



PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL NA ÁREA METROPOLITANA DO PORTO: UM PROCESSO PARTICIPADO DE CAPACITAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE EQUIPAS MUNICIPAIS NO DESENHO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Paulo Alves
Smart Value Consulting
Maria João Oliveira
FLUP e IS-UP
João Queirós
ESE-P.PORTO e IS-UP
Vanessa Rodrigues
IS-UP

Resumo:

O Programa de Promoção da Inovação Social da Área Metropolitana do Porto (PPIS-AMP) é uma iniciativa desta entidade integrada no Plano de Ação para as Comunidades Desfavorecidas, que o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) financia desde final de 2021 neste território. Trata-se de um programa de capacitação e acompanhamento próximo de equipas de profissionais dos diferentes municípios da AMP implicadas no desenho e desenvolvimento de projetos experimentais de inovação social a dinamizar durante o ano de 2025.

Neste artigo, é apresentado e discutido o processo de trabalho associado ao PPIS-AMP. Para além de se referir aos princípios em que assenta e aos propósitos que visa, o artigo debruça-se criticamente sobre a experiência de trabalho realizada, os principais desafios encontrados e os resultados almejados e oferece pistas para a organização e concretização de iniciativas futuras do mesmo tipo, a realizar no mesmo ou noutros quadros e escalas territoriais e institucionais.

Palavras-chave: Inovação social; Capacitação; Área Metropolitana do Porto.

PROMOTING SOCIAL INNOVATION IN PORTO METROPOLITAN AREA: A PARTICIPATED PROCESS OF TRAINING AND SUPPORT OF MUNICIPAL TEAMS IN PROJECT DESIGN AND DEVELOPMENT

Paulo Alves
Smart Value Consulting
Maria João Oliveira
FLUP & IS-UP
João Queirós
ESE-P.PORTO & IS-UP
Vanessa Rodrigues
IS-UP

Abstract:

The Porto Metropolitan Area Social Innovation Promotion Program (PPIS-AMP) is an initiative included in the Action Plan for Disadvantaged Communities, which the Portuguese Recovery and Resilience Plan (RRP) has been financing since the end of 2021 in this territory. The PPIS-AMP is a program designed for the training and support of teams coming from the different municipalities within the Porto Metropolitan Area which are involved in the design and development of experimental social innovation projects to be implemented during 2025.

This article presents and discusses the work process associated with the deployment of the Program. Besides presenting the main principles on which it is based and the purposes it aims to achieve, the article wishes to critically appraise the work experience carried out, the main challenges encountered and the expected results, and offers clues for the organization and implementation of future initiatives of the same type, to be conceived and developed within the same or in other territorial and institutional frameworks and scales.

Keywords: Social innovation; Capacity building; Porto Metropolitan Area.

1. Introdução

A aprovação, pela Comissão Europeia, em meados de 2021, do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) proposto pelo governo português permitiu disponibilizar às Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, entre outros recursos, um montante de investimento de 250 milhões de euros destinado à conceção e concretização de “Operações Integradas em Comunidades Desfavorecidas” (Componente C3 – *Respostas Sociais* – do PRR)¹.

Com estas operações, pretendia-se desenvolver uma “abordagem integrada” capaz de favorecer a “inclusão social de comunidades desfavorecidas e que vivem em situação de carência e exclusão” nas duas áreas metropolitanas do país, através da aposta em projetos de intervenção social e comunitária direcionados, designadamente, para a formação profissional e a promoção da empregabilidade; a qualificação de adultos e de jovens ativos; a promoção da literacia de adultos, da aprendizagem da língua portuguesa e da inclusão digital; a requalificação física do espaço público ou o reforço das infraestruturas sociais, de saúde ou de habitação; o alargamento do acesso à saúde, ao desporto e à cultura; o combate ao insucesso e abandono escolares; o desenvolvimento de programas de promoção do envelhecimento ativo e saudável; o empreendedorismo de pequenos negócios de base local; a capacitação dos atores locais e a promoção de redes de parceria; e o incentivo à participação das comunidades e ao reforço dos valores e das práticas de cidadania nestes territórios (MP, 2021, p. 102).

No caso da Área Metropolitana do Porto (AMP), a organização e mobilização do investimento previsto neste âmbito fez-se na sequência da aprovação, em dezembro de 2021, do “Plano de Ação para as Comunidades Desfavorecidas da Área

Metropolitana do Porto” (PACD-AMP), um documento orientador e programático baseado num diagnóstico sintético da natureza, dimensão e incidência das principais situações-problema afetando os grupos sociais mais vulneráveis presentes neste território, na explicitação da sua expressão espacial e dos modelos de evolução territorial observáveis e na consequente definição de um conjunto de vetores de intervenção a considerar prioritariamente².

A abordagem proposta sublinhava a “relevância da conceção de operações efetivamente integradas, multidimensionais e multissetoriais”, dirigidas a “situações-problema e a grupos sociais especialmente vulneráveis” (crianças e jovens, adultos e idosos), com atenção especial a “grupos específicos que vivenciam condições marcadas por fatores de vulnerabilidade redobrada” (pessoas em situação de sem-abrigo ou de elevada precariedade habitacional, imigrantes e minorias étnicas com dificuldades de integração profissional, social e cultural, pessoas com deficiência e/ou incapacidade e pessoas com desafios em matéria de saúde física e mental). A abordagem supunha, ainda, o desenvolvimento de operações com “expressão territorial diversificada”, tendo para tal sido delimitados seis territórios de intervenção, correspondentes a seis agrupamentos de municípios contíguos (AMP, 2021, pp. 8 e segs.). Previa-se, adicionalmente, que estas operações pudessem projetar-se no médio prazo, isto é, para lá do horizonte de 2026 e do período de vigência dos

¹ O plano apresentado por Portugal à Comissão Europeia em abril de 2021 pode ser consultado aqui: <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/PRR.pdf>. O PRR foi objeto de reprogramação em maio de 2023, podendo o resultado desse exercício ser consultado aqui: <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/PRR-Adenda-20230526.pdf>.

² O PACD-AMP pode ser consultado aqui: https://www.amp.pt/_a/stljpltzpxcsfeb/_assets/documents/2022/01/28/PACD_AMP_Aprovado.pdf. O processo de elaboração do PACD-AMP contou com a colaboração de uma pequena equipa do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP), coordenada por João Queirós (Projeto *FLUP/PS-CPS/2022-78821, Plano de Ação para as Comunidades Desfavorecidas da Área Metