social está diretamente ligada à legitimidade da instituição: quanto mais fiel a organização permanecer à sua missão e aos seus valores fundadores,

maior será a sua legitimidade (Tabela 1). Em contrapartida, práticas que conduzam ao *mission drift* tendem a provocar uma erosão significativa dessa legitimidade.

Tabela 1. *Mission drift* - legitimidade

| Dimensão de legitimidade | Subtema | Principais resultados |
|---------------------------------|--|--|
| Pragmática | Efeitos da criação de valor social | Criação de valor social alinhada com a sustentabilidade financeira. |
| | | Resultados sociais alinhados com a missão e proporcionais ao investimento realizado |
| | | Reinvestimento de mais de 50% dos lucros da organização |
| | Impacto da deriva da missão na legitimidade pragmática | A inexistência de doações indica deriva da missão, prejudicando a legitimidade. |
| | | As organizações precisam adaptar-se ao mercado e angariar fundos para garantir o futuro da sua missão social |
| | | A deriva da missão leva à perda de apoio dos principais <i>stakeholders</i> , o que afeta negativamente a legitimidade pragmática. |
| Moral | Importância de se manter fiel aos princípios sociais | A organização deve ser transparente relativamente aos seus princípios sociais. |
| | | A integração dos consumidores no processo de decisão cria um compromisso adicional com o cumprimento dos princípios sociais. |

Fonte: Adaptado de Mendes (2021, p.37) com tradução livre da autora.

No contexto das IPSS e de outras organizações de economia social, o *mission drift* tende a ocorrer quando se verificam alterações no foco das atividades, motivadas por pressões para aumentar receitas, pela influência de financiadores ou investidores, ou por mudanças nas prioridades estratégicas e no ambiente externo. Este desequilíbrio é particularmente prejudicial pois compromete a identidade institucional, reduz o impacto social e pode afastar os principais beneficiários, além de afetar a credibilidade e a confiança pública das organizações.

De acordo com Battilana (2018) combinar objetivos sociais e financeiros ao longo do tempo poderá ser exigente, quando o ecossistema ao redor ainda está principalmente organizado nas categorias de organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos. A

distinção entre atividades económicas e sociais continua a formar a base das leis e políticas públicas, assim como das normas culturais e crenças correspondentes. Embora as expectativas sociais em mudança e novas legislações ofereçam novas oportunidades para organizações híbridas, a premissa das leis, regulamentos, normas setoriais, sistemas de monitorização comprometem a adoção práticas que conduzam à definição conjunta e simultânea de objetivos sociais e financeiros.

Em síntese, o *mission drift* representa um processo de mudança organizacional que pode desviar a instituição da sua missão inicial, afetando tanto a sua sustentabilidade como a sua legitimidade perante os diferentes *stakeholders*. A transparência nos processos de decisão e a participação das partes interessadas, constituem algumas das estratégias essenciais para garantir a coerência entre a missão, a prática e o impacto social, preservando o propósito que fundamenta a existência da organização.

2.6 Inovação social, sustentabilidade e avaliação de impacto

A discussão sobre a compatibilidade entre a missão social e a lógica de mercado evidencia que as organizações da economia social, em particular as IPSS, enfrentam o desafio permanente de equilibrar objetivos sociais com exigências de sustentabilidade económica. Quando bem gerida esta tensão pode transformar-se num motor de inovação e de criação de valor social. Nesse enquadramento torna-se pertinente aprofundar as dimensões da inovação social, da sustentabilidade e do impacto social como eixos estruturantes do desenvolvimento organizacional das IPSS.

2.6.1 Inovação social

O conceito de inovação social não apresenta um consenso na literatura, sendo caracterizado por uma multiplicidade de interpretações e abordagens teóricas. A sua natureza interdisciplinar faz com que diferentes áreas do conhecimento, como a economia social, a gestão, as políticas públicas e a sociologia, enfatizem dimensões distintas do fenómeno, variando entre perspetivas orientadas para a eficiência das soluções e outras centradas na transformação social e institucional.

Conforme salientam Sampaio e Sebastião (2024), o campo da inovação social e do empreendedorismo social tem evoluído de forma fragmentada, com discursos e paradigmas diversos que refletem a ausência de uma definição unívoca, mas também a riqueza conceptual e a adaptabilidade do termo aos diferentes contextos e realidades sociais.

Intrinsecamente relacionada ao empreendedorismo social, a inovação social abrange um conjunto de atividades e serviços inovadores orientados para responder a necessidades sociais, sendo geralmente implementados e difundidos por organizações cujo propósito central é a promoção do bem-estar social (Mulgan, 2006; OCDE & União Europeia, 2025).

Segundo a OCDE (2022, p.3):

“A inovação social procura respostas novas e rentáveis para problemas sociais e societais e refere-se a novas soluções que visam principalmente melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e comunidades, aumentando o seu bem-estar, bem como a sua inclusão social e económica. Estas soluções podem ser novos serviços, novos produtos e novas relações com as partes interessadas”.

O *Fundo Social Europeu Mais (FSE+)* (2025) integra o conceito de inovação social como:

“uma atividade cujos fins e meios se revestem ambos de um carácter social, em especial uma atividade que diz respeito ao desenvolvimento e à aplicação de ideias novas relativas a produtos, serviços, práticas e modelos, que, simultaneamente, satisfaz necessidades sociais e cria novas relações ou colaborações sociais entre organismos públicos, organizações da sociedade civil ou organismos privados, beneficiando desse modo a sociedade e melhorando a sua capacidade de ação” (Regulamento (UE) 2021/1057, art.º 8).

Assim, a definição do *FSE+* evidencia uma dupla dimensão da inovação social sugerindo que não se trata apenas de uma estratégia de intervenção, mas também uma forma de gestão colaborativa e sustentável, essencial para enfrentar os desafios complexos do setor social. Por um lado, deve gerar resultados positivos e duradouros para a sociedade, por outro, estrutura-se em processos, métodos e parcerias de natureza social.

Esta perspetiva reconhece que a inovação social vai além da introdução de novos produtos ou serviços, abrangendo igualmente novas formas de organização, cooperação e governança, aproximando-se das perspetivas de Mulgan *et al.* (2007) e de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), sendo que estudos mais recentes evidenciam que a inovação social se distingue precisamente pela capacidade de gerar impactos coletivos e fortalecer redes sociais (Cunha *et al.*, 2025).

Leão de Carvalho e Boura (2024) sugerem que investir em inovação social significa fortalecer o ecossistema e as cadeias de valor que nele operam, gerando impacto positivo para o coletivo. No entanto, acrescentam que a inovação social envolve:

“a criação de novos relacionamentos e colaborações entre as partes interessadas, bem como o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ou seja, a noção de desenvolvimento de ecossistema e a importância da colaboração, constituição de redes e partilha de recursos na promoção da inovação social através de modelos de negócios sociais” (p.206).

Em Portugal, a inovação social passou a contar com uma base institucional sólida com a criação da *Iniciativa Portugal Inovação Social*, no âmbito do Acordo de Parceria (2014-2020), denominado *Portugal 2020*. Este Acordo adotou os princípios da *Estratégia Europa 2020* e consagrava a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial com vista ao estímulo e crescimento do país. Além disso definia as intervenções, os investimentos e as prioridades de financiamento necessárias para promoção do crescimento sustentável e inclusivo, assegurando o cumprimento das metas estabelecidas pela *Europa 2020*.

O *Relatório Final da Avaliação das Medidas de Promoção da Inovação Social* (2022) apresenta um balanço globalmente positivo da iniciativa, reconhecendo avanços significativos na experimentação de novas respostas sociais e no fortalecimento do ecossistema de inovação social em Portugal. No entanto aponta também limitações ao nível da execução

financeira e da maturidade institucional do setor, concluindo que a experiência acumulada constitui uma base sólida para a consolidação de políticas públicas.

Nesse sentido, a criação da *Iniciativa Portugal Inovação Social 2030* e da Estrutura de Missão *Portugal Inovação Social 2030*, no âmbito do Portugal 2030 (materializa o Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia 2021-2027), representa a continuidade e o aprofundamento deste percurso, procurando capitalizar os resultados obtidos e reforçar o investimento de impacto e a sustentabilidade das soluções inovadoras.

A relação entre empreendedorismo social e inovação social sai reforçada, sendo que a *Iniciativa Portugal Inovação Social (2019)* define o empreendedorismo social como “o processo de implementação e desenvolvimento de ideias inovadoras para responder a problemas comunitários, visando um fim social e, frequentemente, também económico”. Já a inovação social ocorre “quando o processo de empreendedorismo social é bem-sucedido, ou seja, quando é gerada uma nova resposta a um problema social, diferenciada das convencionais, que promove a autonomia e gera impacto social positivo, com utilização eficiente de recursos” (*Portugal Inovação Social, 2019*).

Neste contexto, as IPSS assumem um papel central na operacionalização do empreendedorismo e da inovação social em Portugal. Estas organizações, pela sua missão de intervenção comunitária e experiência na gestão de projetos sociais, funcionam como veículos privilegiados para a implementação de soluções inovadoras, promovendo impacto social positivo e contribuindo para o fortalecimento do ecossistema de inovação social no país (Almeida, 2024).

A inovação social funciona como o motor criativo que impulsiona a transformação nas IPSS, enquanto o empreendedorismo social atua como a engrenagem prática que viabiliza essa transformação, conferindo-lhe visão estratégica e sustentabilidade. Ambos os conceitos são fundamentais para que as IPSS se mantenham relevantes, eficazes e resilientes no contexto dinâmico da economia social (Comissão Europeia, 2021).

2.6.2 Sustentabilidade

A sustentabilidade nas organizações da economia social é multidimensional, integrando as vertentes económica, social e ambiental (Lopes dos Reis & Veiga, 2023). Conforme argumentam Oliveira (2025) e Armstrong e Grobbelaar (2023), a sustentabilidade financeira não deve ser alcançada à custa da missão social. O desafio está em alinhar os mecanismos de gestão e os instrumentos de avaliação de impacto com os valores fundacionais da economia solidária.

A sustentabilidade, entendida não apenas como viabilidade financeira, mas também como continuidade da missão e capacidade de adaptação a contextos dinâmicos, constitui uma condição essencial para a longevidade destas instituições (Sousa *et al.*, 2012).

Mendes e Martins da Rocha (2023), no estudo sobre a *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal* concluíram que o conjunto das fontes de financiamento público passou de cerca de 46% no período 2016/2019 para perto de 50% no período 2020/2021. Desta forma, evidencia-se um valor significativo do financiamento público para o funcionamento das IPSS, o que justifica a necessidade de identificação e diversificação de outras fontes de financiamento, sejam elas receitas próprias, donativos, trabalho voluntário ou outras.

Modelos híbridos, abordagens de inovação social e práticas de boa governança constituem respostas estratégicas que fortalecem a sustentabilidade financeira das IPSS. Paralelamente, aumentam a sua capacidade de gerar impacto social de forma consistente (Pimentel de Carvalho & Pinto Coelho, 2024).

Considerando o foco nos modelos híbridos, entendidos como a combinação entre a lógica social e a lógica de mercado no contexto das IPSS portuguesas, estas podem desenvolver atividades económicas próprias, diversificando as suas fontes de receita em articulação com os acordos de cooperação estabelecidos com o Estado.

Face ao desafio constante da sustentabilidade para as IPSS, destacam-se ainda:

- ✓ a integração de estratégias de *fundraising*, de inovação social e mecanismos de *accountability*, enquanto instrumentos que reforçam a autonomia financeira, fomentam redes de colaboração e ampliam a capacidade das instituições de gerar impacto social de forma contínua (Ferreira *et al.*, 2022; Machado, 2023);
- ✓ a adoção de ferramentas digitais, facilitadora da monitorização, gestão de indicadores e prestação de contas, reforçando a transparência, a eficiência no suporte à tomada de decisão (Oliveira, 2025);
- ✓ a implementação de uma lógica híbrida de atuação, que alia a geração de receita à prestação de serviços sociais, contribuindo simultaneamente para a viabilidade financeira, operacional e social das IPSS (Armstrong & Grobbelaar, 2023);
- ✓ o fortalecimento de redes de parceria e colaboração, envolvendo outras IPSS, organizações públicas e privadas, empresas sociais e comunidades locais, como mecanismo estratégico para ampliação do alcance das ações, partilha de recursos, co-criação de projetos e legitimação institucional, permitindo às IPSS maximizar o impacto social e consolidar relações que sustentam a sua atuação a médio e longo prazo (Graça, 2020).

Neste contexto, e numa lógica de reforço do capital relacional enquanto contributo fundamental para a sustentabilidade de uma organização Mendes (2011, p.46) salienta que:

“a sustentabilidade das organizações de economia social passa muito pelo desenvolvimento de relações de cooperação com as várias comunidades que a envolvem: a comunidade dos seus utentes atuais ou potenciais; a comunidade das outras organizações de solidariedade social; a comunidade das empresas com fins lucrativos interessadas em desenvolver projetos de responsabilidade social; a comunidade dos organismos públicos relevantes para a atividade destas organizações; a comunidade dos cidadãos em geral”.

Em síntese, a sustentabilidade das IPSS articula-se com a capacidade de desenvolver redes de cooperação e relações estratégicas, complementando a solidez financeira. O capital

relacional emerge como um recurso central para a continuidade, legitimidade e amplificação do impacto social.

2.6.3 Impacto social

A economia social tem vindo a assumir um papel crescente na promoção do desenvolvimento sustentável, da inclusão social e da coesão territorial. Com essa expansão e diversificação, surge também a necessidade de demonstrar de forma objetiva o valor e a eficácia das intervenções. É neste contexto que surge o conceito de impacto social:

“A avaliação de Impacto Social engloba os processos de análise, monitorização e gestão das consequências sociais, intencionais e não intencionais, tanto positivas como negativas, das intervenções planeadas (políticas, programas, planos, projetos) e de quaisquer processos de mudança social decorrentes dessas intervenções. O seu principal objetivo é promover um ambiente biofísico e humano mais sustentável e equitativo” (Vanclay 2003, p.6).

Tradicionalmente as entidades da economia social centravam-se sobretudo na sua missão social e no cumprimento dos seus propósitos, sem recorrer sistematicamente a ferramentas de medição de resultados. Contudo, a crescente exigência de transparência, eficiência e *accountability* por parte de financiadores públicos e privados veio tornar a avaliação de impacto um instrumento estratégico.

“Uma melhor compreensão e adoção de metodologias de medição do impacto social pode permitir à economia social comunicar o seu impacto e aceder a financiamento orientado para o impacto com mais facilidade. Existem muitas metodologias, mas as entidades da economia social referem que a diversidade de ferramentas e recursos disponíveis pode ser intimidante e difícil de compreender, especialmente para as entidades de menor dimensão ou menos experientes. As abordagens à medição do impacto social devem ser bem ponderadas, proporcionadas e adaptadas à diversidade dos intervenientes, à dimensão e ao estágio de desenvolvimento” (Comissão Europeia, 2021; p.18).

Iniciativas como a *Portugal Inovação Social* (lançada em 2014) desempenharam um papel pioneiro nesta transformação, ao introduzir metodologias de medição de impacto e mecanismos de financiamento baseados em resultados, como os Títulos de Impacto Social.

Posteriormente, o *Plano de Ação para a Economia Social* (2021) consolidou esta tendência a nível europeu, promovendo a criação de quadros comuns de avaliação e gestão de impacto como parte essencial da modernização do setor.

A incorporação da avaliação de impacto na economia social representa, assim, não apenas uma mudança técnica, mas sobretudo uma mudança cultural. Esta transformação procura equilibrar a dimensão humana e solidária das organizações com uma gestão orientada para resultados e evidências, reforçando a sua sustentabilidade, credibilidade e capacidade de transformação social. Através da avaliação de impacto é possível evidenciar o contributo real destas organizações para os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS) e para as políticas de inovação social e economia inclusiva.

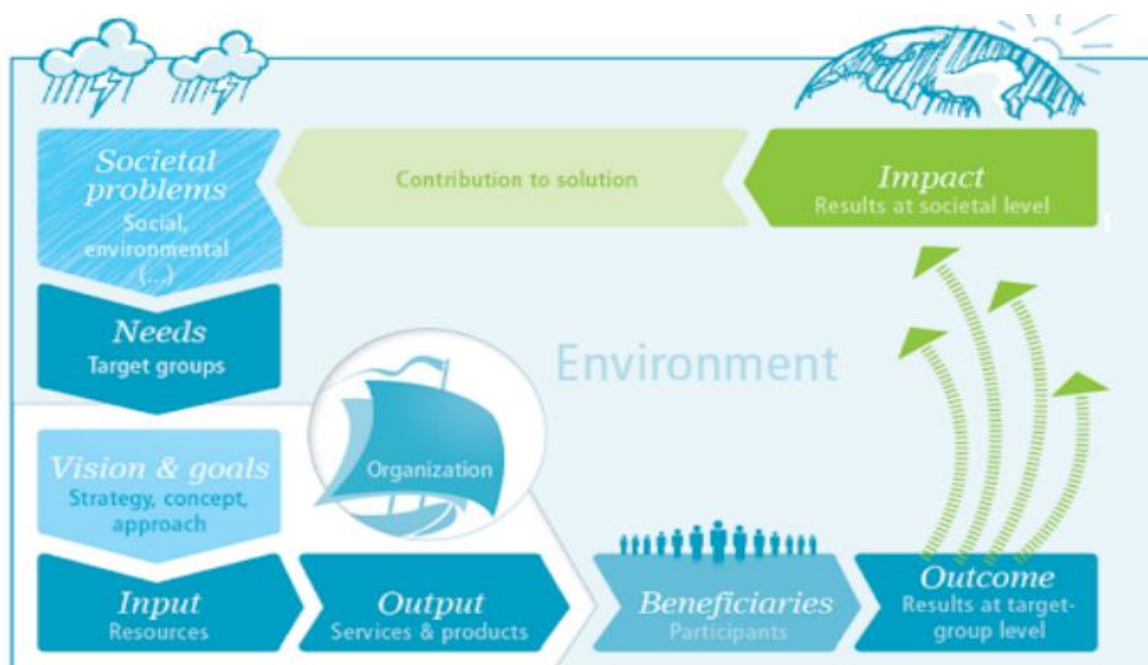
Scheck (2024) salienta que “a definição do problema serve de base para o desenvolvimento de estratégias de impacto, orientando a análise de impacto e alinhando esforços para alcançar soluções eficazes” (p.4). Para que tal aconteça as organizações devem:

- ✓ contextualizar e enquadrar o problema através de informação precisa e detalhada que permita compreendê-lo e justificar a sua importância;
- ✓ identificar o impacto, especificando as consequências do problema para as partes interessadas, os recursos e os sistemas envolvidos;
- ✓ analisar os fatores subjacentes que contribuem para a sua persistência e para os resultados observados.

A Figura 7 apresenta uma leitura integrada do ecossistema do problema e do impacto social, particularmente pertinente para a análise da atuação das IPSS. O modelo evidencia a sequência lógica que liga os problemas sociais e ambientais às necessidades específicas dos

públicos-alvo, dimensões que, no contexto das IPSS, estão diretamente associadas à sua missão fundacional e às respostas sociais que desenvolvem.

Figura 7. *Ecosistema do problema e do impacto social*



Fonte: Scheck (2024, p. 3)

A Figura 7 demonstra ainda como a definição da visão, dos objetivos e da estratégia organizacional orienta a mobilização de recursos (*inputs*) e a produção de bens e serviços (*outputs*), os quais geram resultados diretos ao nível dos beneficiários (*outcomes*), nomeadamente em termos de inclusão, autonomia e melhoria da qualidade de vida. Quando estes resultados são consistentes, intencionais e sustentados no tempo, traduzem-se em impactos mais amplos à escala societal, contribuindo para a resolução dos problemas identificados e para o reforço do papel das IPSS enquanto agentes de coesão social.

Ao evidenciar a interação permanente entre a organização e o ambiente envolvente, a Figura 7 sublinha o carácter sistémico da criação de valor social nas IPSS e a necessidade de assegurar o alinhamento entre missão, práticas de gestão, recursos mobilizados e resultados alcançados, condição essencial para a credibilidade e legitimidade da sua intervenção.

Neste enquadramento a avaliação do impacto social surge assim como um instrumento essencial para verificar em que medida essas práticas inovadoras e sustentáveis geram benefícios concretos para os públicos-alvo, reforçando a legitimidade e a credibilidade das organizações perante a sociedade (Nicholls, 2009; Comissão Europeia, 2014).

Desta forma, a articulação entre inovação, sustentabilidade e avaliação de impacto permite compreender de que modo as IPSS podem alinhar os seus modelos de gestão com a missão social, potenciando simultaneamente a eficiência, a inovação e o impacto positivo nas comunidades onde atuam (Pitacas & Reto, 2020).

Capítulo 3 - Metodologia

Neste capítulo apresentam-se as opções metodológicas que sustentam o estudo empírico, explicitando o desenho de investigação adotado e os procedimentos seguidos na recolha e análise de dados. Em primeiro lugar, procede-se à contextualização do estudo e à caracterização do respetivo desenho. Seguidamente, descrevem-se o universo e a amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha de informação e, por fim, a estratégia de análise utilizada.

3.1 Contextualização do estudo e desenho de investigação

O desenvolvimento de respostas sociais residenciais dirigidas a pessoas adultas com deficiência envolve uma combinação particularmente exigente de dimensões financeiras, técnicas e sociais. A necessidade de garantir sustentabilidade económico-financeira, assegurar recursos humanos qualificados e adaptar continuamente práticas e serviços a novas exigências sociais e tecnológicas torna o acolhimento residencial uma resposta complexa, frequentemente sujeita a pressões que impulsionam as organizações para a adoção de modelos de gestão híbridos, integrando dimensões estratégicas como a inovação social e a avaliação de impacto social.

As organizações de economia social abrangidas no presente estudo enquadram-se no Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e desenvolvem

respostas sociais específicas de natureza residencial. Em particular, incluem-se o Lar Residencial (LR), definido como “*estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, de pessoas com deficiência e incapacidade que se encontrem impedidas de residir no seu meio familiar*” (Portaria n.º 59/2015, de 2 de março), e a Residência de Autonomização e Inclusão (RAI), entendida como “*resposta de alojamento residencial temporário ou permanente, desenvolvida em apartamento, moradia ou outra tipologia de habitação similar, inserida em áreas residenciais na comunidade, destinada a pessoa com deficiência ou incapacidade, com capacidade de viver de forma autónoma*” (Portaria n.º 77/2022, de 3 de fevereiro). Este enquadramento normativo estabelece parâmetros de funcionamento, qualidade e organização dos serviços, influenciando diretamente as opções de gestão e a mobilização de recursos pelas instituições.

Paralelamente, as políticas públicas recentes - designadamente a *Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021–2025* e o *Plano de Ação para a Economia Social* - reforçam a centralidade da inovação social e da avaliação de impacto na modernização das respostas sociais e na qualificação da intervenção no setor. Neste contexto, as IPSS da área da deficiência são chamadas a desenvolver práticas de gestão mais orientadas para resultados, sem perder de vista a sua missão solidária e o compromisso com a inclusão e a dignidade das pessoas apoiadas.

É neste enquadramento que o estudo das IPSS com resposta social de acolhimento residencial para pessoas com deficiência se revela particularmente pertinente, ao permitir compreender de que modo estas organizações conciliam a missão social com a sustentabilidade económica e de que forma incorporam processos de inovação e de avaliação de impacto nas práticas quotidianas. A análise deste setor evidencia, ainda, como entidades locais, frequentemente operando com recursos limitados, procuram responder a desafios complexos através de soluções colaborativas, inovadoras e orientadas para a sustentabilidade, articulando dinâmicas organizacionais internas com redes e parcerias no território.

Face à questão de investigação, o estudo adota um desenho qualitativo e exploratório, centrado em IPSS com respostas residenciais (LR e/ou RAI) no distrito de Santarém. A unidade de análise corresponde às organizações e a unidade de observação aos seus dirigentes enquanto informantes-chave, recorrendo a entrevistas semiestruturadas organizadas por dimensões analíticas alinhadas com a literatura e com as questões operacionais.

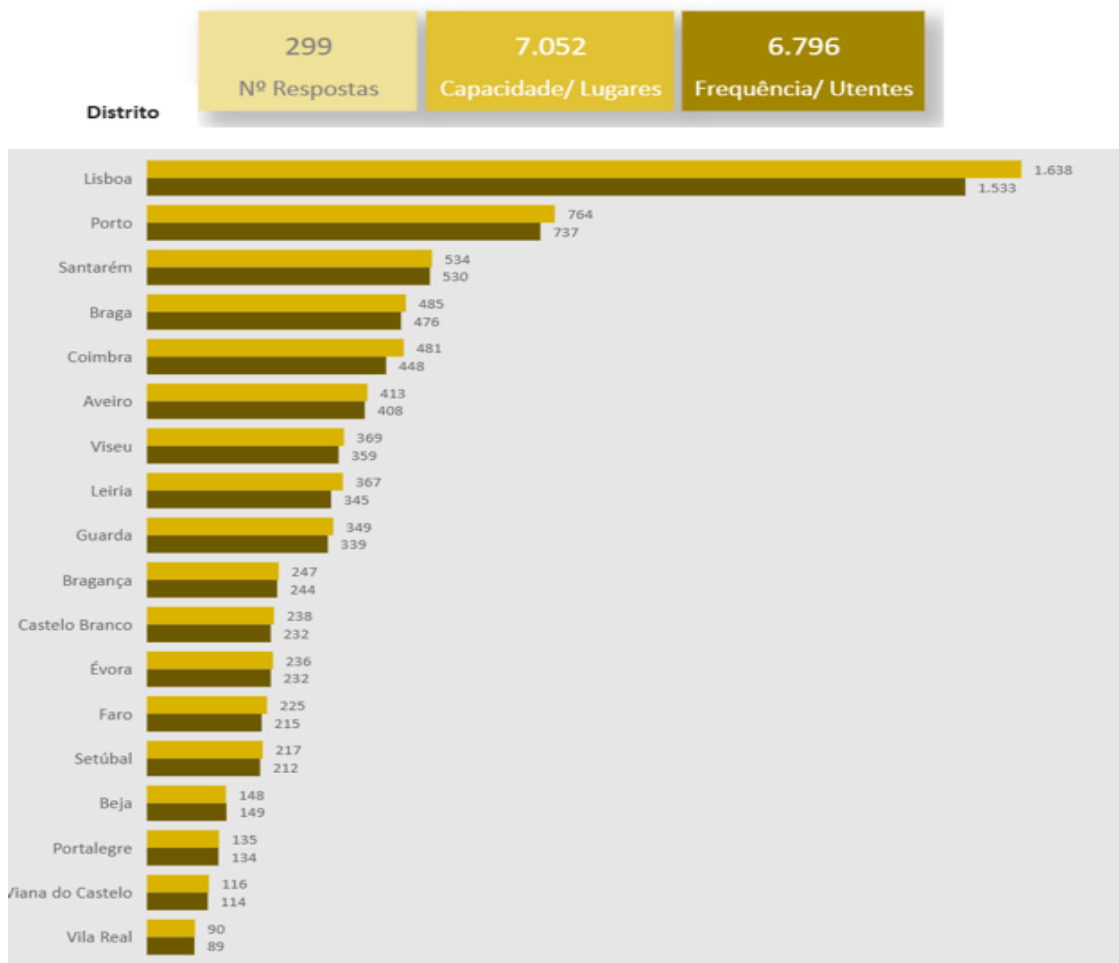
3.2 Universo e amostra

A definição do universo do estudo baseou-se na Carta Social, instrumento oficial de referência para o mapeamento e caracterização das respostas sociais em Portugal, permitindo identificar as organizações elegíveis e a sua distribuição territorial (Carta Social, 2025).

No distrito de Santarém, considerando a resposta social de Lar Residencial (LR), verificava-se em 2023 a sua existência em 12 IPSS, distribuídos por 12 concelhos. A resposta social de LR ao nível distrital tinha uma capacidade para 534 utentes com ocupação efetiva de 99,3% (Carta Social, 2023), ocupando o terceiro lugar a nível nacional, sendo que os dois primeiros lugares correspondem aos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto (Figura 8).

Em 2025 (Carta Social, 2025) a resposta social no distrito passou a ter uma capacidade para 546 utentes, desenvolvida por 13 IPSS e em 13 concelhos.

Figura 8. Capacidade e Frequência de utentes em Lar Residencial em Portugal (2023)



Fonte: *Dashbord Carta Social* (2023)

Relativamente à RAI e relativo ao ano de 2023, no distrito de Santarém, verificava-se a sua existência em 2 IPSS, distribuídas por 3 concelhos. Conforme a Figura 9, tinha uma capacidade para 15 utentes, ficando na 12ª posição equiparado ao distrito de Portalegre (Carta Social, 2023).

Em 2025 (Carta Social, 2025) a resposta social no distrito passou a ter uma capacidade para 20 utentes, desenvolvida por 3 IPSS⁴ em 4 concelhos.

⁴ 1 IPSS desenvolve em exclusivo a resposta de RAI, as outras 2 IPSS desenvolvem RAI e LR

Figura 9

Capacidade e Frequência de utentes em RAI em Portugal (2023)



Fonte: *Dashboard Carta Social (2023)*

O universo do estudo corresponde às 14 IPSS elegíveis do distrito de Santarém que desenvolvem respostas sociais de natureza residencial destinadas a pessoas adultas com deficiência, bem como os respetivos dirigentes, enquanto informadores-chave.

Deste universo 8 aceitaram participar no estudo, o que corresponde a uma taxa de participação de 57,1%. A amostra é, assim, não probabilística, resultando de participação voluntária (condicionada pela disponibilidade dos dirigentes para a realização das entrevistas e/ou o envio de respostas).

As instituições participantes (identificadas na Tabela 2) evidenciam diversidade quanto à dimensão organizacional, número de utentes, tipologia de respostas (LR e/ou RAI) e localização geográfica, configurando uma amostra heterogénea e analiticamente informativa para compreender variações no contexto institucional do distrito.

Tabela 2. Caracterização da amostra de IPSS participantes.

| Designação da Entidade | Tipo de Resposta Social (LR/RAI) | N.º Equipamentos | N.º Utentes | Entrevistado (Cargo Direção) |
|--|----------------------------------|------------------|-------------|------------------------------|
| Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental – Santarém | LR e RAI ⁵ | 6 | 47 | Estratégica |
| Centro de Ensino e Recuperação do Entroncamento | LR | 1 | 22 | Técnica |
| Centro de Reabilitação e Inclusão Torrejano | LR | 1 | 24 | Estratégica |
| Centro de Integração e Reabilitação de Tomar | LR | 1 | 14 | Técnica |
| Centro de Reabilitação e Integração de Coruche | RAI | 1 | 5 | Estratégica |
| Centro de Reabilitação e Integração de Ferreira do Zêzere | LR | 1 | 14 | Técnica |
| Centro de Reabilitação e Integração Ouriense | LR | 1 | 38 | Estratégica |
| Centro de Recuperação Infantil de Benavente | LR | 1 | 24 | Estratégica |

Fonte: Elaboração própria a partir da Carta Social (2023 - 2025) e dados fornecidos pelas instituições.

Para salvaguarda da confidencialidade assumida no âmbito do consentimento livre, informado e esclarecido, procedeu-se à anonimização integral dos dados recolhidos⁶. As organizações participantes foram identificadas através de códigos alfanuméricos genéricos (por exemplo, *IPSS_1*, *IPSS_2*, ...), atribuídos exclusivamente para efeitos de organização

⁵ Os equipamentos sociais encontram-se em dois concelhos do distrito de Santarém.

⁶ De acordo com o n.º 5 do artigo 4.º do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679), a anonimização consiste no tratamento de dados pessoais de forma que estes deixem de poder ser atribuídos a um titular de dados específico sem recorrer a informações suplementares, desde que tais informações sejam mantidas separadamente e sujeitas a medidas técnicas e organizativas adequadas, de modo a assegurar que os dados pessoais não possam ser atribuídos a uma pessoa singular identificada ou identificável. Esta definição enquadra juridicamente as opções metodológicas adotadas no presente estudo em matéria de proteção de dados e confidencialidade dos participantes.

analítica e sem qualquer correspondência direta com a sua designação, localização geográfica, ordem de apresentação no texto ou em tabelas, ou qualquer outro critério suscetível de permitir a sua identificação.

De igual modo, os participantes foram identificados apenas pela função institucional desempenhada (*P*– Presidente; *DT*– Diretora Técnica; *T*- Tesoureiro), não sendo utilizada qualquer informação nominativa ou pessoal.

As referências a territórios e a entidades parceiras foram pseudonimizadas, recorrendo a etiquetas genéricas e sequenciais como:

- ✓ Referências a nomes próprios de pessoas foram substituídas pela designação genérica *Nome*.
- ✓ Municípios onde se encontram implementadas as respostas sociais do estudo foram codificados como *Município_1*, *Município_2*, ...; Municípios que, embora não acolham diretamente as respostas sociais do estudo, constituem territórios de referência para as instituições, foram codificados como *Município_A*, *Município_B*...; Municípios, mencionados de forma casual ou não relacionados diretamente com o estudo, foram designados como *Outro Município*;
- ✓ Parceiros públicos, organismos do Estado central (administração direta ou indireta) e autarquias locais (Câmaras Municipais ou Juntas de Freguesia), foram codificados como *Parceiro Público_1*, *Parceiro Público_2*...;
- ✓ Instituições Particulares de Solidariedade Social externas ao estudo foram codificadas como *IPSS_A*, *IPSS_B*, *IPSS_C* ...;
- ✓ Outros parceiros do setor social, com personalidade jurídica diferente das IPSS, foram codificados como *Parceiro Social_1*, *Parceiro Social_2*, ...
- ✓ Fundações identificadas como *Fundação Pública*, *Fundação Privada*;
- ✓ Entidades de notoriedade institucional designadas como *Entidade_1*, *Entidade_2*;
- ✓ Empresas privadas designadas como *Empresa_1*, *Empresa_2*, ...
- ✓ Negócios sociais com designação comercial: *Nome Comercial_1*, *Nome Comercial_2*.

O mesmo código foi mantido sempre que a mesma entidade ou território eram referidos ou mencionados em diferentes entrevistas, respostas escritas ou notas de entrevista, garantindo coerência e preservando o anonimato.

Para assegurar a fidedignidade das evidências recolhidas, optou-se por disponibilizar as entrevistas, respostas escritas e notas de entrevista⁷, na íntegra, mantendo, contudo, as codificações acima descritas, de modo a proteger a identidade das pessoas e das organizações, em linha com boas práticas de tratamento responsável de dados no contexto da Economia Social (EU Code of Conduct for Data Sharing in the Social Economy, 2024).

Conforme os dados da Tabela 2, verifica-se que uma instituição dispõe mais do que um equipamento, quer em resultado de desenvolver respostas sociais distintas - Lar Residencial (LR) e Residência de Autonomização e Inclusão (RAI) – quer por se encontrar em mais do que um concelho do distrito. Esta dispersão territorial traduz uma estratégia de proximidade e descentralização das respostas dirigidas a pessoas com deficiência, permitindo uma maior cobertura populacional e melhor adaptação às necessidades locais.

Para além das respostas residenciais de LR e RAI, as IPSS participantes desenvolvem também outras respostas direcionadas a pessoas com deficiência, nomeadamente Centros de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI), Serviço de Apoio Domiciliário; Serviço de Apoio à Vida Independente (SAVI), Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (Família e Comunidade), bem como outras atividades, como formação profissional, apoio socioeducativo, apoio ao emprego/empreendedorismo (Carta Social, 2025). Estas instituições, participam igualmente em ações e projetos promovidos pela parceria no âmbito da Rede Social dos concelhos onde intervêm.

Esta diversidade de respostas evidencia a amplitude da intervenção das instituições e contribui para compreender a sua capacidade organizacional e o respetivo contexto de

⁷ Ver Apêndices C - J

atuação, elementos relevantes para a análise da implementação (ou potencial implementação) de negócios sociais.

3.3 Instrumentos e procedimentos

3.3.1 Entrevistas e considerações éticas

A entrevista é um método que assenta na comunicação e interação humana, permitindo compreender em profundidade um problema específico, os diferentes pontos de vista envolvidos e o funcionamento das relações numa organização (Quivy & Campenhoudt, 1998). No presente estudo, a entrevista constituiu a principal técnica de recolha de dados, ao possibilitar a compreensão das perspetivas dos dirigentes das IPSS sobre a integração de negócios sociais nas instituições e sobre a forma como estas iniciativas se articulam com a missão social e com a sustentabilidade organizacional das entidades que desenvolvem respostas residenciais para pessoas adultas com deficiência.

Antes de cada entrevista, foi obtido consentimento informado por escrito, assegurando que os participantes estavam cientes do objetivo da investigação, da voluntariedade da participação, do direito de desistir a qualquer momento e do modo como os dados seriam tratados e protegidos⁸. Todas as entrevistas foram conduzidas de acordo com princípios e normas éticas de investigação em ciências sociais.

3.3.2 Guião de entrevista⁹

O guião de entrevista foi estruturado em cinco blocos temáticos:

1. *Integração de Negócios Sociais*: explora a existência, motivação, caracterização e desafios associados ao desenvolvimento de negócios sociais na IPSS.
2. *Impacto e Sustentabilidade*: avalia o efeito do negócio social na sustentabilidade financeira e no impacto social sobre os utentes, incluindo a utilização de serviços externos e mecanismos de financiamento.

⁸ ver Apêndice A - minuta do consentimento informado.

⁹ O guião completo, com todas as perguntas detalhadas, encontra-se disponível no Apêndice B.

3. *Inovação e Adaptação*: analisa alterações nas práticas de gestão, recursos humanos e estrutura organizacional decorrentes do negócio social.
4. *Missão Institucional*: identifica a articulação entre os negócios sociais e a missão da IPSS.
5. *Parcerias e Comunidade*: explora as redes de colaboração, parcerias estratégicas e integração com a comunidade local.

Embora estruturado, o guião permite flexibilidade para seguir tópicos emergentes, garantindo o ajustamento de cada entrevista ao contexto institucional e ao percurso do dirigente. Esta abordagem semiestruturada favorece a obtenção de dados contextuais, fundamentais para compreender a relação entre negócios sociais, sustentabilidade e impacto social nas IPSS.

3.3.3 Recolha e tratamento dos dados

Cinco entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2025 e gravadas com consentimento dos participantes e posteriormente transcritas integralmente¹⁰. Duas instituições optaram por não conceder entrevista presencial e colaboraram através de respostas escritas ao guião de entrevista¹¹. Devido a um lapso do sistema eletrónico utilizado para gravação, não foi possível registar uma das entrevistas em áudio. A entrevista decorreu na íntegra e a informação foi registada através de notas detalhadas tomadas durante e imediatamente após a sua realização, de modo a assegurar a fidelidade dos dados recolhidos¹².

Quanto ao perfil dos participantes, optou-se por entrevistar informantes-chave com responsabilidade direta na governação e/ou na gestão quotidiana das respostas residenciais, por serem os que detêm maior conhecimento sobre decisões estratégicas, sustentabilidade financeira, parcerias e processos de inclusão dos utentes associados (ou potencialmente

¹⁰ ver Apêndice C - G

¹¹ ver Apêndice H - I

¹² ver Apêndice J

associados) a negócios sociais. Assim, a recolha envolveu dirigentes com funções de presidência da direção, direção técnica e tesouraria (quatro Presidentes da Direção, três Diretoras Técnicas e um Tesoureiro), assegurando a presença simultânea de perspetivas estratégicas e operacionais na análise.

O teor integral das entrevistas e respostas visa evidenciar, de forma consistente, que estes participantes dominam a realidade institucional e o contexto decisional das IPSS, mobilizando conhecimento situado sobre financiamento, enquadramento normativo, organização de recursos e relação com a comunidade (por exemplo, descrevendo candidaturas e modelos de implementação, bem como constrangimentos associados a concursos e receitas), e, nalguns casos, revelando uma ligação prolongada aos corpos sociais, reforçando a robustez e credibilidade do testemunho recolhido.

3.4 Estratégia de análise

A análise dos dados recolhidos no estudo empírico foi orientada por um quadro interpretativo que articula, de forma consistente, o enquadramento teórico, os objetivos da investigação e as questões operacionais. Neste contexto, optou-se por explicitar um conjunto de proposições analíticas (natureza qualitativa) e por definir um sistema de categorias temáticas que serviu de referência para a codificação e interpretação do material empírico. Este modelo de análise assume-se, assim, como um instrumento central de articulação entre teoria e evidência empírica, permitindo uma leitura interpretativa dos dados que respeita a complexidade e a diversidade das experiências relatadas pelas instituições.

3.4.1 Proposições analíticas

No decurso da investigação, formulou-se um conjunto de proposições analíticas e qualitativas, concebidas como explicações preliminares destinadas a orientar a análise empírica e a estruturar a interpretação dos dados. Estas proposições emergem da articulação entre os objetivos do estudo e o enquadramento teórico revisitado, assumindo-se como eixos de referência para compreender as dinâmicas associadas à implementação de negócios sociais no seio das IPSS.

Deste modo, definem-se as seguintes proposições (P) de estudo:

- **P1:** A adoção de práticas de empreendedorismo social pelas IPSS contribui para a diversificação das suas fontes de financiamento e para o reforço da sustentabilidade financeira, ao reduzir a dependência de apoios estatais e introduzir mecanismos de autonomia económica (Armstrong & Grobbelaar, 2023; Lopes dos Reis & Veiga, 2023; Oliveira, 2025).
- **P2:** A implementação de negócios sociais está associada a melhorias na qualidade de vida e na autonomia dos utentes, promovendo a sua inclusão ativa e valorização das competências no contexto institucional (Comissão Europeia, 2021; Nicholls, 2009; Sousa *et al.*, 2012).
- **P3:** As IPSS com experiências em negócios sociais demonstram maior capacidade de inovação organizacional e tendem a desenvolver relações mais consistentes com o tecido comunitário, contribuindo para a geração de valor partilhado (Armstrong & Grobbelaar, 2023; Scheck, 2024).
- **P4:** Quando devidamente alinhados com a missão institucional, os negócios sociais reforçam a identidade organizacional e promovem coerência estratégica entre os objetivos sociais e os mecanismos de gestão, consolidando a legitimidade das IPSS junto dos *stakeholders* (Leão de Carvalho & Boura, 2024).

Estas proposições são entendidas como orientações analíticas para a interpretação qualitativa dos dados, não se traduzindo em testes estatísticos, mas antes em proposições que ajudam a organizar a leitura do material empírico à luz da literatura.

3.4.2 Categorias temáticas e operacionalização da análise

Com base na literatura revisitada e nas questões operacionais do estudo, definiram-se oito categorias temáticas que serviram de referência para a codificação e análise das entrevistas e respostas recolhidas:

1. Caracterização e áreas de atuação dos negócios sociais;

2. Motivações para a criação de negócios sociais;
3. Desafios internos e externos à implementação;
4. Benefícios percecionados para os utentes das respostas sociais;
5. Impacto social do negócio;
6. Sustentabilidade financeira e recursos mobilizados;
7. Mudanças organizacionais e efeitos na gestão;
8. Alinhamento com a missão institucional e relação com a comunidade.

Cada uma destas categorias foi operacionalizada através de indicadores extraídos das respostas dos participantes, permitindo a sistematização do conteúdo e a seleção de excertos (verbatim) exemplificativos para sustentar a interpretação. A articulação entre as categorias e as hipóteses do estudo orientou a análise para a compreensão das dinâmicas subjacentes à implementação de negócios sociais nas IPSS, bem como para a identificação de fatores que facilitam ou dificultam o seu desenvolvimento.

Deste modo, o modelo de análise constituiu um instrumento estruturante de ligação entre enquadramento teórico e evidência empírica, proporcionando uma leitura interpretativa dos dados e permitindo comparar convergências e divergências entre instituições, preservando a complexidade do fenómeno em estudo (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Capítulo 4 - Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados da análise de conteúdo temático realizada às entrevistas e respostas escritas recolhidas junto de 8 IPSS do distrito de Santarém (de um universo de 14 organizações elegíveis). Os resultados são organizados de acordo com os cinco blocos do guião de entrevista: (i) integração de negócios sociais, (ii) impacto e sustentabilidade, (iii) inovação e adaptação, (iv) missão institucional e (v) parcerias e comunidade, permitindo uma leitura sistemática e comparável entre instituições.

Para elaborar as tabelas apresentadas (Tabelas 3 a 13), foram adotados critérios metodológicos específicos, considerando o tipo de informação, os indicadores definidos, a utilização de verbatim e as particularidades de algumas delas, designadamente:

✓ Verbatim

Excertos literais das respostas dos participantes foram incluídos em todas as tabelas (Tabelas 3 a 13), proporcionando evidência direta para sustentar a interpretação dos dados e reforçar a validade da codificação qualitativa.

✓ Tipo de informação: real vs. hipotética (Tabelas 4, 5, 6, 11,12 e 13)

- Real: respostas de IPSS que já possuem negócio social implementado, refletindo experiências efetivamente vivenciadas.
- Hipotética: respostas de IPSS que não possuem negócio social, correspondendo a percepções ou projeções sobre as questões colocadas, caso implementassem um negócio social.

✓ Especificidades da Tabela 8 – Impacto Social (Indicadores)

- Envolvimento Comunitário – participação ativa e integração social dos utentes nas atividades do negócio social.
- Perceção Positiva da Satisfação dos Utesntes – bem-estar e satisfação percebidos pelos beneficiários.
- Criação de Duplo Valor – geração simultânea de benefícios sociais e económicos, alinhando impacto social com resultados operacionais ou financeiros.

✓ Especificidades da Tabela 9 – Impacto Financeiro (Indicadores)

- Pouco significativo – benefícios financeiros limitados, sem grande contribuição para a sustentabilidade da instituição.
- Significativo – impacto financeiro relevante, contribuindo para a sustentabilidade e melhoria da qualidade dos serviços.

- Em equilíbrio – resultados moderados, sem grandes ganhos nem prejuízos; impacto financeiro estável.

A utilização de indicadores, categorias temáticas e verbatim constitui um instrumento metodológico que permite sistematizar os dados, comparar resultados entre instituições e articular a evidência empírica com os conceitos teóricos subjacentes (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

4.1 Integração de negócios sociais

A presente secção apresenta os resultados relativos à integração de negócios sociais nas IPSS participantes, com base nas questões 1 a 5 do guião de entrevista. Em particular, analisam-se: (i) a existência e área de negócio, (ii) as motivações, (iii) os desafios e (iv) os benefícios percecionados para os utentes, recorrendo à sistematização em tabelas e a excertos (verbatim) ilustrativos.

A análise dos resultados evidencia um cenário heterogéneo quanto à existência de negócios sociais nas IPSS participantes. Das oito instituições analisadas, cinco reportam iniciativas em funcionamento, predominantemente na restauração (takeaway/catering/cafetaria) e, num caso, em higiene e limpeza (lavandaria); enquanto três não possuem negócio social, sendo que uma manifesta intenção futura. Os resultados seguintes sistematizam esta evidência quanto à existência, motivações, desafios e benefícios percecionados (Tabelas 3 a 5).

Tabela 3. Existência e categorização da área de negócio.

| Instituição | Existência | Fundamentos (verbatim) | Área de negócio |
|-------------|------------|---|-----------------|
| IPSS_1 | Não | <i>“Infelizmente não, e não é, neste momento equacionável”.</i> | Não se aplica |
| IPSS_2 | Não | <i>“Não, não temos, mas gostava de vir a ter”</i> | Não se aplica |
| IPSS_3 | Sim | <i>“(…) então nós temos o serviço de takeaway, o nosso catering social, ao nível da [Fundação Pública]. E temos</i> | Restauração |

| | | | |
|--------|-----|---|-------------------|
| | | <i>agora a nossa parceria também com o [Parceiro Social_1] no âmbito do catering social"</i> | |
| IPSS_4 | Sim | <i>"(...) presta serviços na comunidade local; fornece refeições aos Bombeiros de piquete entre maio e outubro (...); fornece refeições ao ATL de outra Instituição local (...); serve ainda almoços e jantares por encomenda a vários serviços/empresas locais."</i> | Restauração |
| IPSS_5 | Não | <i>"Não, não está pensado"</i> | Não se aplica |
| IPSS_6 | Sim | <i>"(...) temos efetivamente um negócio social no seu contexto completo, porque temos uma cafeteria na cidade, um quiosque mais concretamente"</i> | Restauração |
| IPSS_7 | Sim | <i>"Atualmente sim. A Lavandaria Social"</i> | Higiene e Limpeza |
| IPSS_8 | Sim | <i>"(...) neste momento, temos um projeto que enquadra mais naquilo que se chama negócio social. É um projeto de empreendedorismo e inovação social que se chama [Nome comercial_2]. da [IPSS_8]"</i> | Restauração |

Das oito IPSS em análise, cinco mostram uma tendência clara para a criação de negócios sociais, predominantemente na restauração, com diferentes níveis de complexidade e maturidade estratégica. Três IPSS não têm negócio social e não equacionam a sua implementação a curto ou médio prazo.

A tabela seguinte sintetiza os resultados obtidos a partir da questão 3 do guião de entrevista.

Tabela 4. Motivação.

| Instituição | Informação | Principal (ais) Motivo(s) | Fundamentos (verbatim) |
|--------------------|-------------------|----------------------------------|--|
| IPSS_1 | Hipotética | Sustentabilidade financeira | <i>"A sustentabilidade das instituições. Esta área social vive momentos difíceis, com despesas muito elevadas, em que o apoio que é prestado não é ainda suficiente para todas as despesas associadas a uma infraestrutura como esta".</i> |

| | | | |
|--------|------------|--|---|
| IPSS_2 | Hipotética | Capacitação da Pessoa com deficiência | <i>“O nosso público tem muitas dificuldades ao nível da inserção, seja social e profissional (...), seria uma forma dos manter ativos...”</i> |
| IPSS_3 | Real | Interesse dos Utentes; Envolvimento Comunitário | <i>“é realmente colocar os nossos adultos e aqueles que estão neste momento connosco na comunidade, na rua, em contato direto com as outras pessoas; (...) Se eles não gostassem de ir, se calhar nós nem nunca teríamos ido para a rua.”</i> |
| IPSS_4 | Real | Sustentabilidade financeira | <i>“temos de ter o complemento do negócio social para mantermos a nossa saúde financeira”</i> |
| IPSS_6 | Real | Envolvimento Comunitário; Fator Motivacional para os RH | <i>“em primeiro lugar, sendo a instituição um pouco deslocada da cidade, há muito tempo que havia um objetivo de conseguirmos uma presença mais permanente na cidade (...) para divulgar o que é que a instituição é, o que faz, quem são as pessoas que apoiamos, e esta preocupação acabou por encontrar aqui resposta neste pequeno quiosque” (...); depois com a equipa técnica da instituição, que ficou alinhada também neste propósito, e assim que houve a oportunidade, nós avançamos”</i> |
| IPSS_8 | Real | Envolvimento Comunitário; Capacitação da Pessoa com deficiência | <i>“(...) nós queríamos um espaço, ter um espaço na cidade mais próxima dos cidadãos locais, na comunidade, onde pudéssemos mostrar e também vender aquilo que se produz aqui na instituição”; “(...) para além de conseguir novas formas de capacitar e integrar os nossos utentes”</i> |

Das oito IPSS, duas não foram incluídas na tabela de Motivação por não apresentarem qualquer contributo relevante para a análise: a IPSS_7 não respondeu à questão, impossibilitando a identificação de qualquer tipo de motivação, já a IPSS_5 não identifica, nem sequer de forma hipotética, qualquer motivação para a implementação deste tipo de iniciativa. Por esse motivo, ambas ficaram excluídas da sistematização apresentada.

Os motivos identificados agrupam-se em quatro indicadores principais: a sustentabilidade financeira, a capacitação das pessoas com deficiência, o envolvimento

comunitário e a motivação interna das equipas. Estes indicadores mostram que as motivações vão desde necessidades económicas até ao reforço da inclusão social e da presença das IPSS na comunidade.

A tabela seguinte sintetiza os resultados obtidos a partir da questão 4 do guião de entrevista.

Tabela 5. Desafios.

| Instituição | Informação | Principal(ais) Desafios | Fundamentos (verbatim) |
|--------------------|-------------------|--|---|
| IPSS_1 | Hipotética | Recursos Humanos | <i>“Desde logo eu acho que os recursos humanos afetos às instituições, será difícil mobilizá-los para mais do que aquilo que eles fazem...”;“(...) creio que teríamos que ter mais recursos afetos à estrutura.”</i> |
| IPSS_2 | Hipotética | Financiamento | <i>“Julgo que o financiamento é sempre um desafio (...)”</i> |
| IPSS_3 | Real | Limitações Legais/ Técnicas | <i>“tem que haver qualquer incentivo do [Parceiro Público_1] que diga assim: ok, isto são os nossos acordos, a seguir vocês fazem os negócios que entenderem”</i> |
| IPSS_4 | Real | Concorrência com setor lucrativo | <i>“Um dos principais desafios com que nos deparamos são os concursos públicos, aos quais temos de aceder, por exemplo para o serviço de refeições, competindo por vezes com empresas de grande dimensão, com outro tipo de recursos. A candidatura ao contrato público tem ainda encargos, que a Instituição pode não reaver caso perca”</i> |
| IPSS_6 | Real | Reconhecimento social da missão Capacitação da Pessoa com deficiência | <i>“o desafio maior aqui, para nós, foi para nós que este negócio fosse um instrumento, se quisermos, de divulgação, de inclusão, mas sobretudo de promoção das pessoas, das capacidades das pessoas que servimos (...)”</i> |
| IPSS_7 | Real | Cultura Organizacional | <i>“Os principais desafios (...): cultura organizacional tradicional pouco voltada para a inovação ou gestão empresarial; (...) resistência interna a modelos com geração de receitas; (...)”</i> |

| | | | |
|--------|------|---|--|
| | | Limitações Legais | <i>falta de know-how empresarial, dificuldades em áreas como modelagem de negócios, marketing, análise financeira, planeamento estratégico, falta de experiência com inovação social</i> |
| IPSS_8 | Real | Planeamento Estratégico do Negócio Competitividade | <i>“Tivemos de fazer obras de adaptação do espaço no centro da cidade, no edifício da [IPSS_8], tivemos que comprar o equipamento, tivemos que fazer o plano dos procedimentos para o negócio, formar as pessoas mais nessa parte prática do negócio (...) “Os desafios (...) não sermos vistos como concorrência desleal”</i> |

Os desafios identificados variam entre instituições que apenas projetam a possibilidade de criar um negócio social e aquelas que já o implementaram. As IPSS com desafios hipotéticos referem sobretudo limitações internas, como a falta de recursos humanos e o financiamento. Já nas IPSS com experiência real, os desafios são mais amplos e complexos, incluindo limitações legais, pressão competitiva, cultura organizacional pouco preparada, necessidades de planeamento estratégico e preocupações com o reconhecimento social da missão. A IPSS_5 não integrou esta análise por não equacionar a implementação de um negócio social.

A tabela seguinte sintetiza os resultados obtidos a partir da questão 5 do guião de entrevista.

Tabela 6. Benefícios.

| Instituição | Informação | Principal(ais) Benefícios | Fundamentos (verbatim) |
|--------------------|-------------------|---|--|
| IPSS_2 | Hipotética | Atividade Ocupacional | <i>“promover alguma coisa que eles participem do princípio ao fim e que consigam estar motivados para alimentar o negócio, seria importante.”</i> |
| IPSS_3 | Real | Capacitação da Pessoa com deficiência/ Inclusão Social | <i>“Estão na comunidade, eles gostam de sair daqui eles gostam de estar noutros espaços, eles gostam de estar com outras pessoas, e sobretudo gostam muito também de se sentir úteis.”</i> |

| | | | |
|--------|------|---|--|
| IPSS_4 | Real | Inclusão Social | <i>“O negócio social (...) contribui para a inclusão dos utentes quando participam nestas atividades, no desempenho de Atividades Socialmente Úteis (ASU).”</i> |
| IPSS_6 | Real | Capacitação da Pessoa com deficiência/ Inclusão Social | <i>“(...) conseguirmos ao máximo potencializar aquele espaço, aquele negócio, no sentido de, de facto, reforçar as competências dessas pessoas.”</i> |
| IPSS_7 | Real | Capacitação da Pessoa com deficiência/ Inclusão Social | <i>“Criação de postos de trabalho para os próprios beneficiários ou pessoas em situação de vulnerabilidade; possibilidade de integrar modelos de formação prática e inclusão socioprofissional”.</i> |
| IPSS_8 | Real | Capacitação da Pessoa com deficiência/ Inclusão Social | <i>“(...) é a sua capacitação, portanto, aumentar a capacitação, novas oportunidades. Novas oportunidades para eles próprios.”</i> |

A IPSS_1 e a IPSS_5 não foram incluídas na tabela de benefícios por motivos distintos, mas ambos relacionados com a ausência de impactos positivos nos utentes. A IPSS_1 refere que o elevado nível de dependência dos seus utentes inviabiliza, nesta fase, qualquer benefício, mesmo hipotético, decorrente de um negócio social. Já a IPSS_5 considera que este tipo de iniciativa poderia ser prejudicial, ao desviar recursos humanos e financeiros das respostas sociais essenciais, comprometendo o bem-estar dos utentes. Por estas razões, ambas foram excluídas da sistematização dos benefícios.

As evidências mostram que os benefícios identificados pelas IPSS com experiência real se concentram sobretudo na capacitação das pessoas com deficiência e na sua inclusão social através do contacto com a comunidade e da participação ativa nas atividades do negócio social.

4.2 Impacto social e sustentabilidade

Nesta subsecção sistematizam-se os resultados relativos (i) ao eventual recurso a apoios externos para viabilização de iniciativas com enquadramento de negócio social, (ii) ao

impacto social percecionado e (iii) ao impacto financeiro associado, com base nas respostas às questões 6 a 9 do guião de entrevista.

Entre as IPSS analisadas, apenas a IPSS_8 recorreu a recursos externos, beneficiando de financiamentos da *Portugal Inovação Social* e de um investidor privado. Recorre ainda a empresas privadas para apoio técnico na elaboração de candidaturas a financiamento externo público e privado (responsabilidade social empresarial) (ver Tabela 7).

A tabela seguinte sintetiza os resultados obtidos a partir da questão 6 do guião de entrevista.

Tabela 7. Apoios externos.

| Instituição | Recursos Externos | Fundamentos (verbatim) | Tipo de Recurso |
|-------------|-------------------|--|--|
| IPSS_8 | Sim | <i>“Tivemos duas candidaturas aprovadas. Numa primeira candidatura, que se chamava capacitação para inovação social, recebemos apoio para formar toda a equipa de trabalho e preparar todo o processo.” (...) concorremos às parcerias para o impacto. Tivemos uma parceria com uma entidade privada - financiador de 30% do investimento.</i> | Financiamento da <i>Iniciativa Portugal Inovação Social</i> e de Empresa Privada Empresa de Assessoria (candidaturas) |

As instituições que ainda não possuem negócio social referem que, caso viessem a avançar, equacionariam recorrer sobretudo a apoios financeiros externos ou a recursos humanos. Pelo contrário, as IPSS que já implementaram negócios sociais desenvolveram-nos sem financiamento externo, recorrendo apenas a recursos internos e parcerias institucionais, sem apoio financeiro direto.

As duas tabelas seguintes sintetizam os resultados obtidos a partir das questões 7- 9 do guião de entrevista.

Tabela 8. Impacto social.

| Instituição | Indicador | Fundamentos (verbatim) |
|-------------|---|--|
| IPSS_3 | Envolvimento Comunitário; Perceção Positiva da Satisfação dos Utentes | <i>“Isso é uma riqueza, porque eles estão envolvidos nos negócios e gostam de estar.”</i> |
| IPSS_6 | Envolvimento Comunitário; Perceção Positiva da Satisfação dos Utentes | <i>“Para identificar o impacto social não é muito difícil, porque percebemos que as pessoas que lá estão, os nossos utentes, estão muito contentes. Percebemos que tem impacto na comunidade”.</i> |
| IPSS_7 | Envolvimento Comunitário; Perceção Positiva da Satisfação dos Utentes | <i>“reforça a integração social e autoestima dos beneficiários; torna-se referência em inovação no setor social e cria mais empatia na comunidade.</i> |
| IPSS_8 | Envolvimento Comunitário; Perceção Positiva da Satisfação dos Utentes Criação de duplo valor | <i>“Temos impacto na comunidade.”; (...) estamos a criar impacto, estamos a criar valor, estamos a pagar IVA ao Estado. (...) Portanto, e os miúdos estão satisfeitos.”</i> |

As respostas evidenciam impactos sobretudo qualitativos, centrados no Envolvimento Comunitário e na Perceção Positiva da Satisfação dos Utentes, refletindo maior participação, integração e bem-estar dos beneficiários. A IPSS_8 destaca também a criação de duplo valor, associando impacto social a retorno económico. No conjunto, os impactos identificados decorrem de perceções das instituições, na ausência de métricas formais de avaliação. A IPSS_4 não se pronunciou relativamente à questão, não tendo a mesma sido registada na tabela.

Tabela 9. Impacto financeiro.

| Instituição | Indicador | Fundamentos (verbatim) |
|-------------|---------------------|--|
| IPSS_3 | Pouco significativo | <i>“a dimensão económica é sempre muito restrita e não nos permite imaginar, como eu já expliquei, qualquer autonomia financeira. Isto é uma gracinha para nós comprarmos algumas coisas”.</i> |
| IPSS_4 | Significativo | <i>“O negócio social sendo importante para a saúde e sustentabilidade financeira da Instituição, repercute-se no funcionamento da mesma e na qualidade dos serviços prestados”.</i> |

| | | |
|--------|---------------|--|
| IPSS_7 | Significativo | <i>“Aumento de Receitas Próprias”</i> |
| IPSS_8 | Em equilíbrio | <i>“Tem aqui um impacto financeiro que (...) não é tão desafiante, mas já é, já pelo menos não dá prejuízo e há aqui algum lucro, não terá impacto em termos de funcionamento da instituição, mas também não dá prejuízo.”</i> |

A análise evidencia uma diferenciação nas interpretações e nos resultados. A IPSS_3 indica um impacto financeiro muito limitado, quase simbólico, enquanto as IPSS_4 e IPSS_7 registam impactos significativos, com contributos relevantes para a geração de receita institucional. A IPSS_8 mostra que não há prejuízo, mas que o impacto financeiro ainda é moderado. A IPSS_6, por se tratar de um negócio recente, ainda não dispõe de elementos suficientes para uma análise devidamente refletida e, por esse motivo, não foi registada na tabela.

4.3 Inovação social

Nesta subsecção analisam-se os resultados relativos às alterações nas práticas de gestão e na estrutura organizacional decorrentes da implementação de negócios sociais, com base nas questões 10 e 11 do guião de entrevista. O foco incide nas adaptações internas reportadas pelas IPSS com iniciativas em funcionamento, nomeadamente ao nível de recursos humanos, contabilidade/fiscalidade e, quando aplicável, planeamento estratégico.

A Tabela 10 sintetiza, por instituição, a existência (ou não) de alterações, os respetivos fundamentos (verbatim) e as áreas organizacionais mais diretamente afetadas.

Tabela 10. Práticas de gestão e estrutura organizacional.

| Instituição | Alterações | Fundamentos (verbatim) | Áreas |
|--------------------|-------------------|--|----------------------------|
| IPSS_3 | Sim | <i>“acaba por ter algumas implicações (...) nas práticas e nos papéis que as pessoas desempenham aqui dentro.”</i> | Gestão de Recursos Humanos |
| IPSS_4 | Sim | <i>O negócio social trouxe algumas alterações nas práticas de gestão, desde logo a formação de técnicos, por exemplo na área da contratação pública; o aumento de mais um colaborador nos serviços administrativos/secretaria.</i> | Gestão de Recursos Humanos |

| | | | |
|--------|-----|--|---|
| IPSS_6 | Sim | <i>“contabilisticamente, tem de ter um trabalho separado, como se fosse uma empresa; (...) encontrar pessoas com competências próprias para acompanhar aquele negócio. (...) fizemos uma pequena formação interna na área da informática; (...) os recursos humanos tiveram que ser mais reforçados nas suas competências para dirigir este grupinho”.</i> | Contabilidade/ Fiscalidade Gestão de Recursos Humanos |
| IPSS_7 | Sim | <i>“Mudança de mentalidade, estrutura, competências e a forma de gerir os processos e trabalhadores internos. “</i> | Gestão de Recursos Humanos |
| IPSS_8 | Sim | <i>“sim, na parte (...) financeira que teve que haver aqui uma alteração de enquadramento fiscal, sim, teve esse impacto.” “Nós tivemos formação, tivemos aquela fase da capacitação, primeiro, tivemos que nos adaptar, criamos todos os planos necessários (...)”</i> | Contabilidade/ Fiscalidade; Gestão de Recursos Humanos; Planeamento Estratégico |

As evidências mostram que todas as IPSS que implementaram um negócio social reportam alterações internas, embora com diferentes níveis de profundidade e formalização. A dimensão mais transversal incide na gestão de recursos humanos, destacando-se necessidades de (re)definição de papéis, reforço de competências e ajustamentos culturais, sugerindo que a introdução de uma lógica de negócio implica reorganização de rotinas e responsabilidades internas.

Em algumas instituições, as alterações estendem-se a áreas de natureza mais técnico-administrativa. A IPSS_6 e a IPSS_8 evidenciam impactos na contabilidade/fiscalidade, com referência explícita à necessidade de separação contabilística e a ajustamentos de enquadramento fiscal, em linha com uma maior exigência de controlo, reporte e conformidade associada à atividade económica.

A IPSS_8 acrescenta ainda mudanças no planeamento estratégico, sinalizando uma estruturação mais formal do negócio (capacitação, criação de “planos necessários” e

adaptação progressiva), o que aponta para um movimento de consolidação organizacional quando o negócio social é concebido como projeto com maior intencionalidade e maturidade.

4.4 Articulação com a missão institucional

Após caracterizar as alterações internas associadas à implementação de negócios sociais, analisa-se agora de que modo estas iniciativas são percecionadas quanto à sua articulação com a missão social das IPSS. Para este efeito, sistematizam-se as respostas às questões 12 e 14 do guião de entrevista, procurando identificar os principais indicadores mobilizados pelas instituições quando explicitam (i) o contributo do negócio social para a missão e (ii) os mecanismos através dos quais esse contributo se torna visível ou relevante no plano institucional.

A Tabela 11 apresenta a síntese dos indicadores e fundamentos (verbatim) associados à articulação entre negócio social e missão institucional.

Tabela 11. Articulação com a missão social.

| Instituição | Informação | Principal(ais) Indicadores | Fundamentos (verbatim) |
|--------------------|-------------------|--|---|
| IPSS_2 | Hipotética | Visibilidade Institucional | <i>“Iamos reforçar a nossa presença e estreitar os laços com a comunidade”</i> |
| IPSS_3 | Real | Visibilidade Institucional | <i>“Dá uma imagem de uma abertura muito grande e de uma disponibilidade para a comunidade que, para nós, tem sido essencial”</i> |
| IPSS_4 | Real | Visibilidade Institucional; Inclusão Social | <i>“A vertente de negócio social dá visibilidade à Instituição, ajuda a amplificar e a desmistificar a sua missão e facilita a inclusão dos utentes”</i> |
| IPSS_6 | Real | Sustentabilidade | <i>“(…) se é verdade que as instituições têm potencial, todas têm algum potencial, estas opções de gestão das IPSS podem ser sempre interessantes para a sua sustentabilidade.”</i> |
| IPSS_7 | Real | Visibilidade Institucional | <i>“Um negócio social pode fortalecer uma IPSS de várias formas, contribuindo para a sua resiliência, impacto e relevância social.”</i> |

| | | | |
|--------|------|---|---|
| IPSS_8 | Real | Visibilidade Institucional Inclusão Social Angariação de Receitas | <i>“fazer inclusão, promover, portanto, os produtos produzidos e elaborados, (...) por pessoas com deficiência, promover inclusão através da sua participação, promover a capacitação das pessoas com deficiência em atividades, e depois em angariar também receitas para a própria instituição”</i> |
|--------|------|---|---|

De forma geral, os resultados indicam que as IPSS associam a articulação do negócio social com a missão, em primeiro lugar, à visibilidade institucional e ao reforço da relação com a comunidade, sublinhando uma maior abertura da organização e a possibilidade de comunicar, “amplificar” e “desmistificar” a sua missão junto do exterior.

Em segundo lugar, surge a inclusão social como mecanismo de coerência missionária, na medida em que o negócio social é entendido, por algumas instituições, como um instrumento que pode facilitar processos de participação e valorização dos utentes no espaço comunitário. Este eixo é explicitado de modo particularmente claro na IPSS_4 e IPSS_8.

Em terceiro lugar, algumas IPSS destacam a sustentabilidade como dimensão de alinhamento com a missão, valorizando o negócio social enquanto opção de gestão potencialmente relevante para a resiliência institucional, sem que isso implique, necessariamente, uma substituição da lógica solidária da organização.

Importa, contudo, registar duas posições que relativizam a tendência dominante: por um lado, a IPSS_1 não apresenta dados que permitam uma tomada de posição consistente sobre o tema; por outro, a IPSS_5 assume uma perspetiva mais crítica, considerando “muito difícil” conciliar o negócio social com a missão, o que sugere a existência de constrangimentos internos e/ou estruturais que podem limitar essa articulação.

4.5 Parcerias e relação com a comunidade

De seguida analisam-se os resultados relativos ao papel das parcerias e da relação com a comunidade na viabilização e consolidação dos negócios sociais, com base na questão

13 do guião de entrevista. A Tabela 12 sintetiza os setores de parceria referidos (em cenários reais e hipotéticos) e os respetivos fundamentos (verbatim).

Tabela 12. Parcerias.

| Instituição | Informação | Setor da Parceria | Fundamentos (verbatim) |
|--------------------|-------------------|---|--|
| IPSS_1 | Hipotética | Setor Lucrativo Setor Público (emprego) | <i>“Eu creio que com o tecido empresarial.” “O [Parceiro Público_3], talvez pudesse dar alguma coisa...”</i> |
| IPSS_2 | Hipotética | Setor Público Setor Lucrativo | <i>“O [Parceiro Público_2], empresas da região, dependente do tipo de negócio e alargar a rede de parceiros.”</i> |
| IPSS_3 | Real | Setor Público (autarquias) Setor Economia Social | <i>“O [Parceiro Público_2] tem tido aqui um papel muito importante nas vendas, como digo, do artesanato, mas também na venda do catering social. O [Parceiro Público_2], e depois aqui as associações (...)”</i> |
| IPSS_4 | Real | Setor Público Setor Lucrativo Setor Economia Social | <i>“Algumas das nossas parcerias locais, [Parceiro Público_2], o [Parceiro Público_4], outras IPSS do concelho, empresas/fornecedores”</i> |
| IPSS_5 | Hipotética | Setor Público (autarquias) | <i>“[Parceiro Público_2] era o mais importante. Se o negócio desse para o torto, tínhamos o [Parceiro Público_2]”</i> |
| IPSS_6 | Real | Setor Público (autarquias) Setor Lucrativo | <i>“sem dúvida, o [Parceiro Público_2] e também as empresas.”</i> |
| IPSS_7 | Real | Setor Lucrativo Setor Público | <i>“As instituições públicas ou privadas serão uma parceria necessária”</i> |
| IPSS_8 | Real | Setor Lucrativo Setor Público Famílias Sócios | <i>“portanto estamos a falar de empresas com responsabilidade social empresarial, fornecedores, fundações privadas e públicas, as famílias, os sócios que são muitos.”</i> |

De forma geral, os resultados mostram padrões distintos entre organizações com redes já consolidadas e instituições que apenas projetam colaborações futuras. O setor público, sobretudo municípios e juntas de freguesia, surge como o parceiro mais recorrente

e determinante, assumindo um papel central no apoio institucional e, em alguns casos, na promoção, compra ou viabilização de produtos e serviços associados ao negócio social. Nas IPSS que apresentam parcerias apenas hipotéticas, o setor público aparece mais como expectativa de suporte do que como ligação efetivamente estabelecida.

O setor lucrativo é igualmente referido de forma relevante, embora com diferentes graus de concretização: nas IPSS com parcerias consolidadas, as empresas tendem a surgir como colaboradoras efetivas (por exemplo, através de mecanismos de responsabilidade social, fornecimento ou compra), enquanto nas instituições que apenas idealizam o negócio social o tecido empresarial é sobretudo visto como aliado potencial, sem relações ainda formalizadas.

O setor da economia social (outras IPSS e associações) aparece sobretudo nas organizações mais maduras, reforçando a importância da cooperação interinstitucional no próprio setor. Em apenas uma das instituições destaca-se, de forma explícita, a participação de famílias e sócios, ampliando a noção de parceria para além de entidades formais e incluindo a comunidade como parte ativa do ecossistema de apoio. No conjunto, evidencia-se que as IPSS com parcerias reais apresentam redes mais diversificadas e resilientes, enquanto as que recorrem apenas a parcerias hipotéticas revelam necessidades de reforço da articulação territorial e estratégica.

4.6 Fatores determinantes para a implementação

Após identificar os setores-chave e padrões de colaboração, analisam-se de seguida os fatores determinantes apontados pelas instituições para a implementação de um negócio social (questão 15 do guião). A Tabela 13 sistematiza, por IPSS, os fatores mencionados e os respetivos fundamentos (verbatim).

Tabela 13. Fatores determinantes para Implementação de um negócio social.

| Instituição | Informação | Principal(ais) Fatores | Fundamentos (verbatim) |
|--------------------|-------------------|---|---|
| IPSS_1 | Hipotética | Recursos Humanos | <i>“Fatores determinantes é mesmo termos mais recursos e aqui falo em recursos humanos”</i> |
| IPSS_2 | Hipotética | Condições Físicas Motivação | <i>“Para nós, era termos um espaço, que neste momento não temos condições nem para arrendar nem comprar (...) se o tivéssemos tínhamos um fator importante, motivação”</i> |
| IPSS_3 | Real | Orientações Legais/ Técnicas | <i>“Se não quisessem chamar de enquadramento legal ou orientações técnicas, alguma coisa que nos ajudasse aqui um bocadinho a entender até onde é que poderíamos ir”</i> |
| IPSS_4 | Real | Envolvimento comunitário | <i>“O fator determinante para a IPSS desenvolver um negócio social, é estar atenta e recetiva às necessidades dos parceiros e da comunidade.”</i> |
| IPSS_5 | Hipotética | Comprometimento da Sustentabilidade Financeira | <i>“era que a instituição estivesse numa fragilidade... exatamente financeira”</i> |
| IPSS_6 | Real | Competências Organizacionais Planeamento Estratégico | <i>“tem que fazer uma avaliação (...) do que é que pode ser a oportunidade de ser bem aceite, de ser até apelativo, o negócio que vai instalar, quer seja localmente, quer seja a natureza do próprio negócio. Depois, efetivamente, a avaliação dos recursos que tem para montar o negócio; O fator da localização do negócio, do cliente potencial, adequado àquilo que é o objetivo do negócio.”</i> |
| IPSS_7 | Real | Envolvimento Comunitário; Competências Organizacionais | <i>“O sucesso de um negócio social local numa IPSS depende menos da dimensão da instituição e mais da clareza do problema a resolver, do envolvimento da comunidade, da visibilidade do modelo e da preparação organizacional.”</i> |
| IPSS_8 | Real | Competências Pessoais e Organizacionais | <i>“Tem de haver vontade e motivação das pessoas, criatividade, organização, e depois ser resiliente, não desistir.”</i> |

A análise evidencia que os fatores determinantes variam entre condições estruturais, capacidade organizacional, relação com a comunidade e dimensões humanas, refletindo níveis diferenciados de maturidade institucional.

Nas IPSS em cenário hipotético, sobressaem requisitos mais “básicos” e habilitadores: (i) recursos humanos disponíveis (IPSS_1), (ii) condições físicas e existência de espaço adequado, articuladas com a motivação interna para avançar (IPSS_2), e (iii) a percepção de que a decisão pode depender de um contexto de fragilidade financeira que torne a iniciativa mais premente (IPSS_5).

Nas IPSS com experiência prática, os fatores determinantes tendem a ser mais sofisticados e estratégicos: a necessidade de orientações legais e técnicas claras (IPSS_3), o papel do envolvimento comunitário e da capacidade de leitura das necessidades do território (IPSS_4 e IPSS_7), e o reforço de competências organizacionais e de planeamento estratégico (IPSS_6), incluindo avaliação de recursos, oportunidade, localização e público-alvo. A IPSS_8 acrescenta ainda fatores de natureza mais pessoal e relacional - vontade, criatividade, organização e resiliência - como condições decisivas para sustentar o processo.

No conjunto, os resultados sugerem que a implementação de negócios sociais, para além de depender de recursos e condições operacionais, exige uma combinação de preparação organizacional, enquadramento/clarificação técnico-legal, e ancoragem comunitária, sobretudo quando se pretende evoluir de uma intenção genérica para um modelo consistente e sustentável.

Capítulo 5 - Discussão

Concluída a apresentação dos resultados por dimensões, procede-se neste capítulo à sua discussão à luz do enquadramento teórico e das proposições analíticas definidas no capítulo metodológico. O objetivo é interpretar criticamente os padrões identificados, explicitando de que forma estes confirmam, refinam ou problematizam os conceitos discutidos

na revisão da literatura (Cap. 2), tendo em conta a natureza qualitativa do estudo e o contexto específico das IPSS com respostas residenciais (LR/RAI) no distrito de Santarém.

A revisão da literatura enquadra o empreendedorismo social como um campo plural, associado à criação de valor social e à mobilização de mecanismos organizacionais e, por vezes, de mercado para responder a problemas sociais complexos, como discutido na secção 2.3. Os resultados evidenciam que esta pluralidade se reflete também no terreno: as instituições apresentam diferentes leituras e graus de apropriação do conceito, oscilando entre iniciativas inexistentes, intenções futuras e experiências implementadas com níveis distintos de maturidade.

Do mesmo modo, a literatura sobre negócios sociais e modelos híbridos sublinha que a interseção entre missão social e atividade económica pode assumir múltiplas configurações e intensidades, não correspondendo a um “modelo único”, como exposto na secção 2.4. A evidência empírica é consistente com esta ideia: a maior parte das iniciativas identificadas concentra-se em áreas relativamente “naturalizadas” no contexto institucional (p. ex., restauração/catering/cafetaria), surgindo também experiências alternativas (lavandaria), o que sugere estratégias híbridas mais ou menos estruturadas conforme capacidades internas e oportunidades.

Por fim, a literatura destaca que a compatibilidade entre missão social e lógica de mercado é uma tensão central nas organizações híbridas, exigindo mecanismos de gestão e governação que previnam o desvio de missão e reforcem legitimidade, como desenvolvido na secção 2.5. Os resultados confirmam que, embora muitas IPSS percecionem os negócios sociais como instrumentos ao serviço da missão, subsistem reservas e receios associados a constrangimentos internos (recursos, cultura organizacional, competências) e externos (pressão competitiva e enquadramento).

5.1 Discussão à luz das proposições analíticas

P1 — Sustentabilidade financeira e diversificação de financiamento

A proposição P1 sugere que a adoção de práticas de empreendedorismo social contribui para diversificar financiamento e reforçar sustentabilidade, reduzindo dependência de apoios estatais. Os resultados apontam para um apoio parcial: a sustentabilidade financeira surge como motivação forte (e, em alguns casos, como justificação estratégica explícita), mas o contributo efetivo do negócio social para a robustez financeira parece variar em função da escala, do grau de estruturação e do planeamento do negócio, em linha com o que é discutido sobre sustentabilidade e desafios de gestão na secção 2.6.2 e sobre modelos híbridos na secção 2.4

Esta variabilidade é coerente com a perspetiva apresentada na secção 2.4, segundo a qual o hibridismo é um espectro e não uma condição homogénea: a integração de componentes de mercado pode ser incremental (complemento de receitas) ou mais robusta (modelo de negócio consolidado), e os efeitos financeiros dependem das escolhas de desenho e das capacidades organizacionais para gerir simultaneamente objetivos sociais e económicos.

Além disso, a revisão da literatura enfatiza que a sustentabilidade nas organizações da economia social é multidimensional e que a viabilidade financeira não deve ser alcançada à custa da missão social, como discutido na secção 2.6.2. À luz dos resultados, isto traduz-se numa condição prática: o negócio social tende a ser percecionado como válido quando “alivia vulnerabilidades” sem comprometer a qualidade e a continuidade das respostas residenciais, mantendo-se a missão como critério de prioridade, o que remete também para a tensão missão–mercado analisada na secção 2.5.

P2 — Qualidade de vida, autonomia e inclusão dos utentes

A proposição P2 estabelece uma associação entre negócios sociais e melhorias na qualidade de vida/autonomia dos utentes, promovendo inclusão e valorização de competências. Os resultados sustentam esta hipótese sobretudo ao nível da capacitação e

da inclusão social, o que é coerente com a conceptualização do empreendedorismo social como criação de valor social e resposta orientada para públicos vulneráveis, apresentada na secção 2.3, e com a discussão sobre inovação social enquanto resposta transformadora (secção 2.6.1).

Contudo, a evidência também introduz limites que dialogam com a revisão: (i) os benefícios não são uniformes, dependendo do perfil de dependência dos utentes e da adequação das tarefas; (ii) em alguns casos, as instituições antecipam riscos de desvio de recursos das respostas essenciais. Esta leitura remete para as tensões entre missão social e lógica de mercado discutidas na secção 2.5, bem como para a especificidade das IPSS e das respostas sociais enquadradas na secção 2.2

Por fim, importa sublinhar que, apesar de o impacto ser frequentemente referido, a sua demonstração tende a ser mais qualitativa e baseada em perceções do que em métricas sistematizadas. Esta constatação é particularmente relevante à luz do debate sobre avaliação e mensuração do impacto social apresentado na secção 2.6.3, reforçando a necessidade de instrumentos proporcionais e adequados ao contexto institucional.

P3 — Inovação organizacional e relação com a comunidade

A proposição P3 sugere que IPSS com experiência em negócios sociais demonstram maior capacidade de inovação organizacional e relações comunitárias mais consistentes. Os resultados convergem com esta ideia: as instituições com iniciativas implementadas reportam mudanças internas (rotinas, funções, práticas de gestão, necessidades de qualificação), o que é compatível com a noção de inovação social e organizacional desenvolvida na secção 2.6.1, e com a discussão sobre reorganização interna associada a modelos híbridos na secção 2.4

No plano externo, a evidência confirma a centralidade das parcerias e do território: autarquias e atores locais surgem como suportes recorrentes, e o tecido empresarial aparece como parceiro real em alguns casos e como aliado potencial noutros. Este padrão reforça o papel das redes e da ancoragem comunitária na sustentabilidade e na capacidade de

resposta institucional, como discutido na secção 2.6.2, articulando-se ainda com o enquadramento do papel das IPSS no ecossistema social apresentado na secção 2.2

Ainda assim, a discussão deve reconhecer que a inovação não é automática: surgem referências a cultura organizacional tradicional, resistência interna e falta de know-how empresarial. À luz da revisão, este aspeto pode ser interpretado como expressão das tensões do hibridismo e da exigência de capacidades específicas para gerir a interseção entre missão e mercado, conforme analisado nas secções 2.4 e 2.5

P4 — Alinhamento com a missão e coerência estratégica

A proposição P4 indica que, quando alinhados com a missão, os negócios sociais reforçam identidade organizacional e coerência estratégica, consolidando legitimidade. Os resultados favorecem a aderência desta proposição de forma parcial: várias instituições descrevem o negócio social como instrumento de visibilidade institucional, de inclusão e de ligação à comunidade, reforçando a missão; porém, há também posições cétricas e preocupações com risco de concorrência, enquadramento legal e desvio de foco. Esta tensão é discutida na secção 2.5, que problematiza a compatibilidade entre missão social e lógica de mercado.

Este padrão sugere que o alinhamento depende menos da “existência” do negócio social e mais da sua governação: clareza de objetivos, desenho do modelo de atividade, mecanismos de decisão e capacidade de assegurar que a lógica económica permanece subordinada ao propósito social. Tal leitura é consistente com a perspetiva sobre modelos híbridos apresentada na secção 2.4 e com a discussão sobre coerência estratégica e legitimidade em organizações da economia social desenvolvida na secção 2.5

Finalmente, a discussão reforça a necessidade de ligar alinhamento com missão a instrumentos mínimos de avaliação e prestação de contas. Se o impacto social é um elemento central do discurso de missão, a sua demonstração — ainda que por métodos proporcionais e adaptados — torna-se parte da coerência organizacional e do reforço de legitimidade, em

linha com o debate sobre impacto social e avaliação de impacto apresentado na secção 2.6.3, articulado com a dimensão de sustentabilidade da secção 2.6.2

5.2 Síntese Interpretativa

Em síntese, os resultados sugerem que os negócios sociais se integram na missão das IPSS de forma diferenciada e dependente de condições: (i) maturidade e planeamento do modelo híbrido, como discutido na secção 2.4; (ii) capacidades internas e cultura organizacional, em articulação com as tensões missão–mercado da secção 2.5; (iii) densidade relacional e parcerias territoriais, relacionadas com as dimensões de sustentabilidade e redes discutidas na secção 2.6.2; e (iv) existência de mecanismos (ainda que simples) de monitorização de impacto e coerência missão–atividade, em linha com a secção 2.6.3 Esta leitura permite responder à questão central do estudo de forma contextualizada, enfatizando que sustentabilidade e impacto não decorrem automaticamente da adoção de um negócio social, mas da forma como ele é concebido, governado e articulado com a missão.

5.3 Nota sobre o alcance interpretativo

A discussão apresentada baseia-se em evidência qualitativa recolhida junto de dirigentes e numa amostra de carácter intencional e não probabilístico. Assim, as conclusões devem ser entendidas como interpretações analíticas e contextualizadas ao distrito em estudo, úteis para compreender padrões, mecanismos e tensões, sem pretensão de generalização estatística para o universo nacional de IPSS, mantendo-se a relevância do enquadramento das IPSS em Portugal discutido na secção 2.2

5.4 Síntese estratégica dos resultados: análise SWOT

Para integrar os resultados apresentados no Capítulo 4 e a respetiva interpretação ao longo deste capítulo, recorre-se a uma análise SWOT, que permite sintetizar, de forma articulada, os principais fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) associados à implementação de negócios sociais nas IPSS participantes. Esta síntese estratégica contribui para uma leitura global do fenómeno, evidenciando condições

que favorecem a integração do negócio social na missão institucional, bem como fatores que podem limitar a sua viabilidade e consolidação.

Em síntese, os negócios sociais integram-se na missão institucional quando são estrategicamente planeados, centrados nos utentes e articulados com a comunidade. Nos casos em que estas condições não se verificam, a integração tende a ser mais limitada, seja por constrangimentos internos (recursos, competências, cultura organizacional) seja por condicionantes externas (enquadramento, pressão competitiva e dependência de parcerias).

A análise SWOT revela-se, assim, pertinente neste estudo por permitir interpretar os resultados de modo estratégico, tornando mais explícitas as relações entre capacidades organizacionais, contexto territorial e requisitos de sustentabilidade e impacto social.

Como se sistematiza na Figura 10, esta abordagem evidencia os principais eixos que podem orientar a reflexão e a tomada de decisão das IPSS quanto ao desenho, implementação e desenvolvimento de negócios sociais alinhados com a missão.

Figura 10. Análise SWOT à implementação de negócios sociais nas IPSS participantes.



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6 - Conclusões

O presente estudo procurou responder à questão de investigação “*Em que medida os negócios sociais se integram na missão das IPSS com resposta social residencial para pessoas adultas com deficiência?*”, analisando a existência (ou intenção) de iniciativas, as motivações, os desafios e os efeitos percecionados ao nível da sustentabilidade, do impacto social e da adaptação organizacional, bem como a relação com a comunidade e as parcerias.

A investigação, de natureza qualitativa, baseou-se na recolha de dados junto de dirigentes de IPSS do distrito de Santarém que desenvolvem respostas residenciais (LR e/ou RAI), permitindo interpretar de forma contextualizada padrões e divergências entre instituições.

6.1 Síntese dos principais resultados e resposta à questão da investigação

Os resultados evidenciam um cenário heterogéneo. Numa amostra de oito instituições participantes, cinco referem a existência de iniciativas enquadráveis como negócios sociais, concentradas sobretudo nas áreas da restauração, catering e cafetaria e, num caso, no setor da higiene e limpeza (lavandaria). As restantes três instituições não desenvolvem, à data, qualquer negócio social, oscilando entre a intenção de implementação futura e a rejeição dessa possibilidade no curto ou médio prazo.

No que respeita à integração dos negócios sociais na missão institucional, os dados indicam que as instituições tendem a percecionar estas iniciativas como instrumentos capazes de reforçar a missão, sobretudo quando contribuem diretamente para processos de inclusão social e capacitação dos utentes. Esta dimensão emerge como particularmente central, uma vez que o público-alvo das instituições é constituído por pessoas adultas com deficiência. A participação dos utentes nas atividades associadas aos negócios sociais é entendida como promotora de desenvolvimento de competências, aumento da autonomia, reforço da autoestima e intensificação da interação com a comunidade, funcionando o negócio social como uma alavanca concreta de inclusão social.

Para além desta dimensão nuclear, as instituições reconhecem ainda outros contributos relevantes dos negócios sociais para a missão, nomeadamente o aumento da visibilidade institucional e a aproximação à comunidade, bem como o reforço da sustentabilidade e da resiliência organizacional, entendidas como condições necessárias para assegurar a continuidade e a qualidade das respostas sociais. Contudo, estes efeitos surgem frequentemente como complementares a uma finalidade primordial de inclusão social, que legitima e enquadra a existência do negócio social no contexto das IPSS analisadas.

Ainda assim, a integração dos negócios sociais na missão não é automática nem universal. Em alguns casos, a viabilidade destas iniciativas é condicionada pelo perfil de dependência dos utentes, pelos riscos de desvio de recursos face às respostas sociais essenciais e pela perceção de tensões entre a lógica de geração de receitas e a missão solidária. Assim, conclui-se que os negócios sociais se integram na missão das IPSS de forma contingente e diferenciada, dependendo do grau de alinhamento estratégico, das capacidades organizacionais internas e do ecossistema territorial de parcerias em que as instituições se inserem.

6.2 Conclusões face às proposições analíticas

- *P1 (sustentabilidade e diversificação de financiamento)*: os resultados sustentam parcialmente a proposição. A sustentabilidade financeira é uma motivação central, mas o impacto financeiro efetivo revela-se desigual (de “pouco significativo” a “significativo” ou “em equilíbrio”), sugerindo que a contribuição para a autonomia económica depende do grau de maturidade do negócio, do planeamento e do contexto competitivo.
- *P2 (benefícios para utentes: qualidade de vida, autonomia e inclusão)*: os resultados são globalmente consistentes, sobretudo no que respeita à capacitação e inclusão social (contacto com a comunidade, sentimento de utilidade, participação). Contudo, a evidência mostra limites importantes: há contextos em que a participação não é

viável (níveis elevados de dependência) ou é percebida como potencialmente prejudicial por desviar recursos de respostas essenciais.

- *P3 (inovação organizacional e relação com a comunidade)*: os resultados dão suporte robusto. As IPSS com negócios sociais reportam alterações nas práticas de gestão e na organização (principalmente em recursos humanos e, em alguns casos, contabilidade/fiscalidade e planeamento), e evidenciam maior centralidade de redes e parcerias, com destaque para as autarquias e o tecido empresarial.
- *P4 (alinhamento com a missão e coerência estratégica)*: os resultados sustentam parcialmente. A articulação é frequentemente afirmada via visibilidade e inclusão, mas existe também reserva/criticismo, apontando para o risco de tensões e para a necessidade de salvaguardas de governação que assegurem prioridade à missão.

6.3 Implicações para a gestão e para a prática nas IPSS

Os resultados sugerem um conjunto de implicações práticas para IPSS que considerem implementar (ou consolidar) negócios sociais:

1. Clarificar a finalidade do negócio social

Definir explicitamente se a prioridade é (i) sustentabilidade financeira, (ii) inclusão/capacitação, (iii) visibilidade e relação comunitária, ou uma combinação, evitando ambiguidades que favoreçam incoerência estratégica.

2. Garantir alinhamento com a missão e prevenir desvio de missão:

Estabelecer critérios de decisão e mecanismos internos (p. ex., regras de afetação de recursos, validação ética/operacional, avaliação periódica) que assegurem que a atividade económica permanece subordinada ao propósito social.

3. Investir em competências e estrutura mínima de gestão

A implementação exige competências em planeamento, gestão, marketing, controlo financeiro, conformidade fiscal e organização do trabalho. A falta de know-how e a cultura organizacional pouco orientada para gestão empresarial surgem como entraves relevantes.

4. *Adequar o desenho do negócio ao perfil dos utentes*

Onde se pretende participação de utentes, o modelo deve ser ajustado à capacidade funcional e aos requisitos de segurança e supervisão, protegendo o bem-estar e a qualidade do acompanhamento individual.

5. *Trabalhar redes e parcerias como condição de viabilidade*

A articulação com autarquias e tecido empresarial (bem como com outras organizações do setor) surge como fator estruturante para promover, viabilizar e legitimar iniciativas.

6. *Adotar instrumentos proporcionais de avaliação de impacto*

Ainda que a avaliação formal seja limitada, a consolidação de práticas simples (indicadores, registos, monitorização regular) pode reforçar aprendizagem organizacional, prestação de contas e coerência entre missão e resultados.

6.4 Recomendações para políticas públicas e enquadramento institucional

Os resultados apontam para necessidades que ultrapassam a capacidade individual das IPSS, sugerindo linhas de atuação relevantes:

- Clarificação técnico-legal e orientações operacionais para atividade económica em IPSS, reduzindo incerteza e promovendo práticas conformes, sobretudo em contextos de acordos de cooperação e contratação pública.
- Medidas de capacitação (formação e assistência técnica) orientadas para gestão de modelos híbridos, planeamento estratégico e avaliação de impacto.
- Incentivos e instrumentos de financiamento que apoiem não apenas investimento inicial, mas também fases de estruturação e consolidação, atendendo ao risco de fragilidade em organizações com recursos limitados.
- Promoção de parcerias territoriais (autarquias, empresas, redes sociais locais) como mecanismos de sustentação e integração comunitária, reforçando a dimensão relacional e a legitimidade das iniciativas.

6.5. Limitações do estudo

Uma primeira limitação decorre do carácter não probabilístico da amostra e da participação voluntária das instituições, podendo ocorrer viés de auto-seleção. Isto significa que as IPSS que aceitaram participar poderão apresentar características sistematicamente diferentes das que não participaram (por exemplo, maior disponibilidade para colaborar, maior abertura institucional ou maior proximidade/interesse relativamente ao tema dos negócios sociais). Assim, os resultados devem ser interpretados como evidência qualitativa e contextualizada, não permitindo generalizações estatísticas para o conjunto das IPSS do distrito ou para outras realidades.

Uma segunda limitação relaciona-se com a natureza qualitativa do desenho de investigação e com o facto de os dados dependerem, em grande medida, das perceções e narrativas dos dirigentes enquanto informantes-chave. Este tipo de evidência é particularmente adequado para compreender significados, racionalidades e mecanismos organizacionais, mas pode incorporar vieses de relato (por exemplo, tendência para valorizar aspetos positivos, subestimar dificuldades ou enfatizar argumentos considerados socialmente desejáveis). Por este motivo, as interpretações apresentadas refletem, sobretudo, a perspetiva dos dirigentes entrevistados, devendo ser lidas como compreensão aprofundada de experiências e posicionamentos e não como verificação factual exaustiva de práticas e resultados.

Uma terceira limitação prende-se com a ausência de triangulação sistemática com fontes adicionais (por exemplo, documentos internos, registos administrativos, evidência financeira detalhada ou instrumentos formais de avaliação de impacto). Embora o estudo recorra a verbatim e a sistematizações por categorias, a falta de cruzamento estruturado com outros tipos de dados reduz a capacidade de confirmar, por múltiplas fontes, algumas afirmações relativas a impacto social e contributos financeiros. Consequentemente, os resultados sobre impacto tendem a expressar-se de forma predominantemente qualitativa e percecionada, o que deve ser tido em conta na leitura das conclusões.

Uma quarta limitação resulta do foco territorial num contexto específico (distrito de Santarém) e num recorte setorial delimitado (IPSS com respostas residenciais LR e/ou RAI para pessoas adultas com deficiência). Esta delimitação é metodologicamente relevante e coerente com os objetivos do estudo, mas implica que os resultados podem refletir particularidades do território, das redes locais, da disponibilidade de parcerias e das condições institucionais existentes. Assim, a transferibilidade das conclusões para outros distritos ou para outras respostas sociais deve ser realizada com prudência e mediante análise comparativa de contextos.

Uma quinta limitação relaciona-se com a existência de informação incompleta em alguns momentos do processo de recolha. Em particular, registou-se pelo menos um caso de não resposta a determinada questão e um caso em que, por lapso técnico, não foi possível obter gravação áudio, tendo a informação sido registada através de notas detalhadas. Apesar de terem sido adotadas medidas para preservar a fidelidade do conteúdo (registo durante e imediatamente após a entrevista) e de o corpus incluir transcrições integrais na maioria dos casos, estas situações podem reduzir a comparabilidade entre instituições em alguns indicadores e devem ser consideradas na robustez de certas inferências.

Em síntese, estas limitações não invalidam o estudo, mas delimitam o seu alcance: os resultados devem ser entendidos como interpretação analítica e contextualizada das experiências e perceções de dirigentes de IPSS participantes, oferecendo contributos relevantes para compreender padrões, tensões e condições de viabilidade dos negócios sociais em contexto residencial, e apontando pistas para aprofundamentos futuros com maior diversidade de fontes e contextos.

6.6. Pistas para investigação futura

A investigação sobre a integração de negócios sociais em IPSS com respostas residenciais poderá beneficiar, em primeiro lugar, de estudos comparativos inter-regionais, envolvendo uma maior diversidade de contextos institucionais e territoriais. A comparação entre distritos, bem como entre realidades urbanas e rurais, permitiria compreender até que

ponto os padrões identificados neste estudo resultam de características específicas do ecossistema local (rede de parcerias, presença de autarquias com determinado perfil de intervenção, densidade do tecido empresarial) ou, pelo contrário, refletem tendências mais gerais do setor.

Em segundo lugar, recomenda-se o desenvolvimento de abordagens longitudinais, capazes de acompanhar a evolução das iniciativas ao longo do tempo. Estudos deste tipo seriam particularmente relevantes para observar a maturação dos negócios sociais, a estabilização (ou não) dos modelos de funcionamento, a evolução dos seus resultados financeiros e as mudanças organizacionais internas associadas - aspetos que, num desenho transversal, tendem a ser captados num momento específico e, por isso, com menor capacidade para analisar trajetórias, aprendizagem institucional e sustentabilidade efetiva.

Uma terceira linha de aprofundamento prende-se com a necessidade de reforçar a triangulação de fontes e perspetivas. A inclusão de outros *stakeholders* - como equipas técnicas e operacionais, utentes e famílias, parceiros comunitários e autarquias - permitiria enriquecer a compreensão do fenómeno, reduzindo a dependência exclusiva do ponto de vista dos dirigentes e permitindo captar dimensões práticas do funcionamento quotidiano dos negócios sociais. Em paralelo, a incorporação de dados documentais e financeiros (por exemplo, relatórios de atividade, contas, registos de custos e receitas, documentação de projetos e parcerias) reforçaria a robustez interpretativa, sobretudo quando se discutem contributos para sustentabilidade e efeitos organizacionais.

Em quarto lugar, torna-se pertinente integrar metodologias de avaliação de impacto social proporcionais ao contexto das IPSS e ao tipo de iniciativas em análise. Sempre que viável, poderá justificar-se a exploração de modelos como o SROI (Social Return on Investment); noutros casos, a adoção de quadros simplificados de indicadores — combinando medidas quantitativas básicas com evidência qualitativa estruturada — poderá constituir uma alternativa adequada, permitindo reforçar a prestação de contas e apoiar decisões internas sem impor exigências desproporcionadas às capacidades institucionais.

Por fim, futuras investigações poderiam explorar de forma mais sistemática o papel das políticas públicas e do enquadramento legal enquanto fatores facilitadores ou inibidores da implementação e consolidação de negócios sociais em IPSS. Em particular, importa aprofundar como a contratação pública, os acordos de cooperação, os incentivos disponíveis e as orientações técnico-legais influenciam as decisões estratégicas das organizações, os seus modelos de financiamento e a margem de autonomia para desenvolver atividades económicas alinhadas com a missão social.

Referências bibliográficas

- Almeida, F. (2024). Os desafios da inovação social na economia social em Portugal – O país em lume brando. In R. Diniz & M. Pina e Cunha (Orgs), *Gestão, liderança e inovação no setor da economia social* (1.ª ed., pp. 17-27). Edições Sílabo.
- Alperstedt, G. D., Andion, C., & Pires, P. K. (2023). Dos empreendimentos sociais aos negócios de impacto: examinando o debate teórico rumo à inovação social. *REGEPE, Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2), <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2264>
- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures. <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/201519/LRD31.pdf>
- Armstrong, R. M., & Grobbelaar, S. S. (2023). Sustainable business models for social enterprises in developing countries: A conceptual framework. *Management Review Quarterly*, 73(2), 787-840. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00260-1>
- Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão com Deficiência Mental de Santarém. (2024). *Relatório de atividade e contas 2024*. <https://appacdm-santarem.pt/relatorio-de-atividades/relatorio-de-atividade-e-contas-2024/>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing - insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J. (2018). *Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing*. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Bernardino, S. J. Q. (2015). Iniciativas de empreendedorismo social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, comportamentos e desempenho organizacionais. [Tese de doutoramento, Universidade Portucalense]. Repositório Universidade Portucalense. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4438.6804>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 1–18). Routledge. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90501/1/Defourny%20From%20third%20sector%20to%20social%20entreprise%202001.pdf>

- Centro de Ensino e Recuperação do Entroncamento. (2024) *Relatório de gestão 2024*.
https://129fc30b-99cf-5c0e-e383-3bc685eb8818.filesusr.com/ugd/0d4109_6f8e302250c14bc4ba3f00eda803a384.pdf
- Centro de Integração e Reabilitação de Tomar. (2024) *Relatório de atividades e gestão 2024*.
<https://cire-tomar.org/uploads/VE45NcYwQGmzyeYy7Zqf.pdf>
- Centro de Reabilitação e Integração de Ferreira do Zêzere. (2024). *Relatório de atividades 2024*.
https://www.crifz.pt/uploads/1/3/5/6/13568069/relatorio_de_atividades_2024_cores.pdf
- Centro de Reabilitação e Integração Torrejano. (2025, abril 14). *Relatório e contas 2024 – CRIT e demonstrações financeiras*. <https://www.crit.pt/2025/04/14/relatorio-e-contas-2024-crit-e-demonstracoes-financeiras/>
- Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) & Estado português. (2025, março). *Compromisso de cooperação para o setor social e solidário para o biénio 2025-2026*. https://cnis.pt/wp-content/uploads/2025/03/Compromisso-de-Cooperac%CC%A7a%CC%83o-para-o-Setor-Social-e-Solida%CC%81rio-2025-2026_Assinado.pdf
- Comissão Europeia. (2011). *Iniciativa para os negócios sociais: Criar um clima favorável às empresas sociais, protagonistas-chave da economia social e da inovação* (COM(2011) 682 final). Comissão Europeia. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:PT:PDF>
- Comissão Europeia. (2014, dezembro). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Executive summary*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b556d0e5-8907-11e5-b8b7-01aa75ed71a1/language-en>
- Comissão Europeia. (2021, 9 de dezembro). *Plano de ação para a economia social: Construção de uma economia ao serviço das pessoas*. (Comunicação COM (2021) 778 final). <https://cases.pt/wp-content/uploads/2021/12/Plano-de-Acao-para-a-Economia-Social-v.-PT.pdf>
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - CASES. (2019). *Guia prático da economia social*. https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - CASES. (2022). *Comentário ao Plano de ação para a economia social* [Documento de trabalho]. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2022/03/Comentario-PAES.pdf>

- Cunha, J., Silva, F., Ferreira, C., Araújo, M., & Nunes, M. L. (2025). *Determining the impact of social innovation across different contexts: a review and survey on supporting metrics*. *SN Social Sciences*, 5, 140. <https://doi.org/10.1007/s43545-025-01138-1>
- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. Aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. *Diário da República*, n.º 46, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1983-165201113>
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University. https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. In M. Nyssens (Ed.), *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 3–26). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/277151275_Defining_Social_Enterprise
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). *Conceptions of social enterprise in Europe and the United States: Convergences and divergences*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective* (EMES Working Paper No. 12/03). EMES European Research Network. https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf
- Diário da República. (s.d.). *Atividade económica (Regime Jurídico da Concorrência)*. <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/atividade-economica-regime-juridico-concorrencia>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Emerson, J. (2003). *The blended value proposition: Integrating social and financial returns*. California Management Review. <https://doi.org/10.2307/41166187>
- EU Code of Conduct for Data Sharing in the Social Economy Drafting Committee. (2024, November). EU Code of Conduct for Data Sharing in the Social Economy. European Commission, EU Social Economy Gateway. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/document/download/7df46bca-aa41-4e40-a11c-1c0a1485b988_en?filename=EU+Code+of+Conduct+for+Data+Sharing+in+the+Social+Economy.pdf
- Eurocid. (2019, maio). *Economia social na União Europeia*. Ministério dos Negócios Estrangeiros. <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/economia-social-na-uniao-europeia>

- Ferreira, A., Santos, C., Inácio, H., Costa, A. J., Bandeira, A. M., Tomé, B., Joaquim, C., Góis, C., Curi, D., Meira, D., Azevedo, G., Jesus, M., Teixeira, M. G., Monteiro, P., Duarte, R., & Marques, R. P. (2022). *Accountability in the social economy: The case of Private Social Solidarity Institutions*. *Sustainability*, 14(3), 1147. <https://doi.org/10.3390/su14031147>
- Ferreira, S. (2015). New paths for third sector institutions in a welfare state in crisis: The case of Portugal. *Nonprofit Policy Forum*, 6(2), 213–241. https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/44003/1/New%20Paths%20for%20Third%20Sector%20Institutions%20in%20a%20Welfare%20State%20in%20Crisis_The%20Case%20of%20Portugal.pdf
- Ferreira, S., & Almeida, J. (2021). *A investigação sobre empresas sociais e conceitos conexos em Portugal*. Centro de Estudos Sociais. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/101821>
- Graça, E. (2020). Economia social: cooperação, reciprocidade e solidariedade. In J. Pitacas & L. Reto (Coords.), *A economia social numa visão plural* (pp. 68–69). CIRIEC Portugal. https://cases.pt/wp-content/uploads/2020/03/A-Economia-Social-numa-vis%C3%A3o-plural_CIRIEC-PT_2020.pdf
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Savall, T. (2024). *How to explain social innovation in elderly care services: The role of for-profit and non-profit social enterprises*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 1849–1877. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00942-6>
- Hespanha, P. (2025, 21 de fevereiro). *A Economia Solidária e as outras economias: Uma reflexão sobre a pluralidade de formas alternativas ao Estado e ao mercado* [Seminário]. ECOSOL-CES, Centro de Estudos Sociais. <https://ces.uc.pt/pt/agenda-noticias/agenda-de-eventos/2025/a-economia-solidaria-e-as-outras-economias>
- Instituto Nacional de Estatística & Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2023, outubro). *Infografia - Conta satélite da economia social 2020* [Infografia]. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/10/Infografia-POR-2020.jpg>
- Leão de Carvalho, B., & Boura, P. (2024). A hibridização no setor da economia social. In R. Diniz & M. Pina e Cunha (Orgs.), *Gestão, liderança e inovação no setor da economia social* (1.ª ed., pp. 205 -217). Edições Sílabo.
- Lei n.º 19/2012, de 8 de maio. Aprova o regime jurídico da concorrência. *Diário da República*, n.º 89, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/19-2012-553391>
- Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. Lei de Bases da Economia Social. *Diário da República*, n.º 88, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>

- Lopes dos Reis, F., & Veiga, V. M. L. (2023). Sustentabilidade económico-financeira das instituições particulares de solidariedade social - paralisia cerebral. *Revista Temas Sociais*, (4), 190–213. https://doi.org/10.53809/TS_ISS_2023_n.4_190-213
- Machado, G. F. (2023). *A importância do marketing social para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos: a ótica fundraising na Santa Casa de Misericórdia de Tarouca* (Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Viseu). Repositório do Instituto Politécnico de Viseu. <https://hdl.handle.net/10400.19/7685>
- Mendes, A. M. S. Carvalho (2011). *Organizações de economia social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. Fluxos & Riscos: Revista de Estudos Sociais*, (2), 29-53. <https://ciencia.ucp.pt/pt/publications/organiza%C3%A7%C3%B5es-de-economia-social-o-que-as-distingue-e-como-podem-s/>
- Mendes, A. M. S. C., & Pinto, F. B. C. (Eds.). (2018). *Importância económica e social das IPSS em Portugal*. CNIS. <https://rotass.cnis.pt/wp-content/uploads/2019/01/Livro-Importancia-Economica-e-Social-das-IPSS-em-Portugal-PDF.pdf>
- Mendes, A. M. S. C. & Oliveira, R. E. M. (2020). *Importância económica e social das IPSS em Portugal: Central de balanços (2016, 2017 e 2018)*. CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social. <https://cnis.pt/wp-content/uploads/2020/09/CNIS-Livro-Central-de-Balan%C3%A7os-julho-2020-AF-digital-dupla-pagina.pdf>
- Mendes A. M. S.C & Martins da Rocha F. M. A. S. (2022). *Importância económica e social das IPSS em Portugal: Central de balanços 2019 e 2020*. CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social. <https://rotass.cnis.pt/estudo-importancia-economica-e-social-das-ipss-em-portugal-central-de-balancos-2019-e-2020/>
- Mendes A. M. S.C & Martins da Rocha F. M. A. S. (2023). *Importância económica e social das IPSS em Portugal: Central de balanços 2021*. CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social. https://www.researchgate.net/publication/385272161_IMPORTANCIA_ECONOMICA_E_SOCIAL_DAS_IPSS_EM_PORTUGAL_CENTRAL_DE_BALANCOS_2021
- Mendes, P. H. P. (2021). *The impact of mission drift in social enterprise's legitimacy: A consumer perspective* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/e6a7e793-16b7-4e25-8299-a786edf1f6cf/download>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>
- Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation. Innovations: Technology, governance, globalization*, 1(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford: Said Business School, The Young Foundation. <https://youngfoundation.b-cdn.net/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf?x80482>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. NESTA/ The Young Foundation. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
- Namorado, R. (2017). *Economia social em textos* (1ª ed.). Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social / Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. https://cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 755–769. <https://apsocialfinance.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/2009-we-do-good-things.pdf>
- OCDE (2022). *Recommendation on the social and solidarity economy and social innovation. Meeting of the Council at Ministerial Level, 9-10 June 2022 (C/MIN(2022)14/FINAL)*. [https://one.oecd.org/document/C/MIN\(2022\)14/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(2022)14/FINAL/en/pdf)
- OCDE. (2023). *What is the social and solidarity economy? A review of concepts*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/what-is-the-social-and-solidarity-economy-a-review-of-concepts_dbc7878d-en.html
- OCDE & União Europeia. (2025). *Social economy in Europe: Contributing to competitiveness and prosperity*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3432de93-en>
- Oliveira, P. (2025). Social and solidarity economy in action: Case studies of innovation and sustainability in the contemporary context. *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(48), 173–203. Éditions De Boeck Supérieur. DOI 10.3917/e.jie.pr2.0188.
- Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Costa, D., & Veloso, L. (2012). Perspectives of social entrepreneurship in Portugal: Comparison and contrast with international theoretical

- approaches. *International Review of Social Research*, 2(2), 113–134. DOI: 10.1515/irsr-2012-0020
- Parente, C., Marcos, V., & Costa, D. (2014). *Empreendedorismo social em Portugal*. Faculdade de Letras, Universidade do Porto. <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12386.pdf>
- Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2021, 24 de junho). *Regulamento (UE) 2021/1057 que cria o Fundo Social Europeu Mais (FSE+) e que revoga o Regulamento (UE) n.º 1296/2013 (Regulamento da UE)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1057>
- Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2025, 18 de setembro). *Regulamento (UE) 2025/1913 do Parlamento Europeu e do Conselho*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32025R1913>
- Pimentel de Carvalho, I., & Pinto Coelho, F. (2024). A hibridização no setor da economia social. In R. Diniz & M. Pina e Cunha (Orgs.), *Gestão, liderança e inovação no setor da economia social* (1.ª ed., pp. 179 -190). Edições Sílabo.
- Pitacas, J., & Reto, L. (Coords.). (2020). *A economia social numa visão plural*. CIRIEC Portugal. https://cases.pt/wp-content/uploads/2020/03/A-Economia-Social-numa-vis%C3%A3o-plural_CIRIEC-PT_2020.pdf
- Portugal 2020. (2014, julho). *Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014-2020*. https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/1_ap_portugal_2020_28julho_0.pdf
- Portugal 2020. (2022, fevereiro). *Avaliação das medidas de promoção da inovação social: Relatório final*. Portugal 2020. https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/1.-Avaliacao-Inovacao-Social_Relatorio-Final_28.02.2022.pdf
- Portugal Inovação Social. (2019). *Inovação social*. Portugal 2020. <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/inovacao-social>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2021, 31 de agosto). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/2021: Aprova a Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021–2025* [Diário da República n.º 169, 1.ª série]. <https://files.dre.pt/1s/2021/08/16900/0000300071.pdf>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2023, 9 de junho). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2023: Cria a iniciativa Portugal Inovação Social 2030 e a estrutura de missão responsável pela sua execução* (Diário da República n.º 111/2023, Série I). <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2023/06/11100/0000300007.pdf>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed.). Gradiva.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Sampaio, R. (2025). Exploração das ligações entre a forma jurídica e a sustentabilidade financeira de organizações híbridas: Desafios no contexto português. *Revista Economia Social*, (23). https://www.revista-es.info/sampaio_23.html
- Sampaio, C., & Sebastião, J. R. (2024). *Social innovation and social entrepreneurship: Uncovering themes, trends, and discourse*. *Administrative Sciences*, 14(3), 53. <https://doi.org/10.3390/admsci14030053>
- Santos, F., Salvado, J. C., Carvalho, I. L., & Azevedo, C. (2015). *Manual para transformar o mundo: da visão inspiradora ao sucesso da iniciativa de impacto* (2ª ed.). Instituto de Empreendedorismo Social / Social Business School / Fundação Calouste Gulbenkian. https://cdn.prod.website-files.com/673228be44e7760841e17342/679275af574a307f6f2f30e5_manual_para_transformar_o_mundo.pdf
- Say, J.-B. (1983). *Tratado de economia política* (3.ª ed.). Abril Cultural. (Obra original publicada em 1803) <https://mises.pt/wp-content/uploads/2024/06/Tratado-de-economia-politica-SAY.pdf>
- Scheck, B. (2024, 10 de outubro). *Impact Measurement and Management for Ethical Finance Providers – Research Paper* (Workshop Series Report). European Federation of Ethical and Alternative Banks and Financiers (FEBEA). https://febea.org/wp-content/uploads/2024/10/IMM_Research-Paper-3.pdf
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Silva, C., Pereira, E., & Guimarães, J. (2024). *Revisão sistemática da literatura sobre empreendedorismo social (2000 a 2020)*. Extensio: Revista Eletrônica de Extensão, 21(48), 11–31. <https://doi.org/10.5007/1807-0221.2024.e90774>
- Sousa, S., et al. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. IPI Consulting Network Portugal. <https://www.fea.pt/fileadmin/Recursos/Documentos/30a83a6e1c7495224ffff10a4287448101c88047.pdf>
- União Europeia. (2013). Regulamento (UE) n.º 1304/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro de 2013. Relativo ao Fundo Social Europeu e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1081/2006 do Conselho. *Jornal Oficial da União*

- Europeia*, L 347, 486. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1304>
- União Europeia. (2013). Regulamento (UE) n.º 346/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de abril de 2013. Relativo à implementação do Regulamento (UE) n.º 1303/2013 relativo aos fundos europeus de empreendedorismo social. *Diário Oficial da União Europeia*, L 115, 1–46. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0346>
- União Europeia (2016). *Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados)*. Jornal Oficial da União Europeia, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>
- União Europeia. (2017). *Pilar Europeu dos Direitos Sociais*. Comissão Europeia. https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_pt.pdf
- União Europeia. (2025). Regulamento (UE) 2025/1913 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de setembro de 2025. Altera o Regulamento (UE) 2021/1057 que cria o Fundo Social Europeu Mais (FSE+), no que respeita a medidas específicas para enfrentar desafios estratégicos. *Jornal Oficial da União Europeia*. https://portugal2030.pt/wp-content/uploads/sites/3/2025/09/reg2025_1913.pdf
- Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5–11. <https://doi.org/10.3152/147154603781766491>
- Yi, I. (Ed.). (2023). *Encyclopedia of the social and solidarity economy: A collective work of the United Nations Inter-Agency Task Force on SSE (UNFSSE)*. Edward Elgar Publishing in partnership with the United Nations Inter-Agency Task Force on SSE. <https://doi.org/10.4337/9781803920924>
- Young, D. R., Searing, E. A. M., & Brewer, C. V. (2016). *The social enterprise zoo: A guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers*. Edward Elgar Publishing. https://www.e-elgar.com/shop/gbp/the-social-enterprise-zoo-9781784716059.html?srsId=AfmBOoolEKeo1hJxnrmP5b2-wT6SjZceTrNQP7AF_KKnB0k7r3_Y4NGR
- Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *Global Urban Development*, 4(2). <https://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf>

- Yunus, M. (2011). *A empresa social: A nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mãos prementes da humanidade*. Editorial Presença
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Apêndice A – Minuta Consentimento Informado

Consentimento informado, livre e esclarecido

1. Finalidade da Entrevista

Fui informado(a) de que a entrevista solicitada se destina à investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado “*Integração de negócios sociais na missão das Instituições Particulares de Solidariedade Social com resposta social residencial para pessoas adultas com deficiência: evidência empírica no distrito de Santarém*”, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém.

2. Objetivos da Entrevista

A entrevista tem como objetivo o estudo sobre a existência de negócios sociais nas IPSS do distrito de Santarém; as motivações para a sua criação; os constrangimentos enfrentados; os impactos sociais e organizacionais e a sua relação com a missão institucional da organização.

3. Natureza da Participação

Entendo que a minha participação na entrevista é voluntária e que posso optar por não responder a qualquer pergunta que considere sensível ou confidencial.

4. Confidencialidade

As informações fornecidas durante a entrevista serão tratadas de forma confidencial e utilizadas pela estudante e pelo seu orientador apenas para os propósitos descritos.

5. Direitos da(s) Pessoa(s) Entrevistada(s)

Reconheço que tenho o direito de interromper ou retirar o meu consentimento a qualquer momento durante a entrevista, sem penalidades ou consequências negativas para mim e/ou para a minha instituição.

Ainda que a estudante/entrevistadora me peça para gravar tenho o direito de recusar, embora me seja dada a garantia de que a gravação será destinada única e exclusivamente à finalidade pretendida.

6. Acesso e tempo de posse dos dados

Todas as informações obtidas através da entrevista serão processadas pela estudante, convertidas em dados codificados e armazenados em suporte digital de acesso exclusivo à entrevistadora/orientador. Os dados serão destruídos ao fim de 2 (dois) anos.

7. Contacto para Dúvidas

Se tiver alguma dúvida sobre a entrevista ou o meu papel como entrevistado(a), compreendo que posso entrar em contato com a mestrand/entrevistadora através dos contactos fornecidos. Poderei, ainda, contactar o professor responsável pela orientação da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém para confirmar a finalidade invocada ou esclarecer quaisquer outras dúvidas que eu considere pertinentes para a salvaguarda da reputação e imagem da minha Instituição.

Eu, _____[Nome do Entrevistado(a)], ao assinar este documento declaro que li e compreendi os termos do consentimento. Estou ciente da finalidade e objetivos da entrevista e concordo voluntariamente em participar como entrevistado(a), fornecendo informações válidas sobre a Organização da qual faço parte.

Ao assinar este documento estou a conceder o meu consentimento livre e esclarecido em participar na entrevista.

Assinatura do(a) Entrevistado(a): _____

Nome do Entrevistado(a): _____

Data: _____

Contactos para Dúvidas:

Professor Doutor Pedro Duarte de Oliveira: pedro.oliveira@esg.ipsantarem.pt

Estudante/Entrevistadora:

- Susana Isabel Ferreira Parente
- 100154018@esg.ipsantarem.pt
- Tlm: 939 550 264

Apêndice B – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista Dirigente IPSS

Questões (orientadoras):

Integração de Negócios Sociais

- 1 - A IPSS que dirige desenvolve algum negócio social ou tem algum projeto em curso ou considera vir a ter algum negócio social?
- 2 - Do que se trata? Que área de negócio? Caracterize o negócio?
- 3 - Enquanto dirigente o que o motivou a investir num negócio social?
- 4 - Que desafios se colocam à IPSS na projeção e desenvolvimento de um negócio social?
- 5 - Que acréscimo pode ou poderá trazer um negócio social à IPSS e aos seus utentes?

Impacto e Sustentabilidade

- 6- Para efeitos de investimento ou de manutenção de um negócio social, a IPSS recorre a serviços externos? (Consultoria, formação) E financiamento?
- 7 - É possível identificar impacto social e financeiro do negócio? - Como avalia esse impacto social na qualidade de vida dos utentes da instituição?
- 8- De que forma pode a integração do negócio social na IPSS, contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição?

Inovação/Adaptação

- 9- O negócio trouxe alterações nas práticas de gestão da IPSS? Pode identificar/exemplificar?
- 10- Como se adaptou a IPSS à implementação do negócio social (recursos humanos, estrutura organizacional)?
- 11- De que forma os negócios sociais se articulam ou reforçam a missão institucional da IPSS?

Parcerias e Comunidade

- 13 – Que tipo de parcerias (organizações/empresas) são consideradas fundamentais para o desenvolvimento de um negócio social na IPSS?
- 14 – Em que medida pode o negócio social reforçar a relação da IPSS com a comunidade onde se insere?
- 15- Que fatores podem ser determinantes para a IPSS desenvolver um negócio social?

Apêndice C – Transcrição da entrevista da IPSS_1

Realizada a 27/06/2025 em regime presencial nas instalações sede da Instituição

E: Entrevistador

P: Presidente da Direção

E: [Nome]], muito agradeço a disponibilidade para a participação no estudo, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social, que estou a desenvolver junto de instituições que desenvolvem a resposta social de lar residencial, e começo-lhe por perguntar se a IPSS que dirige desenvolve algum negócio social ou tem algum projeto em curso e considera vir a ter um negócio social?

P: Olá, bom dia. Felicito-a pelo estudo que está a fazer, de facto com muita relevância e interesse para esta área social. Infelizmente não, e não é, neste momento equacionável. Seria interessante até para a sustentabilidade da instituição, mas de momento não temos.

E: Pondera-se a possibilidade da [IPSS_1] vir a desenvolver algum negócio social?

P: Neste momento não é equacionável. Não direi que no futuro não possa ocorrer, mas neste momento não está equacionável.

E: Enquanto dirigente, o que pode motivar a investir num negócio social?

P: A sustentabilidade das instituições. Esta área social vive momentos difíceis, com despesas muito elevadas, em que o apoio que é prestado não é ainda suficiente para todas as despesas associadas a uma infraestrutura como esta, nomeadamente quando queremos qualificar a resposta, que é o nosso caso, não honrar os utentes e seus familiares e portanto, naturalmente qualificando o valor que temos disponível financiado, que não é suficiente.

E: Que desafios se colocam às IPSS na projeção e desenvolvimento de um negócio social?

P: Eu não tenho isto bem refletido, na verdade. É uma coisa que estou agora a ser apanhada de surpresa, não tenho isto bem refletido. Desde logo eu acho que os recursos humanos afetos às instituições será difícil mobilizá-los para mais do que aquilo que eles fazem. Ou seja, se queremos avançar com um negócio, creio que, e digo creio, porque isto não está

bem refletido, creio que teríamos que ter mais recursos afetos à estrutura. E depois desconheço, porque não tenho esses dados, se seria ou não sustentável. Ou seja, a contratação de mais técnicos para este objetivo ou mais funcionários na generalidade, cumprem depois o objetivo vamos conseguir ter o retorno desse investimento? Sim ou não? Não sei. O negócio social para nós teria que incidir em algo que fosse produzido por nós. E neste momento não estou a ver nada que já funcione na instituição que pudesse criar aqui um valor acrescentado.

Nós temos uma área de carpintaria, mas que é no fundo uma sala, uma oficina que funciona com os nossos utentes e, portanto, não tem capacidade, creio eu, para termos aqui um negócio que seja depois sustentável e que seja rentável. Não é sustentável, é que seja rentável. Agora, é muito útil para as coisas do dia-a-dia, de aprendizagem, de ocupação, etc. Isso sim. Portanto, também a nossa horta não é suficientemente grande para dar origem a este valor acrescentado. Portanto, creio eu, teria mesmo que ser algo com uma componente diferente.

E: E sim, não estando ainda refletida esta situação, eventualmente poderia haver aqui benefícios para os utentes a partir do negócio social?

P: Os nossos utentes nesta fase, temos utentes muito dependentes e, portanto, a capacidade de execução é muito limitada. O que temos são trabalhos que são feitos em parceria com os monitores e com os auxiliares, e portanto, o que resulta, que depois fazemos venda em feirinhas, etc. e mesmo aqui na nossa instituição, é uma coisa muito residual e que é feita com a participação dos nossos utentes. Mais ocupacional. Portanto, é uma coisa mais ocupacional. Não estou a ver os nossos utentes com as características atuais, não quer dizer que no futuro não possamos vir a ter outro tipo de utentes, mas com as características atuais parece-me não termos condições para algo mais robusto.

E: Eventualmente, na questão do negócio social, teria de haver recurso a serviços externos? Consultoria, formação, financiamento? Seguramente, eu acho que sim. Lá está, isto não está bem refletido, mas estou a olhar para os recursos que tenho atualmente. Os recursos que eu

tenho atualmente, são aqueles que são necessários para fazer face às exigências atualmente, daqui, resultar algo que pudesse ser sustentável, acho que difícil. Agora, se for uma coisa que, ao nível das feirinhas, mas com um bocadinho mais de incremento, mas mesmo assim acho que não tínhamos condições para isso, mas mesmo assim teria de haver sempre um acréscimo de funcionários. Não sei se esse acréscimo de funcionários é compensado por esse negócio.

E: Identificar o impacto social e financeiro do negócio não faz sentido. De que forma pode a integração do negócio social contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição?

P: Isso, seguramente.

E: Em termos de alteração de práticas de gestão, dado que ele não existe, e a adaptação a novas metodologias na estrutura organizacional também não se aplica, acho que se poderia colocar aqui de que forma os negócios sociais se podem reforçar a missão institucional da IPSS?

P: Eu acho que sim, acho que podem reforçar. Eu não sei se é isso exequível, e refiro novamente que estou a falar sem ter feito uma reflexão profunda sobre o tema. Eu creio que, havendo essa possibilidade, era muito interessante para a instituição, mas neste momento não tenho grandes dados para poder dar esta justificação.

E: Que tipo de parcerias podem ser fundamentais para o desenvolvimento do negócio? Mas seguramente que iria ajudar na gestão da instituição, não é? Termos mais rendimento, significa termos mais condição para executar. Aqui, que tipo de parcerias poderiam... Nós não somos autossustentáveis, de todo, não é? Mesmo com a comparticipação do [Parceiro_1] ...mas sem o [Parceiro Público_1] também não seríamos, não é? Pois, não seríamos, não é? Com a comparticipação do [Parceiro Público_1] e com algum apoio do [Parceiro Público_2], enfim, ficamos ali num limiar, não é? Não vai trazer autossustentabilidade, não é? Não vai. É apenas um reforço. É uma ajuda. A mim parece-me muito interessante essa lógica. Eu olho para os recursos internos que tenho e tenho dificuldade em identificar o que é que podemos fazer. Porque eu conheço outras instituições que conseguem ter um bar, que é para a

comunidade em geral, conseguem fazer alguns trabalhos de costura, conseguem fazer algumas coisas que, de facto, nós aqui... A única coisa que conseguimos fazer, mas que não está vertido num negócio social, é, por vezes, algumas pessoas virem à nossa carpintaria e pedirem para arranjar uma mesa, um banco, uma cómoda, muito nesta linha. Mas, de facto, não há... Sem expressão. Não tem expressão, mas já entra um bocadinho neste negócio. Precisávamos era de dimensionar isto de uma forma diferente. Creio que os nossos utentes não têm condições para... desenvolver autonomamente.

E: Aqui na perspetiva do negócio social, que tipo de parcerias poderiam ser consideradas fundamentais para o desenvolvimento do negócio?

P: Eu creio que com o tecido empresarial. Com o tecido empresarial, sim. Estou a ver aqui localmente, não é? O [Parceiro Público _3], talvez pudesse dar alguma coisa... Mas nós já tivemos aí uma experiência com a [Empresa_1], em que tinha um carácter mais ocupacional.

E: Sim.

P: Mas os nossos utentes faziam o embalamento de sacos... Enfim, dos produtos ali do [Empresa_1]. E na altura foi muito interessante. Começou a haver... foi um excesso de trabalho em que isso deixou de ser um período de prazer para os nossos utentes, que é a nossa prioridade, e passou a ser uma obrigação e um sacrifício. Nessa altura, quebrámos este acordo com a [Empresa_1]. O resultado disso era uma comparticipação que, na prática, era até mais vantajosa para a empresa do que para nós. Porque depois havia um donativo e ainda majorava com o documento do donativo que passávamos. Mas eu entendi aquilo na altura como algo que os nossos utentes sentiam como proveitoso para eles, e, portanto, na instituição, aquilo que tem entrado até agora são atividades que sejam proveitosas para os nossos utentes e não na perspetiva da sustentabilidade da instituição.

E: Um negócio social poderia reforçar a relação da IPSS com a comunidade?

P: Sim, claro que sim. Eu acho que nós temos vindo a andar passos largos na relação com a comunidade e com o tecido empresarial também. Mas isto, claro, tudo pode criar essa relação de proximidade.

E: Então, assim, para terminarmos, que fatores podem ser determinantes para a IPSS desenvolver um negócio social?

P: Fatores determinantes é mesmo termos mais recursos e aqui falo em recursos humanos para podermos desenvolver esta atividade. Sendo que o objetivo do negócio social seguramente que é a intervenção do utente neste processo. Um bocadinho numa lógica ocupacional, mas que possa dar um retorno à instituição. Portanto, basicamente, recursos humanos que possam ser especializados em algumas áreas para também apoiar os utentes no desenvolvimento da atividade que fosse escolhida para o negócio social. Eu tendo, como exemplo, esta que fazemos, como há pouco referi, para as feirinhas, etc., que é muito de trabalhos manuais, isto é fundamental nos monitores. Os monitores são fundamentais para o desenvolvimento desta atividade. Eu acho que o principal era mesmo os recursos humanos. E depois a questão da divulgação que seria também muito importante junto da comunidade, se bem que nós já temos momentos de proximidade com a comunidade que nos permite e temos aqui já algum capital de confiança e de amizade da comunidade que permite que as pessoas venham até à instituição e se solicitem aqui algumas coisas. No fundo seria fazer uma divulgação melhor deste recurso.

E: Obrigada.

P: De nada. Obrigada, também.

Apêndice D – Transcrição da entrevista da IPSS_3

Realizada a 21/05/2025 em plataforma digital Microsoft Teams

E: Entrevistador

D: Diretora Técnica da Instituição

E: [*Nome*], muito obrigada pela sua disponibilidade para esta entrevista no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações de Economia Social, sendo que o tema do estudo são os negócios sociais, integração de negócios sociais nas IPSS, neste caso, que têm resposta social de lar residencial, e gostaria de começar esta entrevista por colocar a questão se a IPSS que a dirige desenvolve algum negócio social ou tem algum projeto em curso, ou considera vir a ter algum negócio social?

D: Obrigada eu, então nós temos o serviço de take-away, o nosso catering social, ao nível do [*Fundação Pública*]. E temos agora a nossa, parceria também com o [*Parceiro Social_1*] no âmbito do catering social.

E: O [*Parceiro Social_1*] é uma associação recreativa, cultural?

D: É uma associação desportiva. É cultural, mas ela é mais desportiva. Tem estado sempre ligada ao judo, às iniciações do judo. Agora, nós temos com eles a parceria do judo, que é o judo adaptado, não é?

E: Sim.

D: Praticamos o judo adaptado e eles têm feito tudo. Oh, [*nome*], entra, querida. Mas estou aqui só a falar um bocadinho. É a minha colega, a [*nome*].

E: Claro.

D: Mas não é nada que não se possa ouvir. Então, podes ficar aqui... e tem corrido muito bem. Acho que tem corrido bem. Esta é a nossa versão, é a versão social das coisas, é estarmos presentes. Não é a versão para nos tornarmos autónomos. Autonomia, nós queríamos realmente abrir aqui outro tipo de restaurante um bocadinho mais complicado.

E: Então, já passou aqui a segunda questão.

D: Não vendo mais nada. Não vendo mais nada. Embora eu costumo dizer que eu até vendo seja o que for, o que houver para vender, mas acho que não (risos). Passa um bocadinho mais por este tipo de coisinha. Não avançamos com mais nada.

E: Então, aqui a segunda questão já foi, porque é do que se trata e qual era o negócio. Enquanto dirigente, o que a motivou a investir no negócio social? Também penso que já explicou, porque o que motivou foi um bocadinho estes encontros que foi tendo e as oportunidades que foram surgindo.

D: E é realmente colocar os nossos adultos e aqueles que estão neste momento connosco na comunidade, na rua, em contato direto com as outras pessoas, portanto, é todo o ambiente inclusivo que nós tentamos sempre proporcionar. Mas como eles até gostam destas coisas, proporcionar através de atividades que eles gostam e que apreciam. É só por isso. Se eles não gostassem de ir, se calhar nós nem nunca teríamos ido para a rua.

E: Então, que desafios se colocam às instituições, às IPSS, na projeção e desenvolvimento do negócio social?

D: É assim, eu penso que as IPSS também não são viradas para o negócio social, podem ser. Os exemplos que eu estou a dar, para o negócio em si, é óbvio, eu penso que no caso das IPSS, que as nossas características, que é mesmo sem fins lucrativos, não é bem por aí. Porque é assim, eu também podia depois vender os quartos que estou agora a construir. Alugávamos assim a um preço, me parecesse aí 2 mil euros, já era capaz de dar. (risos) Mas vamos lá ver, eu tenho acordos com o [*Parceiro Público_1*]. Essa nunca pode ser a visão, portanto, por aí não pode ser. Porque todas as respostas sociais que eu tenho, propriamente ditas, elas são apoiadas pelo [*Parceiro Público_1*] e eu daí já é o negócio social no sentido de que proporcionar às pessoas praticamente uma resposta que lhe sai a zero custos ou pelo menos na proporção que está estudada e que nós aplicamos, tal e qual como ela está, prevista. nem mais um tostão, como eu costumo dizer.

Todos pagam em função daquilo que podem pagar e desse ponto de vista, o nosso negócio está sempre muito limitado pelos próprios acordos, não é?

A visão aqui é, se conseguirmos algum dinheiro com pequenas coisas que de alguma maneira podem incentivar esta relação com a sociedade, trazem benefício, e o benefício aqui para um IPSS do género da nossa é mais o benefício da capacitação quase dos nossos clientes e de nós próprios numa relação com a comunidade, mostrando aquilo que nós somos capazes, o que é que podemos proporcionar de diferente e sobretudo, enriquecendo a nossa relação na comunidade. E isso é uma riqueza que eu acho que não é contabilizada. É que nós não podemos chegar ao final e achar, mas estamos muito ricos. Aí eu acho que a minha instituição é das instituições mais ricas do distrito de Santarém. Porque é quem proporciona mais estas respostas. Agora, ao nível do dinheiro, no futuro, e nós podemos pensar assim, um dia destes, você não vai fazer acordos. Isso aí, a partir do momento em que nós não tivermos acordos de segurança social, eu acho que nós podemos ter uma visão de venda de serviços. Podemos vender muitos serviços. Eu, neste momento, podia vender serviços do apoio domiciliário que nunca mais acabava, eu abria aqui o negócio, a 24 horas, ponha pessoas na rua, levava o dinheirinho que quiséssemos, e isto é a minha visão enquanto eu, como hei de dizer, eu enquanto dona do serviço.

Imagine você agora, com o seu saber e mais não sei o quê, o que é que vem... Agora, não é a minha instituição. A minha instituição continua com uma versão de acordo com o [*Parceiro Público_1*] e de respostas que eu não me posso permitir a isso, não é? Nem devo. Agora, nem devo, nem vejo, enquanto tivermos estes acordos, acho que não devemos fazer muita confusão. Nós não vendemos aqui propriamente estes serviços.

Nós proporcionamos algumas situações sociais, que as pessoas realmente têm de pagar um bocadinho por elas, desde que saia um bocadinho das respostas. Dentro das respostas. Eu, ao nível do apoio domiciliário, posso fazer o que quiser e vender o que quiser.

Mas tenho que ter outros recursos, e tenho que ter outro negócio. Acho que o [*Parceiro Público_1*] pode proporcionar isso às IPSS, ou seja, tem que haver qualquer incentivo do [*Parceiro Público_1*] que diga assim: ok, isto são os nossos acordos, a seguir vocês fazem os negócios que entenderem. E eu isso, às vezes, tenho um bocadinho de receio, que as

coisas se confundam e que não haja grande legitimidade. Se refletir isso, enquanto Diretora Técnica da Instituição, pergunto-me assim, mas nós temos legitimidade agora para vender o serviço de apoio domiciliário, para ir vender higiene, para ir vender apoio durante a noite? Tínhamos muito o que fazer a esse nível, não tenho dúvida nenhuma.

Aliás, como por exemplo também, nesta altura, e que nós não temos, mas poderíamos ter, por exemplo, apoio após a saída dos meninos das escolas, como é que aquilo se chama? Os ATL's. Eu já tive ATL's, que era um acordo do [*Parceiro Público_1*] depois deixávamos ter. Hoje eu posso vender ATL's, o que eu quiser, porque a população do [*Município_3*] modificou muito. Neste momento nós temos uma população que me procura, vem aqui procurar se eu posso receber meninos às seis da manhã, e se calhar vinham os buscar à meia-noite! E eu podia abrir aí um negócio, tinha um espaço, pagava uma renda, e depois fazia dali o que eu quisesse. As IPSS neste momento podem vender o que quiserem, ao este nível de respostas, aos idosos, às crianças, às pessoas com deficiência. Ainda ontem uma mãe me procurou se eu não vendia aqui terapias, mas, se eu não tinha aqui terapias, para os meninos virem às terapias. Eu também posso vender terapias, mas eu tenho um programa de intervenção precoce e tenho um centro de recursos para a inclusão. Foi o que eu lhe disse, atenção, os meus terapeutas estão na escola, eles estão lá gratuitos. Ah, mas eu ainda queria pagar mais. Pronto, aí dava uma fonte de negócio também, não é? Só que eu tenho que ter mais terapeutas e tenho que ter outros recursos para não haver confusão, uma coisa são os terapeutas que eu tenho e vêm da intervenção precoce, outras coisas são os que estão a trabalhar, e que neste momento, por exemplo, é um alto do negócio, e que a gente sabe bem, todos os gabinetes que estão a dar terapias e que o [*Parceiro Público_1*] paga.

É muito engraçado, nós temos agora um novo edifício, o meu presidente, costuma aqui estar sentado, eu estou na cadeira dele, costuma me dizer assim: olha lá, a gente não pode abrir ali aquele edifício só para ter terapia? E punha aquilo ali a vender terapias e ganhar ali à hora, e de que maneira! Lá está o tal entendimento, que eu costumo dizer ao presidente, não, eu

acho que não, isto não pode confundir as coisas. Tem um edifício que não é bem isto, quer dizer, esta não é a nossa praia, agora deixam-no lá, ou é? ou vai ser a nossa praia?

E venho há 40 anos com acordos com o [Parceiro Público_1] e sempre muito regulada por aquilo que são os princípios do [Parceiro Público_1] e aquilo que nós devemos entender com o nosso conceito de resposta no âmbito de alguma tradição, digamos assim, de resposta. Será que no futuro deve ditar outra forma de estar e nós devemos procurar realmente ser diferentes, devemos procurar então esta intenção de negócio? Pois isso não sei, pode ser que o seu estudo consiga responder a isso.

E: Então, eu acho que isto também já passou por esta questão, que é que acréscimos/benefícios pode trazer o negócio social aos seus utentes?

D: Aos meus utentes o negócio social traz pouco, porque eles vão ter que pagar mais.

E: Não, mas os negócios que têm implementado, que benefícios traz para os seus utentes?

D: Traz para as pessoas que usufruem deles.

E: E para os seus utentes da [IPSS_3]?

D: Isso é uma riqueza, porque eles estão envolvidos nos negócios e gostam de estar. Para as pessoas que os compram, e a gente vende pouquinho, como já viu, ainda, pelo menos, para as pessoas que os compram, por acaso eu também acho que é uma mais-valia.

E: Mas aqui relativamente aos utentes da [IPSS_3], aos que servem, aos que estão na comunidade...

D: Bem, mas para os utentes da [IPSS_3] é porque eles gostam. Estão na comunidade, eles gostam de sair daqui eles gostam de estar noutros espaços, eles gostam de estar com outras pessoas, e sobretudo gostam muito também de se sentir úteis. E quando eles estão a confeccionar um bolo para a Dona Maria Francisca, que amanhã faz anos, e depois amanhã vão à festa da Dona Maria Francisca e percebem, foram eles que fizeram o bolo e estão lá. Isto tudo para eles é extraordinário. E essa riqueza, eu já lhe disse, não se pode medir, não se pode contar, mas ela é enorme.

E: Então, aqui já percebi que para efeitos de investimento ou de manutenção do negócio social, a IPSS recorre a serviços externos. Neste caso não, não é?

D: Não, nós só temos espaços externos.

E: Ok, que são no âmbito das parcerias?

D: Exatamente, que são no âmbito da parceria, as pessoas fazem parceria connosco, e, entre aspas, disponibilizam-nos os espaços, que nós depois utilizamos em função, por acaso, aqui é o catering social, mas até poderia ser eventualmente outra coisa, mas é o catering social.

E: Já é possível identificar impacto social e financeiro do negócio?

D: Financeiro, é, dão na ordem dos 200 euros mensais, estamos a fazer estas continhas à parte, exatamente. O Social, por acaso era engraçado, se nós conseguíssemos fazer um questionário ou qualquer coisa que as pessoas tenham usufruído, para verificar realmente o impacto, para saber, não pensámos nisso, mas é uma boa ideia. Podemos proporcionar às pessoas um questionarizinho. Sim, sim, parece uma boa ideia. Uma boa ideia.

E: Bom, em termos de impacto social na qualidade de vida dos utentes, já percebemos que sim, que tem. Não é?

D: Dos utentes da [IPSS_3]. Sim, sim. Os jovens, os que fazem, os que servem. os que estão envolvidos, exatamente. Normalmente os que têm as atividades social não são todos.

E: Agora, de que forma pode a integração do negócio social contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição?

D: Não. Não, enquanto nós tivemos isto numa dimensão muito social, e vamos lá ver, e pouco alargada, ou seja, nós temos que controlar aqui muito, por exemplo, o número de refeições, eu não posso permitir-me, lá está, a ter uma ementa com 3 ou 4, onde as pessoas escolham à carta. Portanto, isto acaba por ter grandes implicações nos nossos recursos.

E: Claro.

D: Eu tenho de dar o passinho devagarinho, não é? E portanto, a dimensão económica é sempre muito restrita e não nos permite imaginar, como eu já expliquei, qualquer autonomia financeira. Isto é uma gracinha para nós comprarmos algumas coisas.

E: Este negócio trouxe alteração na prática de gestão da IPSS?

D: Não trouxe muito, mas acaba por ter algumas implicações, é um bocadinho, como é que eu hei de dizer? Nas práticas e nos papéis que as pessoas desempenham aqui dentro. Por exemplo, eu tenho uma monitora, a monitora até poderia recusar-se. Agora eu vou com as pessoas lá para o catering social? Era o que me faltava!

Mas as pessoas adaptaram-se bem, gostam, também fazem isso tudo. Mas esta adaptação a novas práticas, por parte de quem trabalha connosco, que implica aquela gestão, é assim: Então quem é que vai para a semana que vem com os jovens para o [*Parceiro Social_1*]? Quem é que vai fazer o catering ao [*Fundação Pública*]? As pessoas têm que estar disponíveis para ir e portanto, a sua função muda um bocadinho, não é?

E: É mais nos recursos humanos do que propriamente na gestão?

D: É, sobretudo, na gestão que implica que as pessoas estejam disponíveis para exercer outras funções, muitas vezes, quando começaram há 30 ou 40 anos, também não estavam a imaginar que iam agora ajudar às refeições do [*Fundação Pública*]. Mas isso para nós não tem sido um constrangimento. Os nossos colaboradores gostam muito também destas iniciativas. E no geral, não são todos, nem preciso de todos, mas preciso ter aqui dois ou três que estão disponíveis para quando nós saímos, os jovens possam ir acompanhados. E tem, por exemplo, o psicólogo que faz sempre a apresentação destas coisas aos grandes grupos e tal. Lá está, também como elemento de comunicação, como elemento de apresentação da própria instituição e dos seus objetivos. Isto faz de nós pessoas que têm de estar disponíveis em termos profissionais para muitas vezes assumir papéis que se calhar não eram previsíveis nem estavam a pensar em fazê-los, mas nem eu. Às vezes, é assim, papéis um bocadinho mais diferenciados. E esta gestão é fácil quando as pessoas que trabalham connosco estão disponíveis. Se eu ficasse ali, então, quem é que ia com os jovens? Ah, eu não quero ir, eu não quero ir. Também, se calhar, não os podia obrigar.

E: Então, aqui, o negócio social reforça a missão institucional da IPSS?

Reforça, muito. Reforça, e era o que eu estava a dizer há bocadinho. Dá uma imagem de uma abertura muito grande e de uma disponibilidade para a comunidade que, para nós, tem sido essencial. Hoje, todos nos conhecem, quase todos sabem muito bem onde nós estamos, nos procuram, e devo lhe dizer, e isto, não sei se é uma repercussão disso, se não, mas nós todos os anos vendemos pirilampos, não é? Temos os pirilampos para vender e nos últimos anos, nós temos... eu não aumento nunca muito, porque tenho medo de não os vender, e depois isto ser um prejuízo para a instituição, porque ficamos com ele. Mas o que tem acontecido é que, todos os anos, nós temos conseguido vender todos os nossos produtos em espaços de tempo muito mais curtos. Isto quer dizer alguma coisa. Quer dizer que eu já não tenho quase que fazer nada para que as pessoas nos procurem, queiram colaborar, queiram participar, queiram estar connosco nas nossas atividades de venda. E eu acho que isso, pelo menos, são sintomas. As coisas não estão a correr mal do ponto de vista daquilo que é a instituição e daquilo que nós queremos enquanto relação com a comunidade. Só nos tem estado a correr bem.

E: Agora, ainda relativamente às parcerias, que tipo de parcerias, e agora aqui já referiu, que tipo de parcerias são consideradas fundamentais para o desenvolvimento do negócio social? Aqui falou, se calhar, [*Parceiro Público_2*]?

D: O [*Parceiro Público_2*], sim. O [*Parceiro Público_2*] tem tido aqui um papel muito importante nas vendas, como digo, do artesanato, mas também na venda do catering social. Não há dúvida nenhuma. Se eles têm cá alguém convidado, inclusivamente tiveram cá há pouco tempo uns franceses, ainda no âmbito também das parcerias deles, e lá está, Em vez de irem almoçar fora, eles saíram um bocadinho mais caro, mas eu penso que não é por aí. Eles acabam por valorizar muito a nossa participação e, portanto, chamam nos, fazemos nós, a servir o almoço, que é um almoço, como digo, muito simples e muito pobre. As pessoas poderiam ir comer aí o que quisessem e será o que é que poderiam comer, não sei, não faço a mínima ideia, mas poderiam até ter outro tipo de opções. Mas não, optam por nós. Falo naturalmente, do [*Parceiro Público_2*] e depois aqui as associações, em termos de espaço

que nos podem proporcionar, realmente, outro espaço. Porque eu trazer as pessoas aqui a almoçar, se calhar seria problemático. Difícil. O nosso refeitório está projetado para as 70/ 80 pessoas que cá temos, não estende, eu não posso colocar aqui mais 40 ou 50. Querem cá vir a almoçar, isto naturalmente não seria correto. Portanto, essas parcerias tornam-se fundamentais, sim.

E: Sim. Pronto, e aqui também acho que em que medida pode o negócio social reforçar a relação com a comunidade, já referiu que sim, efetivamente, tem sido um reforço importante para o conhecimento da [IPSS_3] e do âmbito da instituição.

D: Sim, sim, sim.

E: E agora, o que considera determinante para que uma IPSS possa desenvolver um negócio social?

D: Eu acho que neste momento era muito importante, pelo menos para mim, que sou um bocado dada a alguns pormenores e estou sempre a pensar que posso estar a fazer alguma coisa mal feita. Acho que o negócio social deveria de alguma maneira estar legislado ou devia estar alguma coisa escrita acerca dele, não sei bem o quê, não estou muito à vontade para falar disso, mas o que é certo é que dava um suporte e permitia que as pessoas, pelo menos, e eu falo por mim sempre, como digo, tenho sempre medo de não estar a fazer as coisas corretamente. O negócio social devia estar enquadrado em qualquer coisa: é permitido às instituições ter o seu negócio desde que, isto e aquilo e aqueloutro, etc. ou seja, ter aqui alguns parâmetros, ter aqui alguma orientação para que, quem gostasse de o fazer e quem se sentisse à vontade e já tivesse algum histórico nisso e já tivesse dado os primeiros passos, depois tivesse a certeza que estava a correr um caminho que não levava a haver confusões. E isso, para mim, neste momento, se calhar, era o mais importante. Era o mais importante, é garantir aqui algum suporte.

E: Enquadramento legal.

D: Exatamente. Se não quisessem chamar de enquadramento legal ou orientações técnicas, alguma coisa que nos ajudasse aqui um bocadinho a entender até onde é que poderíamos

ir, onde é que não poderíamos ir, onde é que não cabe, onde é que nós não devemos realmente aceitar, evoluir e ter algum cuidado, que isso ajudava muito. Ajudava. Porque, por vezes, eu às vezes penso em determinadas coisas, estava-me aí a incentivar e eu já tenho pensado nelas. Mas, depois, caio em mim e digo assim, isto não pode ser por aqui, isto também, não pode ser esticar até o elástico ceder, não é?

Portanto, havendo algumas orientações, ajudava realmente para alguma instituição que gostasse de ser um bocadinho mais autónoma e que gostasse de crescer já com alguma autonomia também financeira. Eu também penso que a médio prazo começa, se calhar, a fazer sentido.

E: Claro.

D: As instituições proporcionarem a si próprias alguma autonomia financeira. Estou-me a lembrar da [Entidade_1], que tem uma autonomia financeira que nunca mais acaba. O que é que se pôs a vender? Jogo. E, às vezes, até é baseado nisso que eu digo assim, isto é permitido, mas não é bem uma IPSS. Eu, depois, calo me, porque eles têm uma legislação um bocado diferente, essas entidades e não sei bem em que é que eles se apoiam e quais são as orientações deles. Mas lá está, até onde é que eu posso vender coisas que, inclusivamente, possam pôr em causa a saúde mental e a saúde económica das pessoas e essas coisas todas? Não sei.

E: Fica no ar. É uma das recomendações para o estudo. A questão da legalidade. Exatamente. [Nome], acabámos.

D: Acabámos. Não sei se foi útil à Susana.

E: Claro que foi. Claro que sim. Muito obrigado.

D: Gostaria muito de saber, depois, os resultados.

E: Vai saber, sim, obviamente.

D: Está bem, Susana. Peço desculpa da outra vez e hoje também porque me atrasei.

E: Nada, nada. Muito obrigado. Fique bem.

Apêndice E – Transcrição da entrevista da IPSS_5

Realizada a 28/05/2025 em regime presencial nas instalações sede da Instituição

E: Entrevistador

T: Tesoureiro

E: [Nome], muito obrigada por me ter recebido e pela participação no estudo, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social, que estou a desenvolver junto de instituições que desenvolvem a resposta social de lar residencial. Enquanto dirigente da [IPSS_5], esta IPSS tem algum projeto em curso ou considera vir a ter algum projeto em curso que considere um negócio social?

T: Não, não está pensado. Não está pensado.

E: O que motiva a não equacionar um negócio social? Não é necessário? A instituição tem financiamento que permite manter todas as suas respostas sociais?

T: É isso mesmo. Isto é uma IPSS, é uma instituição particular sem fins lucrativos. É subsidiada pelo Estado, de acordo com as valências que tem e esse subsídio que recebe do Estado, quer do [Parceiro Público_1], quer do [Parceiro Público_4], é suficiente para a sua manutenção.

E: Então, enquanto dirigente, quais são os desafios que se colocam a uma instituição desta natureza para criar um negócio social?

P: Isto é uma IPSS, é uma instituição sem fins lucrativos.

E: É o quadro legal que está na base?

T: Exato. Criar um negócio desse, um negócio social, porquê é que se chama negócio social? Porque efetivamente há de ter aqui uma componente de uma área de negócio, que tem aqui uma componente social associada.

E: Mas aqui não se trata nem de ser melhor, nem de ser pior. É perceber se é uma possibilidade, à semelhança de outras respostas, se é uma realidade para a instituição, mas já entendi que não existe, neste momento, nem se perspetiva.

T: Não se perspetiva. Os subsídios que recebemos são mais que suficientes.

E: Agora aqui, da sua perceção, um negócio social vai trazer acréscimo ou mais valias para os utentes desta instituição?

T: Penso que não, penso que é mesmo o contrário. Mesmo o contrário. Isto porquê? Porque é necessário mais pessoal. Há mais ordenados. Mais encargos. E nunca se sabe se vai tirar algum proveito daí, e se não, porque pode não acontecer. Normalmente procuram fazer isso e utilizar a maior parte dos funcionários, os que já lá estão. Ora, o que é que acontece? Esses funcionários estão lá para trabalhar com a instituição. São necessários para outras respostas, não é? Exatamente. Se vão fazer outro trabalho, alguma coisa fica para fazer.

E: Aqui, no caso de ponderar um negócio social para a sua instituição, acha que teria de recorrer a serviços externos? De consultoria, de financiamento, de formação. Acha que teria de recorrer a serviços externos para implementar o negócio social na sua instituição?

T: Acho que sim, porque as pessoas que cá estão têm o seu trabalho com as crianças e não podem fazer mais nada senão isso. Quando não, há alguma coisa que é devida às crianças que não é assim.

E: Eventualmente, era possível um negócio social contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição?

T: Era.

E: Acha que, na sua opinião, um negócio social traria alterações nas práticas de gestão da instituição? Nomeadamente a recursos humanos, a nível de contabilidade....

T: Principalmente recursos humanos, porque teríamos de ter mais recursos humanos. Depois, vamos lá ver, isto se calhar não vai interessar nada para aí, mas depois há uma outra coisa que podíamos fazer. Nós temos um outro espaço, sem ser este, mais pequenino, que é uma vivenda que está no meio de uma propriedadezinha onde temos as nossas oliveiras,

onde temos a produção das couves e dos nabos, essas coisinhas assim, temos também animais, temos os ovos. Nós podíamos fazer negócios por aí. Os utentes até lá vão trabalhar. Podíamos fazer negócios por aí. Vão lá trabalhar, vão lá adquirir conhecimentos e para se entreter.

E: A visão do negócio social é realmente haver aqui a componente social de participação, de fazer parte do processo, mas ao mesmo tempo obter, não estou a dizer que seja lucro, mas obter alguma comparticipação desse negócio. Era uma possibilidade?

T: Pois, mas os utentes não estão aqui para trabalhar, estão aqui para se divertir e para aprender.

E: As suas oliveiras, a sua horta, depois são produtos que consomem?

T: Sim, todo o azeite que nós consumimos aqui vem todo das nossas oliveiras.

E: É tudo para consumo interno?

T: Tudo para consumo interno. Mas, vamos lá ver, nós temos uma pessoa que trabalha na horta, nós temos uma horta, é só, é o único funcionário que lá trabalha. Se precisarmos de apanhar as azeitonas, vamos lá brincar um bocadinho com os utentes.

E: Exatamente, participam, não é?

T: Exatamente, é um dia, é um dia. Mas que efetivamente fazem todo o olival nesse dia? Sim, até, aquele olival não é assim uma coisa muito grande. Mas o azeite chega para o ano inteiro.

E: Chega para o consumo interno, sim.

T: Porque não são só as crianças que lá vão.

E: Claro, eu percebo.

T: Todos os adultos vão para lá, nesse dia vestem uma roupa diferente, para lá trabalharem. Faz-se lá um petisco, come-se lá, almoça-se lá.

E: Eventualmente, imaginemos que a parte do azeite, parte do azeite, poderia ser para venda ao público. Exatamente. Era uma possibilidade, dos produtos que ali se produzem, poderem ser para venda ao público. Claro que o social é, efetivamente, a componente de todas estas pessoas poderem participar na fase de produção, e de apanha, e depois, eventualmente, ter

aqui o processo de venda e os valores que saem desse negócio reverterem, obviamente, em função de atividades, de equipamento, era uma possibilidade.

E: Já está aqui a vislumbrar uma possibilidade de negócio. Se tivessem excedente, faria sentido?

T: Não, não

E: Se consomem efetivamente todo o produto, não é uma situação que se justifique. Agora, não consumindo, se calhar, era uma possibilidade de o vender.

T: Sim, mas para isso, se calhar, os utentes não iam para lá, para fazer negócio. Eles vão para lá para se divertir. Sim, vão para lá para se divertir, para brincar, para brincar com os animais que lá estão, temos lá uma burra... que eles gostam muito de brincar com ela, estas coisas assim.

E: Colocar-lhe aqui só esta questão. Acha que o negócio social vem reforçar a missão da instituição? Ou pode reforçar?

T: Pode reforçar, se for muito bem gerida, mas é um bocadinho difícil. É difícil. Isso é um negócio e só é viável se der lucro. Se não der lucro, o negócio não é viável. Há instituições, por exemplo, a [IPSS_A] tem lavandaria. Nós também podíamos ter, nós temos máquinas de lavar. Também podíamos ter. Há quem tenha cafeteria, uma cafeteria aberta ao público, por exemplo. Não é?

E: Já está a pensar

T: Nós temos aqui um barzinho, que é gerido pelos funcionários. A direção, não mete lá o bedelho, só aos funcionários é que lá trabalham. Às vezes, eles têm dinheiro para dizer à instituição, precisamos comprar isso, nós contribuimos com metade. Pronto.

E: É gerido pelos funcionários. Só aos funcionários é que lá vão. Mas daqui a bocado vamos lá, se quiser beber um café, também não tenho mais para oferecer, aqui não se bebe álcool, não se bebe nada disso.

E: Só um cafezinho. Pode ser. Pode ser. Podia, aqui, eventualmente, haver viabilidade, mas não havendo essa necessidade, nunca se equacionou um negócio de social.

T: Exatamente. Há aí uma instituição que é em [*Outro Município*], que tem um negócio, que até é engraçado, um negócio virado para a comunidade, que até é engraçado e eu esse até não me importava muito cá ter, que é fornecer refeições para as escolas. Portanto, esse não me importava de cá ter, mas não. Uma coisa é certa, nós não precisamos, para nós não. Há muitas instituições com problemas, nós não sentimos esses problemas.

E: Isso é importante também do ponto de vista da sustentabilidade da instituição, que se efetivamente não há necessidade de alocar outro tipo de respostas, funcionando só com as respostas sociais.

T: Exatamente.

E: Aqui, no caso de ter um negócio, que tipo de parcerias achas que seriam importantes? Empresas, outras entidades, o município?

T: O [*Parceiro Público_2*] era o mais importante. Se o negócio desse para o torto, tínhamos o [*Parceiro Público_2*]. (risos)

E: Aqui, só em termos comunitários. Acha que o negócio social podia reforçar a relação que [*IPSS_5*] tem na sua comunidade? Acha que o negócio social, aberto à comunidade, podia reforçar a posição da [*IPSS_5*] aqui na comunidade?

T: É possível que ajudasse, mas, de qualquer maneira, a [*IPSS_5*] já está... é aberto à comunidade, as pessoas sabem quando querem vir e visitar a instituição. Reforçamos isso muita vez. Temos um Facebook, onde lá colocamos todas as informações, e mais alguma. Estamos sempre a convidar. Podia ser uma mais-valia, mas... Agora também estamos a convidar mais um bocadinho, porque agora estamos a fazer o IRS.

E: A consignação do IRS, sim.

T: Isso é só um aparte.

E: Sim, claro. Mas isso é a generalidade, todas as instituições fazem agora esse convite às suas comunidades. A cada uma das pessoas que possa consignar a sua parte do IRS. Então, poderia reforçar, no entanto, a [*IPSS_5*] não sente esse constrangimento. Se hoje tivesse de

pensar no negócio social para a sua instituição, que fatores é que eram determinantes para avançar com o negócio social?

T: Estarmos numa maneira em que não podíamos...

E: Era uma fragilidade económica, era isso?

T: Exatamente, só numa situação dessas. Há aqui uma situação, que é assim...

E: Mas acha que precisava de financiamento? Acha que precisava de alterar a legislação, relativamente às IPSS?

T: Vou lhe dizer uma coisa. Há pouco tempo. Há pouco tempo, não. Há uns dois ou três anos, saiu uma legislação. Relativamente ao CACI. Era o CAO, passou para o CACI e tal. E com essa transformação, a lei exige algumas alterações, que são um bocadinho complicadas, como seja o aumento do número dos funcionários, que essa lei exige.

Isso a funcionar assim, nós não nos conseguíamos sustentar. Era necessário um subsídio maior, ou então... Mas o que acontece, é que quem fez a lei, o governo, o [Parceiro Público_1] principalmente o [Parceiro Público_1], sabe bem que as instituições não estão preparadas para as exigências daquela lei. E então, todos os anos, aparece uma portaria a dizer que a lei só vai entrar em vigor no próximo ano. E quando chega ao próximo ano, diz que a lei só volta no próximo ano. E andamos nisso. Porquê? Porque o subsídio que o [Parceiro Público_1] dá, não suporta...

E: O quadro legal.

T: Exatamente.

E: Então, acha que seria... Que a instituição, o que era determinante para avançar para o negócio social, era que a instituição estivesse numa fragilidade...

T: Exatamente financeira.

E: Exato. [Nome], eu terminei a minha entrevista. Agradeço-lhe bastante.

Quero-lhe só colocar aqui uma questão. O [Nome] faz parte dos corpos sociais da instituição, ou é da parte da direção técnica? Eu faço parte da [IPSS_5] desde 1980. Sou o Tesoureiro. Vim para cá como professor.

Apêndice F – Transcrição da entrevista da IPSS_6

Realizada a 16/05/2025 em regime presencial nas instalações sede da Instituição

E: Entrevistador

P: Presidente da Direção

E: [*Nome*], muito obrigada pela sua disponibilidade para esta entrevista no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações de Economia Social, sendo que o tema são aqui os negócios sociais, integração de negócios sociais nas IPSS, neste caso, que têm resposta social de lar residencial, e gostaria de começar esta entrevista por colocar a questão se a IPSS que a dirige desenvolve algum negócio social ou tem algum projeto em curso, ou considera vir a ter algum negócio social?

P: Obrigado desde já, Dr.^a Susana, e as maiores felicidades neste novo desafio. A [*IPSS_6*] tem um negócio social, efetivamente um negócio social no seu contexto completo, porque temos uma cafeteria na cidade, um quiosque mais concretamente e portanto, apesar de termos em projeto mais algumas coisas, este é efetivamente um negócio que já está, ainda não é em velocidade de cruzeiro, mas é um negócio social que, efetivamente, se adequa claramente àquilo que é o objetivo do seu estudo.

E: Dado que já se identificou aqui qual é a área de negócio, cafeteria, enquanto dirigente, o que o motivou a investir num negócio social?

P: Ora, nós, em primeiro lugar, foi porque, sendo a instituição um pouco deslocada da cidade, há muito tempo que havia um objetivo de conseguirmos uma presença mais permanente na cidade [*Município_6*], não propriamente para ser um vendedor, um pólo vendedor da instituição, mas efetivamente para aproveitarmos, para divulgar o que é que a instituição é, o que faz, quem são as pessoas que apoiamos, e esta preocupação acabou por encontrar aqui resposta neste pequeno quiosque, que é uma cafeteria, e entendemos que a partir daqui podíamos, efetivamente, ir ao encontro deste objetivo. E foi primeiro o objetivo com o

dirigente, depois com a equipa técnica da instituição, que ficou alinhada também neste propósito, e assim que houve a oportunidade, nós avançámos.

E: Que desafios se colocam à IPSS na projeção e desenvolvimento do negócio social?

P: Ora é assim, o desafio maior aqui, para nós, foi para nós que este negócio fosse um instrumento, se quisermos, de divulgação, de inclusão, mas sobretudo de promoção das pessoas, das capacidades das pessoas que servimos. Não foi primeiro o objetivo do resultado financeiro, e o objetivo primeiro foi sinalizar determinadas pessoas, com determinadas competências na instituição e podíamos perfeitamente treinar melhor algumas competências dessas pessoas, com este tipo de negócio, e rodar, porque sendo um espaço que não é muito grande, pode ser compatível com não serem sempre as mesmas pessoas.

E: Ter outras oportunidades.

P: Exatamente. Durante uma ou duas semanas está um grupo, três ou quatro utentes, depois está outro grupo, portanto para conseguirmos ao máximo potencializar aquele espaço, aquele negócio, no sentido de, de facto, reforçar as competências dessas pessoas.

E: E abranger várias pessoas.

P: Esta foi a primeira motivação. O nosso parceiro do negócio percebeu isto, e, portanto, o [Parceiro Público_2], e provavelmente encontra-se aqui alguma questão que tem a ver com esta resposta, e percebeu e dispensou-nos, disponibilizou-nos, gratuitamente, aquele espaço. Na medida em que também percebeu que não era a conta da rentabilidade que nós estávamos ali a fazer, porque, se que tínhamos que fazer contas à renda, todos esses custos associados, e podíamos recuar se esse fosse o fator determinante, que não era. E por isso nós sentimos que aquele espaço ainda vai, com certeza, melhorar muito estamos a acrescentar atividade ao espaço, além da divulgação de ser uma cafetaria, aproveitarmos o espaço para uma divulgação de alguns trabalhos aqui feitos, da promoção deles, que são trabalhos muito próprios, como bem sabe, não é? Cada um tem o cunho da pessoa que faz. E também estamos a acrescentar algumas coisas na gama, das coisas que são de uma cafetaria, com parceiros que estamos agora também a abordar e a desenvolver contatos.

E: Então, que a acréscimos pode ou poderá trazer o negócio social à IPSS e aos seus utentes? - Eu aqui, percebo que respondeu efetivamente, porque traz aqui esta possibilidade de várias experiências em contexto de trabalho para várias pessoas. Para efeitos de investimento ou de manutenção do negócio social, a IPSS recorre a serviços externos, em termos de consultoria, formação, financiamento?

P: Nós não recorremos, neste negócio concretamente, nós não recorremos a serviços externos, a não ser de decoração do espaço, aí tivemos que recorrer, e de personalização das fardas, das pessoas que servem lá, também. Identificamos uma coisa com a outra, o espaço com os utentes, [*Nome Comercial_1*], como se chama, e o resto tentámos compatibilizar aproveitando os nossos recursos internos, desde fazer os bolos que lá vendemos, os salgadinhos, que lá vendemos, ainda não recorremos em nada, aqui, a serviços de contratação externa. Fabrico próprio. Temos intenção de, e já foi abordado, em relação a bolos de pastelaria, por exemplo, de fazer uma parceria com a [*Empresa_2*], e ter ali umas coisinhas que as pessoas até podem gostar do nosso espaço, e ir também por carinho, e temos que aceitar, por solidariedade e pelo afeto que podem ter com a instituição e com a nossa missão, mas gostavam de comer um bolinho de pastelaria, que nós não fabricamos e não temos.

E: Uma opção. Outra opção, não é?

P: Sim, outra opção e vamos acrescentar, sendo que a pastelaria em causa até nem não faz bolos para vender para fora.

E: Neste caso, a parceria é com um fornecedor.

P: É com um fornecedor.

E: Impacto social e financeiro do negócio?

P: Para identificar o impacto social não é muito difícil, porque percebemos que as pessoas que lá estão, os nossos utentes, estão muito contentes. Percebemos que tem impacto na comunidade, uma vez que tem impacto social, muito interessante, porventura, porque não se estaria à espera que uma instituição desta natureza pudesse desenvolver este tipo de negócio

na cidade, no centro da cidade, e as pessoas que lá vão e as pessoas que nos contactam, ficam muito agradadas e, portanto, nós notamos que isto em termos sociais, em termos da comunidade, tem impacto positivo.

E: É bem aceite.

P: Parece que é diferente de beber um café ali, de beber um café numa pastelaria normal, numa cafeteria normal, porque as pessoas também sentem que os nossos utentes são, de facto, pessoas com alguma diferença, mas também gostam de apreciar as suas capacidades. E, por um lado, e por outro lado, ajuda-nos a desmistificar, a desmontar aquilo que ainda são algumas barreiras, como a Dr.^a Susana bem sabe, que existem nesta área. Portanto, há aqui um impacto social muito maior do que o impacto financeiro, na medida em que nós, pronto, não estamos ainda quase a considerar enfim, de valor de primordial importância, a receita financeira que advém daquele negócio. Agora é um momento em que, com certeza, teremos que olhar para isso, mas temos que aprofundar primeiro, esta capacidade de levar as pessoas a criar competências. E esse trabalho ainda não está feito, até pelo período de funcionamento que o negócio tem. Vai chegar um momento em que já estará em velocidade cruzeiro, já com tudo a funcionar, aí vamos aprofundar melhor a questão financeira do negócio.

E: Então, acho que já abordou aqui o impacto social na qualidade de vida dos utentes da instituição. De que forma pode a integração do negócio social na IPSS contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição? Se calhar daqui ao seu tempo isso poderá ser analisado, não é este caso?

P: Pode, de qualquer maneira, e há aqui uma questão que é uma questão estatutária importante, enfim que pode acrescentar nesta abordagem, que é o último estatuto que saiu das instituições particulares de solidariedade social, das IPSS, definiu, define que é de 2014, ao ver a legislação, define que as instituições têm as atividades principais, as atividades secundárias e as atividades instrumentais, se consultar. As atividades principais são a intervenção direta com os utentes e melhorar todos os dias a sua qualidade de vida e as suas patologias, trabalhar nesse sentido. Depois as atividades secundárias são porventura

atividades ligadas ainda a essa área, a área das terapias, ou coisa assim e que andam à volta do tema que é a nossa missão, mas que também podem representar, às vezes, até um serviço prestado lá fora. E depois, atividades instrumentais, como eu dizia, que não tendo nada a ver com a nossa área, nem são terapias, nem são atividades de sala ou de intervenção na instituição, mas que podem ser um instrumento que ajuda na sua sustentabilidade. E daí a legislação ter chamada instrumentais. E nós temos agora, tendo em conta os estatutos que temos, podem, e esta legislação, podemos ter matéria instrumental, podemos ter um stand de automóveis, ou outro negócio assim. Portanto, a legislação já permite que assim seja.

E: Aqui, em termos de práticas de gestão da IPSS, o negócio social trouxe aqui alterações em termos das práticas de gestão?

P: Trouxe alguma. Há sempre aqui alguma alteração. Em primeiro lugar, desde logo, porque contabilisticamente, isto tem de ser contabilizado, tem de ser tratado como um negócio empresarial. Ou seja, nós temos, contabilisticamente, de ter um trabalho separado, como se fosse uma empresa. É uma micro, a nível fiscal, a nível contabilístico, e a nível da afetação de custos, nível de compras. Portanto, a gestão, felizmente, deste negócio aqui na instituição, ajustou-se ao nosso modelo de organização que já temos. E mesmo que cresça, felizmente, estamos em condições de o absorver em termos da organização da gestão, porque temos, tudo muito separado em centros de custos, as próprias respostas sociais, têm a sua contabilidade própria, os seus centros de custos, centros de proveitos. Aqui foi criar, no fundo, neste grande universo que é a nossa organização, já como conhece, criar aqui este centro empresarial micro, microempresarial, mas, efetivamente, tem sempre algum impacto neste nome. Tem de ter aqui alguma atenção, uma conta bancária separada, as receitas do quiosque separadas, os pagamentos aos fornecedores separados, tudo isso. Mas conseguimos adequar, ou seja, já o modelo de gestão que temos permite adequar esta situação ou outra que porventura venhamos a ter.

E: Em termos da implementação, recursos humanos e estrutura organizacional, houve aqui alterações em termos desta dinâmica?

P: Sim, teve de haver aqui, em primeiro lugar, desde logo, encontrar pessoas com competências próprias para acompanhar aquele negócio. Se lá colocamos utentes, mas não entendem nada da área, temos de colocar alguém à frente do grupinho que lá está, que saiba alguma coisa. Em primeiro lugar, fizemos uma pequena formação interna na área da informática. Como sabe, os cafés têm as suas registadoras, aqueles sistemas informáticos que estão ligados diretamente à autoridade tributária, coisa que na nossa instituição foi a primeira vez que tivemos. Não existia, exatamente. Como se fosse uma pastelaria grande que estava em outro grupo de negócio, que estão sempre ligados agora, por definição legal. Comprámos uma registadora própria, informática, que ligámos à autoridade tributária. Formámos uma pessoa da nossa contabilidade que já sabia, formámos um colaborador, depois dois, que trabalharam, por sinal, antes de trabalhar na [IPSS_6] na área da cafeteria, e isso foi, enfim, num universo de cento e tal pessoas. Felizmente conseguiu-se arranjar, pelo menos já, duas pessoas que estão com isto, porque já tinham trabalhado lá fora numa pastelaria, num café, e, portanto, foi fácil, depois, completar a formação, e foi uma preciosa ajuda, porque também temos que ter muita atenção a isso. E, portanto, os recursos humanos tiveram que ser mais reforçados nas suas competências para dirigir este grupinho, e isso permitiu, efetivamente, que não tivéssemos que ir ao mercado de trabalho lá fora, para implementar o negócio.

E: Foi um ajuste.

P: Exatamente.

E: Então, eu acho que também já tivemos aqui, já passámos por esta área, mas, de que forma os negócios já se articulam, reforçam a missão institucional da IPSS?

P: Eu acho que, efetivamente, já disse alguma coisa, já lá passámos, mas não posso deixar de reforçar que, se é verdade que as instituições têm potencial, todas têm algum potencial, estas opções de gestão das IPSS podem ser sempre interessantes para a sua sustentabilidade. O futuro não deixa de ser um caminho lento, porque, efetivamente, não é a vocação e nunca podemos subverter as coisas. O mundo empresarial existe. Estas

organizações não vão, nem faz sentido existirem para fazer concorrência aos negócios semelhantes que estejam no espaço geográfico onde nós nos encontramos. Mas, efetivamente, pode haver aqui, com alguma especificidade, uma ajuda na sustentabilidade das instituições que queiram fazer devagarinho este caminho.

Nós estamos, seriamente, a pensar em desenvolver um outro negócio, ou, neste caso, uma loja e, provavelmente, será onde já desenvolvemos atividade [*Município_9*]. Estamos a falar com o [*Parceiro Público_2*]. Porquê? Em resultado das coisas que fazemos e, até, em resultado das pessoas que nos ajudam, e conhece, com certeza, este fator que todas as nossas instituições passam. Muitas pessoas que fazem doações de roupa, às vezes, que nem é velha, nem nada, é só porque já não servem aos filhos, ou porque era de criança e eles cresceram, ou porque passou de moda e é possível substituir o roupeiro, e não sei o quê. E, portanto, são coisas que, noutros países, existem lojas, até cadeias de lojas. E, portanto, por exemplo, roupa ou outro tipo de produtos, mas, à volta disto, de calçado, etc., produtos de criança, bebé. E nós estamos, sinceramente, a pensar, porque, felizmente, somos contemplados com muitas doações deste tipo e, às vezes, se muitas vezes fazem muito jeito, e fazem, até porque, como bem sabe, nas estruturas residenciais, temos muita gente que as famílias não querem saber, se tem camisa, se tem roupa, se tem calçado. Nós substituímos às famílias nessas coisas. Mas também há algumas que não se ajustam bem ao perfil, nem das meninas, nem das senhoras, nem dos jovens e, portanto, aqui pode haver um recurso que pode depois ser traduzido para uma solução deste tipo e desenvolver aqui também outras competências noutras pessoas com uma situação desta. E pensamos nesse concelho [*Município_9*], porque também temos uma resposta... aliás, temos duas respostas, um lar residencial e uma residência autónoma e portanto, temos uma ligação... temos muitos utentes de lá, muitas famílias, temos uma ligação dentro do [*Município_9*] e, portanto, é uma perspetiva que também estamos a considerar.

E: Então, aqui, que tipo de parcerias, organizações e empresas são consideradas fundamentais para o desenvolvimento do negócio social? Deduzo que os municípios?

P: E deduz bem, sem dúvida, os municípios e também as empresas. As empresas da área geográfica são importantes. E, às vezes, não sendo da área geográfica, mas sendo empresas que são... (pausa)

E: Que têm interesse na matéria.

P: Exatamente. E que são determinantes para abrir um negócio social. Falamos do caso da informática, falamos de empresas de toldos, falamos de empresas de balcões inox. Portanto, estas organizações são fundamentais numa parceria quando se procura abrir um negócio. E, às vezes, isso é uma potencialidade que as instituições também têm. Porque também já têm muitos fornecedores na sua área de desenvolvimento normal. Portanto (pausa)

E: Têm contactos privilegiados.

P: Sim, temos contactos privilegiados, às vezes, é só falar com a empresa que nos vende qualquer coisa que nos ajuda na montagem de um negócio social.

E: Porque, efetivamente, já têm fornecedores.

P: Exatamente. E, portanto, o [*Parceiro Público_2*] é efetivamente, importante.

E: Pode ser um recurso importante, sim.

P: Porque também ajuda na divulgação, também ajuda no custo da instalação do negócio, pode ser um elemento facilitador, porque hoje é tudo muito burocrático, como deve saber.

E: Pois. eu acho que também já fomos aqui um bocadinho. Em que medida pode o negócio reforçar a relação da IPSS com a comunidade onde se insere? E aqui também acho que já lá tocamos. Agora, só aqui em lista, que fatores podem ser determinantes para a IPSS desenvolver um negócio social?

P: Eu acho que tem que fazer uma avaliação, em primeiro lugar, do que é que pode ser a oportunidade de ser bem aceite, de ser até apelativo, o negócio que vai instalar, quer seja localmente, quer seja a natureza do próprio negócio. Portanto, tem um fator determinante. Depois, efetivamente, a avaliação dos recursos que tem para montar o negócio. Porque penso que, se não for bem feito assim, nós nunca temos, nós não somos instituições da economia normal. Portanto, somos pessoas que trabalham com pessoas e efetivamente, o

negócio social no nosso território tem de ser um bocadinho o aproveitamento dos recursos que temos colocados ao serviço do negócio social. Porque nós não somos um grande centro urbano e se nós quisermos transpor isto para Lisboa, nós, em Lisboa, podíamos abrir uma cafeteria, podíamos arranjar aqui um ou dois utentes com Trissomia 21, e íamos ao mercado de trabalho, buscar um gerente de uma pastaria e nós funcionaríamos bem e com certeza, com resultados positivos, como normalmente acontece. No nosso território, na minha análise, nós devemos aproveitar ao máximo os recursos que temos, o potencial e, efetivamente, os fatores que podem determinar a possibilidade de desenvolver um negócio têm que ver com, sempre um bocadinho, a montante, o que é que nós conseguimos fazer que os recursos que temos sejam mais rentabilizados, no caso da roupa, mais rentabilizados, sem aumentar muito a estrutura de custos da instituição. E daí, com certeza, que há resultados. Portanto, esses são os fatores que, obviamente, têm de ser analisados. O fator da localização do negócio, do cliente potencial, adequado àquilo que é o objetivo do negócio. Abrir um negócio onde não há ninguém, ainda que seja mesmo para dar visibilidade ou criar competências das pessoas, mas não tiver ninguém, se for num sítio que não seja adequado, fica prejudicado o objetivo.

Agora, estes fatores devem ser analisados. Se se encontrar um local bom, se se encontrar uma parceria boa, estes fatores, e se potenciar isso com os recursos internos que possa ter, acho que o negócio tem que ter êxito.

E: E pronto, acabamos a nossa entrevista. Muito obrigada.

P: Eu é que agradeço Dr.^a Susana, felicidades.

Apêndice G – Transcrição da entrevista da IPSS_8

Realizada a 27/05/2025 em regime presencial nas instalações sede da instituição

E: Entrevistador

P: Presidente da Direção

E: Bom, [*Nome*], enquanto, elemento dirigente da [*IPSS_8*], um obrigado e um agradecimento especial por me ter recebido para esta entrevista no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações de Economia Social. Começo por lhe colocar a questão, se a IPSS que dirige desenvolve algum negócio social ou tem algum projeto em curso ou considera vir a ter algum negócio social?

P: Neste momento, temos um projeto que se enquadra mais naquilo que se chama negócio social, é um projeto de empreendedorismo e inovação social que se chama [*Nome Comercial_2*]. Porque é que se chama [*Nome Comercial_2*]? Porque nós queríamos um espaço, ter um espaço na cidade mais próxima dos cidadãos locais, na comunidade, onde pudéssemos mostrar e também vender aquilo que se produz aqui na instituição, portanto optámos por nos candidatar, esperamos pela melhor oportunidade e candidatámo-nos ao *Portugal Inovação Social*. Tivemos duas candidaturas aprovadas, numa primeira candidatura, que se chamava capacitação para inovação social, recebemos apoio para formar toda a equipa de trabalho e, portanto, preparar todo o processo, formando os colaboradores que mais tarde seriam envolvidos no processo, no [*Nome Comercial_2*], onde desde o início teve esse nome. Numa segunda fase de candidatura ao *Portugal de Inovação Social*, concorremos às parcerias para o impacto. Tivemos uma parceria com uma entidade privada, que o financiamento já não era 100%, portanto tínhamos que arranjar o financiador para 30% do investimento. Conseguimos concretizar e abrimos o [*Nome Comercial_2*], portanto, tivemos de fazer obras de adaptação do espaço no centro da cidade, no edifício do [*IPSS_8*], tivemos que comprar o equipamento, tivemos que fazer o plano dos procedimentos para o negócio,

digamos assim, formar as pessoas mais nessa parte prática do negócio, comprar todo o equipamento e convidamos a Sra. Secretária de Estado da Inclusão para inaugurar o espaço. Nós chamamos o [Nome Comercial_2], apesar de ser um espaço inclusivo, onde estão sempre pessoas com deficiência. Aliás, um dos colaboradores, um funcionário já efetivo, é uma pessoa com deficiência. E depois temos outros miúdos que vão rodando, todos os dias são diferentes, que é mais em regime de atividades socialmente úteis. Passam lá algum tempo do dia, é uma das atividades. Temos sempre lá alguns, todos os dias, dois, três, e queremos expandir. Já expandimos uma vez, o sucesso foi tão grande que tivemos que expandir, alargar a área, tivemos que fazer obras. E a ideia é ir ocupando mais o edifício e separar a parte, digamos, dos doces e salgados, da gastronomia digamos assim, da parte do artesanato.

Podemos abrir, e já abrimos, no piso menos um, um espaço só para artes e ofícios, apesar que no [Nome Comercial_2] continuamos a ter artesanato. Portanto, é um espaço muito diferente de um café, de uma cafeteria normal, porque só tem produtos, tudo o que é vendido basicamente é feito pela [IPSS_8], e produtos locais, o vinho que se bebe lá, por exemplo, nas refeições ligeiras é vinho de [Município_8], já temos as adegas do [Município_8], os produtos que lá temos à venda são produzidos aqui [Município_8] o figo, o pastel de feijão, o bolo de cabeça. Portanto, a ideia também...

E: A promoção dos fornecedores locais.

P: Exatamente. Promoção do artesanato por pessoas com deficiência, neste caso da [IPSS_8], chegamos lá a ter artesanato também de outras instituições, sem ser da [IPSS_8] ou de outras instituições do Distrito. Chegámos lá a ter coisas da [IPSS_B], da [IPSS_C], etc. à venda. Promover, portanto, fazer inclusão, promover, portanto, os produtos produzidos e elaborados, portanto, por pessoas com deficiência, promover inclusão através da sua participação, promover a capacitação das pessoas com deficiência em atividades, e depois em angariar também receitas para a própria instituição, portanto, no fundo, tornar-nos menos

dependentes do Estado, apesar de ser uma coisa que é difícil, no caso destas, não consegue ser, estar independente do Estado.

E: Aqui, no que se trata de criar os negócios, já está.

P: Eu acho que já falei demais....

E: Não, já disse o que é a segunda questão. O que se trata?

P: O que se trata, portanto, é um mix, eu chamo-a de um mix, portanto, temos artesanato, gastronomia, portanto, doces salgados produzidos pela instituição, e inclusão social. Portanto, é esse mix. É o artesanato, é a gastronomia e a inclusão social. Para mim, são estas as três variáveis mais importantes do projeto.

E: Enquanto a dirigente, o que o motivou a investir no negócio social?

P: Portanto, é um sonho, como disse no início, é um sonho antigo da instituição, portanto, o objetivo, para além de conseguir novas formas de capacitar e integrar os nossos utentes, era uma forma de maior aproximação à comunidade. Portanto, a [IPSS_8], dirigir-se à comunidade, uma vez que as nossas instalações de sede estão mais afastadas, portanto, termos um espaço aberto diariamente, na comunidade, onde pudéssemos mostrar o que é a [IPSS_8], e a [IPSS_8], tenho a certeza, que passou de ser muito mais conhecido, desde que temos esse espaço, essa porta aberta todos os dias. Eu penso que teve esse impacto na comunidade, aliás, já tivemos vários programas de televisão sobre aquele espaço, se procurar na internet para encontrar entrevistas que eu dei sobre isso, tanto na SIC como na TV Record, pelo menos estas duas, entrevistas que eu dei sobre isso. há-lhe de lhe aparecer na internet.

E: Sim.

P: Já agora a questão do negócio, portanto, basicamente, também temos parceiros, que eu falei, de empresas locais, como também a [Empresa_3]. A [Empresa_3] também foi parceira, apoiou no investimento da recuperação do edifício, fez a decoração das casas de banho, tem lá também produtos em exposição para produtos inovadores da [Empresa_3], e também nos produz um guardanapo específico para lá, portanto, tem um guardanapo [IPSS_8], com um

desenho de um miúdo aqui da instituição, em que também vendemos lá guardanapos, guardanapos da [Empresa_3], mas personalizados pela [IPSS_8]. Portanto, isso é outra das atividades do projeto. E queríamos também alargar isso. Já agora, quando se fala aqui na possibilidade de expansão do negócio, tenho essa ideia também, de expandir o negócio não só ao concelho de [Município_8], mas aos concelhos limítrofes, portanto, o [Nome do Negócio_2] da [IPSS_8] passar a ter outros espaços.

E: Outra abrangência.

P: Outra abrangência. Ter um espaço em [Município_A], principalmente, que é o concelho, apesar de termos miúdos de vários concelhos, mas [Município_A] é o mais significativo, a seguir ao [Município_8], aliás o [Município_A] já fez parte de [Município_8] há 110 anos, ou 115, não sei. E, portanto...existe...esse sonho. Esta relação mais antiga. A ideia era de conseguirmos isso. É o sonho, eu sonhar, sonho muito. Mas era conseguirmos ter outros espaços e estar a fazer inclusão social ao mesmo tempo ter produtos da instituição, noutros conceitos. Por que não? Por que não? Já fomos desafiados a ir para outros lados, tomar conta de refeitórios, tivemos o desafio do [Parceiro Público_2], tomar conta do refeitório, decidimos que não estávamos ainda preparados, para assumir. Fazemos atividades de catering, já fomos a [Outro município], por exemplo, à E.P. servir coffee breaks, pequenos serviços, agora da [Entidade Intermunicipal], também fizemos um... eles fizeram um evento ali na B.M., nós fomos servir o coffee break, uma incubadora de empresas, foi inaugurada em [Outro município], na E.P., nós é que fomos fazer o catering para 70 pessoas. Fazemos alguns eventos e não vamos a outros porque não temos capacidade de resposta. Convidaram agora, por exemplo, este mês tínhamos um evento no [Outro município], nós não conseguimos fazer para 200 pessoas, tínhamos de ter uma outra máquina, outra logística, outra logística que não temos e não podemos estar a fazer, a prometer coisas e assumir responsabilidades que depois não conseguimos assumir, executar.

E: Dar resposta.

P: Exatamente. Mas pronto. O objetivo principal é sempre ocupar... Os miúdos adoram estar lá. Adoram mesmo. Adoram. Adoram estar lá. Às vezes até ficam chateados. Mas eles adoram estar por lá, adoram estar ocupados, adoram ser úteis, adoram criar valor, eles criam valor, os miúdos, os utentes aqui. O simples facto de algumas atividades, alguns centros que têm como atividade, por exemplo, fazer... colocar o garfinho, a faca e a colher e criar os pacotinhos para os almoços, eles estão a criar valor porque eles estão a fazer uma tarefa, uma tarefa que é obrigatória cumprir. Nós não vamos pôr os talheres, sem ser empacotados São os miúdos que fazem isso todos os dias. Metem umas luvinhas, metem uma toucazinha e eles é que estão ali a preparar os talheres. Eles criam valor, sim, em todas as tarefas que fazem. Não sei se fugi demais às perguntas...

E: Não. Então. Que desafios se colocam a IPSS na projeção e desenvolvimento do negócio social?

P: Os desafios... foi sempre uma grande preocupação minha que era não sermos vistos como concorrência desleal. Isto é uma preocupação minha desde o início. E então... mudamos o nosso regime fiscal. Neste momento a [IPSS_8], desde o [Nome Comercial_2] a [IPSS_8], passou a ser uma entidade... um sujeito passivo misto, nós liquidamos IVA. Tudo o que se vende lá é com IVA, não há... neste momento a [IPSS_8] paga IVA ao Estado. Trimestralmente... paga sempre, é bom, é bom, porque o negócio dá resultado positivo, senão não pagava. Tivemos isenção do IRC. Pedimos um parecer às finanças, como era em relação ao IRC? Como foi visto, como um negócio de inclusão social, o IRC ficamos isentos do mesmo. Mas no IVA estamos num regime como qualquer comerciante. Como qualquer comerciante... que está no Mercado, que está no Mercado. Não fazemos concorrência desleal a ninguém. Essa era uma preocupação minha. Portanto, desde o início, que nada se vendeu ali sem uma fatura, sem faturação, sem faturação. Isso era uma das coisas que me preocupava. Mas pronto. Até porque sabia de outras entidades que tinham tido coisas estranhas, uns problemas, olhe um deles foi a [IPSS_D], sei que eles tiveram lá problemas com isso do fornecimento de refeições e não sei quê. Portanto, e isso era sempre uma

preocupação. Desde o início estava tudo muito bem clarificado, com documentos das finanças e tudo tratadinho, antes de arrancarmos com aquilo.

E: Então, que acréscimo poderá trazer o negócio social à IPSS e aos seus utentes?

P: Portanto, aos utentes, é a sua capacitação, portanto, aumentar a capacitação, novas oportunidades. Novas oportunidades para eles próprios. Porque já tivemos utentes que passaram pelo [*Nome Comercial_2*] e depois arranjaram emprego noutros lados.

E: Importante esse feedback;

P: Portanto, para os alunos, também o bem-estar deles e a satisfação. Porque gostam do que estão a fazer. Portanto, o seu bem-estar. E gostam de ver o que é vendido e o que é produzido também por eles.

E: Sim, têm aqui um olhar sobre todo o percurso do trabalho que estão a fazer.

P: Sabem que os bolinhos saem daqui. Os bolinhos, o que for, os doces, até os talheres. Mas sabem que o arroz-doce é feito aqui, que é vendido no [*Nome Comercial_2*], portanto, conhecem toda a cadeia, digamos, todo o processo. Para a instituição, para além da visibilidade que dá mais à instituição e da proximidade, da visibilidade e da proximidade com a comunidade, o que também é importante, permite, a interação com os nossos sócios. A [*IPSS_8*] tem milhares de sócios, talvez seja das instituições na área da deficiência, com mais sócios no país, se não for a maior, é capaz de ser. Temos milhares de sócios desde, historicamente, desde o início. Já foram 9 mil, agora não são, porque muitos morreram, deixaram de pagar quotas. Mas quem se inscrever agora como sócio fica quase com o número 10 mil. Portanto, já passaram milhares de sócios pela instituição. Também conseguimos, portanto, mostrar um bocadinho o que é que é a instituição.

E: Tem outro impacto.

P: Tem outro impacto. Temos impacto na comunidade, acho eu, além também da questão das receitas. Aquilo ainda não é uma coisa super lucrativa. Não é, não é. Temos de pagar às pessoas. Ainda não é uma coisa que.... não é super, mas também não dá prejuízo. É uma coisa que está equilibrada. Também temos de cuidar pela gestão, como é lógico. E podemos

também dar um apoio à comunidade com um preço bastante acessível, mais acessível. Uma pessoa que vai almoçar, não quero dizer, mas gasta menos, de certeza, em qualquer restaurante, em todos os lados.

E: É um preço social.

P: Exatamente, é um preço social. Acabam por estar, sabem que estão a ajudar uma instituição e sabem que vão gastar um bocadinho menos.

E: E recebem qualidade.

P: Exatamente. E têm produtos com qualidade. Têm produtos com qualidade. Portanto, essa proximidade é fundamental à comunidade. Eu acho isso muito importante.

E: Aqui, para efeitos de investimento, eu acho que já me respondeu, mas... para efeitos de Investimento?

P: Para alargar o espaço possível, cá em [*Município_8*], separando a parte do artesanato e a parte da gastronomia, criando dois espaços distintos e se possível, estender o negócio social, portanto o [*Nome Comercial_2*] a outros territórios.

E: Aqui, para efeitos de investimento, recorreu ou recorre a serviços externos? Consultoria, formação?

P: Já recorremos a serviços externos, na altura da elaboração das candidaturas. Até foi através da [*Empresa_4*], neste caso. Normalmente, a [*IPSS_8*] faz as suas próprias candidaturas, mas, nestas, por acaso, foi a [*Empresa_4*], estas da inovação social. Já concorremos, mas isso fomos nós que fizemos agora, à [*Empresa_5*] e também estamos nas 15 candidaturas finalistas e relacionado com o [*Nome Comercial_2*] da [*IPSS_8*].

E: Isto é no âmbito da responsabilidade social empresarial?

P: Exatamente, sim. Já tivemos informação disso. E, brevemente, vamos saber se vamos ser apoiados ou não. Portanto, se formos apoiados, o que vamos transformar, vamos convidar chefes de renome nacional, que vêm trabalhar com os nossos públicos, pessoas vulneráveis, ou do RSI, ou pessoas com deficiência e ensiná-los, no fundo, a produzir algo e fazer workshop's e ensiná-los a comer de uma forma mais saudável. Nutrição, mais saudável,

temos este projeto, se for apoiada pela [Empresa_5], vamos ter aí alguns chefes do país a passar pelo nosso [Nome Comercial_2].

E: E aqui, em termos de financiamento, recorreram já a quem? A parcerias?

P: Já recorremos a parcerias, portanto, o último ano que tivemos, foi a da [Empresa_3]. Tivemos o apoio, também, da [Fundação Privada], tivemos apoios diversos.

E: Externos, não é?

P: Externos, mas sempre ligados aqui à instituição. Ainda aqui há dias recebi um telefonema de uma pessoa que não conhecia, de Lisboa. Tinha 43 computadores, écrans, 34 polegadas, é 24 polegadas, daqueles maiores a perguntar se nós queríamos, se queríamos, quantos queríamos, mas não eu conhecia a senhora. Olhe, somos da [Empresa_6], uma empresa multinacional, foi o vosso nome que nos surgiu aqui na Internet. E temos aqui, vamos renovar todo o nosso hardware, e se tiver interessados, nós fomos a Lisboa buscar, claro que todo o técnico quer ter um ecrã de 24 polegadas (riso) sem ter de se pagar. E nós fomos.

E: Não foram à procura, não é?

P: Não fomos à procura, mas chamaram nos. Uma empresa também, a [Empresa_7], que nos contactou, porque estão à procura de uma entidade onde possam fazer um evento solidário. Os trabalhadores de uma empresa, aqueles eventos que são, como é que se chama?

E: Team building?

P: Exatamente, team building. E então, o senhor veio cá ver se nós tínhamos condições e a mesma situação: olhe o vosso nome apareceu-me aqui na internet. É a [Empresa_8], são 500 colaboradores, só existiam duas entidades e a decisão estava entre a [IPSS_8] e outra entidade e vinham aqui passar o dia, 500 pessoas e a fazer um bocadinho de tudo, a pintar, arranjar o jardim e nós não fomos à procura. Mas isso ainda não sei se vai para a frente. Às vezes não vamos à procura dos parceiros, é verdade, eles é que nos vem a procurar nós.

E: Portanto, isso já é reflexo de algum impacto extra comunidade de [Município_8], não é? Então, aqui, identificar impacto social, já verificámos, e financeiro do negócio, também já

abordou, acabou por abordar, não é? Tem aqui um impacto financeiro que ainda não pode ser tão, não é tão desafiante, mas já é, já pelo menos não dá prejuízo e há aqui algum lucro, não terá impacto em termos de funcionamento da instituição, mas também não dá prejuízo.

P: Mas também não dá prejuízo em termos que estamos a fazer, portanto, estamos a criar impacto, estamos a criar valor, estamos a pagar IVA ao Estado. Que é sinal, não é? É um sinal que teremos impacto. Portanto, e os miúdos estão satisfeitos e pronto todos os dias aparece a nossa ementa na internet, com o que é que vai ser, o que é que lá há, não sei o quê. E fotografias dos miúdos em atividades também no [*Nome Comercial_2*], etc. E depois surgem estas, estas sugestões de projetos também ligados àquilo, como esse que eu falei, da [*Empresa_5*], também está relacionado com a alimentação saudável e dá para ligar ao outro projeto do [*Nome Comercial_2*].

E: Obviamente. Sim, vai aproveitar para fazer aqui, tocar outros públicos, mas também os daqui, não é?

P: Outros públicos vulneráveis, que também nós trabalhamos noutras valências, mas que precisam também receber capacitação para uma alimentação saudável. Sim.

E: E os daqui também podem participar, alguns já estarão prontos para serem colaboradores diretos dos chefes (risos)

P: Há outro projeto que nós já também somos parceiros, não somos bem parceiros, somos mais beneficiários, que é um projeto ali no [*Parceiro Público_5*], que se chama Horticultura Vertical, Solidariedade Horizontal, não sei se já ouviu falar?

E: Não

P: São os utilizadores que construíram hortas, hortas verticais, e a recolha dos produtos vem também para a instituição, não aqui para sede, mas para uma zona, para os projetos, para alguns projetos, valências, trabalham com públicos mais carenciados a nível económico, no bairro social, que é o [*Resposta Social da IPSS_8*], não sei se já ouviu falar?

E: Já.

P: Recebemos, não sei se é todas as semanas, ou se é duas em duas semanas, os espinafres, os produtos que vêm lá do [*Parceiro Público_5*], Isso, essas coisas, também dá para ligar depois no nosso projeto [*Empresa_5*] se for aprovado, conseguimos integrar vários produtos na gastronomia.

E: Já tem matéria-prima para trabalhar, não é? (Risos) Então aqui, de que forma pode a integração do negócio social contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição? Claro que é uma questão ambiciosa. Só contributos, não é?

P: Se conseguirmos expandir, neste momento o negócio está em velocidade cruzeiro, não dá grande lucro, mas também não dá prejuízo, e estamos a pensar na hipótese de o expandir. A grande mais-valia, não é neste momento a económica, mas é o impacto social, a dinâmica que se implementou e é aquilo que proporcionamos aos nossos utentes, nomeadamente a sua ocupação, a sua capacitação, e o seu bem-estar. Como eu falei há pouco, alguns que lá passaram na fase de capacitação, neste momento estão a trabalhar noutras áreas que não têm a ver com o [*Nome Comercial_2*].

E: Mas entraram para o mercado de trabalho, não é?

P: Entraram no mercado de trabalho.

E: Há hábitos que se criam com a capacitação...

P: Exato, com regras, cumprimento de horários, atendimento ao público, o hábito que se cria para falar com as pessoas.

E: Então aqui, eu acho que já respondeu, de qualquer maneira eu vou ter que tocar, se o negócio trouxe alterações nas práticas de gestão da IPSS, e sim, na parte, nesta parte financeira que teve que haver aqui uma... Uma alteração...

P: Uma alteração de enquadramento fiscal, sim, teve esse impacto. Estamos ainda também a tentar melhorar as condições, como eu disse, já teve um alargamento, mas vamos precisar de melhorar as condições físicas do espaço, separando a parte do artesanato para outra sala totalmente independente, já temos isso a funcionar, mas precisa de melhorar, temos lá um espaço que agora são as artes e ofícios da [*IPSS_8*], em que temos lá duas pessoas com

deficiência ocupadas, mas precisamos de integrar os dois espaços e precisamos alargar, essencialmente, mas aqui temos que fazer obras, e não podemos fazer tudo ao mesmo tempo, era lógico que era bom, mas queremos alargar essa parte do artesanato, que é para criar mais espaço, para libertar espaço em cima, para criar gastronomia num piso, e o artesanato num piso de baixo. Queremos fazer essas adaptações, mas temos isso como objetivo até no plano de atividades, mas não sei se vamos conseguir, porque temos outras coisas para fazer.

E: Claro. Então aqui, e como se adaptou a IPSS, a implementação do negócio social ao nível de recursos humanos, estrutura organizacional?

P: Nós tivemos formação, tivemos aquela fase da capacitação, primeiro, tivemos que nos adaptar, criamos todos os planos necessários, o plano de marketing, os procedimentos necessários para o funcionamento do espaço, os impressos a adotar, os procedimentos a todos os níveis, a criação da ligação do espaço no [*Nome Comercial_2*] com a sede, como é que isso se fazia, todos esses procedimentos foram definidos e foram melhorados pelo tempo, à medida que foram surgindo as dificuldades foram feitos os ajustamentos.

E: Então, aqui, eu acho que também andamos aqui à volta desta informação, de que forma o negócio social se articula ou reforça a missão institucional da IPSS?

P: Sim, nós até mudamos o nome agora, há pouco tempo, o [*IPSS_8*] já é a segunda vez que mudou de nome, a integração passou a inclusão. Portanto, nós mandamos para o [*Parceiro Público_1*), mas depois responderam-nos a dizer que se tinha de fazer numa Plataforma, tem que se fazer tudo online, portanto, só mudamos, uma alteração estatutária, só mudamos duas coisinhas, que foi o nome. Portanto, achamos que incluir é mais do que integrar, então, propusemos a alteração aos sócios, foi aprovado e foi outra alteraçãozinha lá noutro artigo, numa alínea qualquer, foi uma coisa muito simples, mas a principal alteração foi que primeiro tínhamos de pedir a autorização ao Registo Nacional de Pessoas Coletivas que aprovaram o nome e depois a Assembleia Geral para validar os sócios, que já está então validado, já está validado.

Foi alterado no dia 3, não, tínhamos o prazo até 3 de abril para fazer toda a mudança e tivemos que antecipar a Assembleia Geral que costumava ser a 31 de março foi feita a 25 de março uns dias antes para termos tempo para tratar desse processo. Já fui eu que tratei da primeira alteração de nome e agora a segunda alteração. Já é a segunda vez que comigo aqui na [IPSS_8] alteram o nome da instituição.

E: Então, que tipo de parcerias aqui tem para já falarmos e já nomeou algumas são consideradas aqui organizações ou empresas são consideradas fundamentais para o desenvolvimento do negócio social?

P: Na nossa área são várias empresas nomeadamente as empresas da área alimentar, as grandes superfícies que são parceiros, ou são nossos patrocinadores digamos assim, recebemos muitos donativos das grandes superfícies também portanto ainda não sabemos mas temos essa candidatura à [Empresa_5], eu sei que eles não têm aqui lojas no concelho, mas tem um centro de distribuição ali na [localidade] e portanto não tem loja direto ao público, mas temos a [Empresa_3] com apoio mais em géneros também e portanto nós também fazemos trabalho para a [Empresa_3] não é só a [Empresa_3] que faz trabalho para a [IPSS_8] nós já tivemos por exemplo, fazem produtos para a China é preciso colar lá uns autocolantes umas coisas, nós há trabalho que é feito aqui pelos nossos miúdos, tarefas repetitivas muito simples também é uma espécie de negócio social sim nós fazemos aqui pequenos trabalhos para a [Empresa_3] pontualmente coisas muito muito simples eles tiveram um papel higiénico por exemplo que era de bolso, imagine que vai no avião e que compra um papel higiénico assim, neste caso esse as coisas foram feitas aqui na [IPSS_8] eles às vezes têm experiências com produtos novos e é aqui que fazem os testes, portanto estamos a falar de empresas com responsabilidade social empresarial, fornecedores, fundações privadas e públicas, as famílias, os sócios que são muitos. Recebemos muitos apoios, nós fazemos as galas de solidariedade social e há empresas que não querem que se identifique os seus nomes.

E: Querem simplesmente doar...

P: Exatamente. Há empresas assim.

E: Então em que medida pode o negócio social reforçar a relação da IPSS com a comunidade? Pelo seu discurso esse era um objetivo e que está concluído

P: Nós antes do [*Nome Comercial_2*] só íamos àquelas feirinhas que se faziam, sei lá, agora a F.M., tínhamos lá uma banquinha com os produtos.

E: Uns eventos pontuais...

P: Uns eventos pontuais, ou na altura do Natal que durante duas ou três semanas, alugávamos um espaçozinho ou alguém que nos emprestava um espaço na cidade, uma lojinha que estivesse inativa, digamos assim e estava lá a nossa venda de Natal da [*IPSS_8*], mas eram essas semanas, queríamos uma coisa que desse mais.

E: O negócio social foi a oportunidade?

P: Foi a oportunidade sim! Um objetivo muito antigo na instituição, aproximar-nos da comunidade e foi esse o principal objetivo que se concretizou

E: Por último, que fatores podem ser determinantes para a IPSS desenvolver um negócio social?

P: Tem de haver vontade e motivação das pessoas, criatividade, organização, e depois ser resiliente, não desistir. Quando as coisas correm mal, que às vezes correm mal no início, não desistir, ser persistente, mas acima de tudo tem de haver criatividade, organização, tem de haver planeamento, é isso tudo, eu acho que a organização resolve um bocadinho de tudo, havendo organização tem de haver plano, acompanhamento, relatório de avaliação, monitorização, etc, mas sem a criatividade também não vamos a lado nenhum, sabe como é que eu vendi o [*Nome Comercial_2*] aos sócios da [*IPSS_8*]? Foi numa inauguração de um edifício que nós chamamos edifício [*Nome*], que é o sócio número dois da [*IPSS_8*] e foi ele que fundou a [*IPSS_8*] há vinte e cinco anos e eu lembrei-me de homenageá-lo há quatro anos e propus à direção, atribuir o nome aquele edifício o nome de [*Nome*], lembro-me que houve gente a criticar dos partidos políticos, nas redes sociais, mas eu nunca me importei com isso. Na inauguração, ao lado desse edifício havia um clube que estava desativado

associado à prostituição, tinha lá um cartaz, uma rapariga pendurada num varão com a cabeça para baixo, epá isto é uma excelente ideia! (risos)

E então estava lá o sócio número um da [IPSS_8], que é uma pessoa com doença mental, que é o [Nome], “*oh [Nome] tira qui uma fotografia comigo*”, então eu fiz uma publicação comigo e com o [Nome] e a rapariga lá de cabeça para baixo, e a dizer: desta vez só convidei o meu amigo [Nome], sócio número um da [IPSS_8] aqui para o Clube, muito brevemente convidarei todos os locais a virem aqui ao espaço ao lado que é o [Nome Comercial_2] do [IPSS_8] que irá abrir muito brevemente. Foi assim que eu promovi o projeto. A primeira pessoa a pôr “um gosto” foi o diretor comercial da [Empresa_3].

E: E resultou (risos). Bom eu agradeço-lhe a sua disponibilidade. Muito obrigado!

P: Espero ter ajudado!

Apêndice H – Resposta escrita em substituição da Entrevista da IPSS_4

Remetida pela Diretora Técnica via correio eletrónico a 27/08/2025

A Instituição presta serviços na comunidade local; fornece refeições aos Bombeiros de piquete entre Maio e Outubro, através de protocolo com a [*Parceiro Público_6*] e [*Parceiro Público_2*], fornece refeições ao ATL de outra Instituição local, presta serviços de prolongamento de horário do ensino pré-escolar em parceria com o [*Parceiro Público_2*]. Serve ainda almoços e jantares por encomenda a vários serviços/empresas locais. Dentro do programa de angariação de fundos, temos ainda venda de bolos tradicionais no mercado semanal, arranjos de costura, arranjos de carpintaria (esta parte mais assegurada pela resposta social Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão).

O negócio social é fundamental para a sustentabilidade financeira da Instituição, uma vez que os seus principais rendimentos são as participações financeiras do [*Parceiro Público_1*], relativas a cada uma das respostas sociais com que funcionamos, sendo estas sempre insuficientes.

Como as quotizações dos sócios são muito reduzidas e os donativos também incipientes, temos de ter o complemento do negócio social para mantermos a nossa saúde financeira.

Um dos principais desafios com que nos deparamos são os concursos públicos, aos quais temos de aceder, por exemplo para o serviço de refeições, competindo por vezes com empresas de grande dimensão, com outro tipo de recursos. A candidatura ao contrato público tem ainda encargos, que a Instituição pode não reaver caso perca.

A IPSS não recorre a serviços externos, tem apenas uma avença mensal com advogado, mas que assegura as questões de toda a Instituição, principalmente as questões ligadas aos recursos humanos.

O impacto financeiro encontra-se espelhado no Relatório Anual de Contas que é enviado ao [*Parceiro Público_1*] e divulgado na nossa página oficial. O negócio social sendo importante

para a saúde e sustentabilidade financeira da Instituição, repercute-se no funcionamento da mesma e na qualidade dos serviços prestados, além de que contribui para a inclusão dos utentes quando participam nestas atividades, no desempenho de Atividades Socialmente Úteis (ASU).

O negócio social trouxe algumas alterações nas práticas de gestão, desde logo a formação de técnicos, por exemplo na área da contratação pública; o aumento de mais um colaborador nos serviços administrativos/secretaria.

A vertente de negócio social dá visibilidade à Instituição, ajuda a amplificar e a desmistificar a sua missão e facilita a inclusão dos utentes.

Algumas das nossas parcerias locais, [*Parceiro Público_2*], [*Parceiro Público_4*], outras IPSS do concelho, empresas/fornecedores...

O negócio social reforça a relação da IPSS com o território, através da prestação de serviços de qualidade, que respondem a necessidades da comunidade [*Município_4*], território e atores locais.

O fator determinante para a IPSS desenvolver um negócio social, é estar atenta e recetiva às necessidades dos parceiros e da comunidade.

Apêndice I – Resposta escrita em substituição da Entrevista da IPSS_7

Remetida pela Diretora Técnica via correio eletrónico a 05/06/2025

Atualmente sim. A Lavandaria Social.

Sim. Uma Loja Local do Cidadão

A Loja local do cidadão é um conceito de prestação de serviços públicos que reúne no mesmo espaço várias entidades públicas e privadas, com o objetivo de facilitar a relação dos cidadãos e das empresas com a administração pública., pretende oferecer um serviço ao cidadão de proximidade nas várias vertentes administrativas e burocráticas junto da Administração Central, bem como na vertente dos serviços do setor público, dinamizar a realização de alguns serviços de utilidade pública junto da população.

Os principais Desafios na Projeção e Desenvolvimento de um Negócio Social por uma IPSS: Cultura Organizacional Tradicional, pouco voltada para inovação ou gestão empresarial. Alguma resistência interna a modelos com geração de receita (por parecerem “comerciais” demais); Falta de Know-how Empresarial; Dificuldade em áreas como modelagem de negócios, marketing, análise financeira e planeamento estratégico; Falta de experiência com inovação social, métricas de impacto, ou design centrado no usuário. Ainda em relação à nossa Instituição estamos a ponderar e analisar os nossos estatutos internos Restrições Legais e Estatutos, que dificultam ou limitam atividades comerciais, mesmo que com fins sociais.

O negócio social pode trazer diversos acréscimos positivos a uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), tanto em termos de impacto social quanto de sustentabilidade e inovação organizacional. Redução da dependência de subsídios e donativos); Um negócio social gera receitas próprias, o que pode diminuir a vulnerabilidade da IPSS frente à instabilidade dos apoios públicos; Autonomia financeira: Maior liberdade para investir em projetos próprios e tomar decisões estratégicas. A missão da IPSS passa a estar ligada não

só ao apoio, mas também à capacitação e empoderamento dos beneficiários; Oferece soluções com mais dignidade, ao invés de apenas assistência: por exemplo, vender a baixo custo em vez de doar pode ser mais valorizador para o público. Criação de postos de trabalho para os próprios beneficiários ou pessoas em situação de vulnerabilidade; Possibilidade de integrar modelos de formação prática e inclusão socioprofissional. A nossa IPSS que trabalha com pessoas com deficiência desta forma gera a receita que sustenta parte da operação; cria empregos protegidos e formação para os utentes; reforça a integração social e autoestima dos beneficiários; torna-se referência em inovação no setor social e cria mais empatia na comunidade.

Neste momento não, tudo feito com a parte da casa.

Aumento de receitas próprias

A criação de um negócio social dentro de uma IPSS traz alterações significativas na sua prática de gestão, exigindo uma mudança de mentalidade, estrutura, competências e a forma de gerir os processos e trabalhadores internos;

O medo da mudança, é sempre um fator a ter em conta. Qualquer alteração na estrutura de uma entidade não é ser bem-vinda;

As instituições públicas ou privadas serão uma parceria necessária.

Um negócio social pode fortalecer uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) de várias formas, contribuindo para a sua resiliência, impacto e relevância social; O negócio social atua não só como uma fonte de recursos, mas como um instrumento direto de transformação social; pode envolver os beneficiários como agentes ativos, em vez de apenas recetores de ajuda; amplia o alcance das IPSS, chegando a novos públicos ou territórios.

Para que uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) possa vir a desenvolver com sucesso um negócio social de âmbito local, há vários fatores determinantes, que influenciam a viabilidade, sustentabilidade e impacto dessa iniciativa; O negócio social deve estar coerente com a missão social das IPSS; Deve contribuir para os objetivos estatutários da instituição, reforçando a sua identidade; Evita conflitos entre a atividade económica e o

propósito social; Ter um diagnóstico claro dos problemas sociais locais que se pretende resolver; Conhecer o perfil dos beneficiários e consumidores sociais; Identificar lacunas de serviços ou oportunidades onde o negócio possa atuar com valor social. Equipa com disponibilidade e competências (ou possibilidade de adquiri-las) para gerar uma iniciativa empresarial; Capacidade de gestão financeira, comercial e de impacto; Boa governança e liderança aberta à inovação; Investimento ex: (fundos europeus, programas de inovação social, prémios) Parcerias com empresas locais; Mobilização da comunidade. O sucesso de um negócio social local numa IPSS depende menos da dimensão da instituição e mais da clareza do problema a resolver, do envolvimento da comunidade, da visibilidade do modelo e da preparação organizacional.

Apêndice J – Notas de Entrevista Não Gravada à IPSS_2

Realizada a 29/05/2025 em regime presencial nas instalações sede da instituição

E: Entrevistador

P: Presidente da Direção

E: Bom dia, [*Nome*], agradeço desde já, por me receber. Como já tive oportunidade de lhe dizer, este estudo enquadra-se no Mestrado de Gestão de Organizações de Economia Social e centra-se nas IPSS do distrito de Santarém que desenvolvem resposta social residencial para pessoas com deficiência. A instituição dispõe de uma dessas respostas e por esse motivo foi solicitada a colaboração para o estudo.

Começo por lhe perguntar se a IPSS que dirige desenvolve algum negócio social ou tem algum projeto em curso ou considera vir a ter algum negócio social?

P: Olá Susana, temos todo o gosto em recebê-la nesta casa. Quanto ao negócio social, não, não temos, mas gostava de vir a ter.

E: Há alguma área pensada para avançar?

P: Para avançar não, mas eu gostaria de um dia ter um espaço, onde pudesse vender e dar a conhecer à comunidade os trabalhos de artesanato e não só, feitos aqui na [*IPSS_2*].

E: Enquanto dirigente o que a motiva a investir num negócio social?

P: O nosso público tem muitas dificuldades ao nível da inserção, seja social e profissional, não sei, seria uma forma dos manter ativos...

E: Que desafios se colocam à IPSS na projeção e desenvolvimento de um negócio social?

P: Julgo que o financiamento é sempre um desafio, e como agora a prioridade é a angariação de verba para a construção de um Lar Residencial, não sei que outros desafios poderia equacionar.

E: Que acréscimo pode ou poderá trazer um negócio social à IPSS e aos seus utentes?

P: Como já referi, estamos numa vila, sem grandes recursos e oportunidades de integração e promover alguma coisa que eles participem do princípio ao fim e que consigam estar motivados para alimentar o negócio, seria importante.

E: Para efeitos de investimento ou de manutenção de um negócio social, a IPSS recorreria a serviços externos? (Consultoria, formação) E Financiamento?

P: Sim, sem sombra de dúvida o financiamento, outros apoios não consigo me pronunciar

E: Julgo não fazer sentido colocar questões relativo ao impacto social e financeiro, nem na qualidade de vida dos utentes, agora, de que forma pode a integração do negócio social na IPSS, contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição?

P: Eu acho que poderia financiar mais atividades ou reforçar as que já desenvolvemos.

E: O negócio traria alterações nas práticas de gestão da IPSS?

P: Julgo que ligeiras, não deixando de ser alterações.

E: De que forma os negócios sociais se articulam ou reforçam a missão institucional da IPSS?

P: Se tivéssemos um espaço no centro da vila, íamos reforçar a nossa presença e estreitar os laços com a comunidade

E: Que tipo de parcerias (organizações/empresas) são consideradas fundamentais para o desenvolvimento de um negócio social na IPSS?

P: O [Parceiro Público_2], empresas da região, dependente do tipo de negócio e alargar a rede de parceiros. [A IPSS_2] não sente o apoio do [Parceiro Público_2] e, portanto, temos a vida menos facilitada nesse aspeto.

E: Que fatores podem ser determinantes para a IPSS desenvolver um negócio social?

P: Para nós, era termos um espaço, que neste momento não temos condições nem para arrendar nem comprar nem queremos uma aventura dessas que comporta um encargo muito grande... se o tivéssemos, tínhamos um fator importante, motivação.

E: [Nome], obrigada pela disponibilidade

P: Obrigada eu, convido-a a conhecer a instituição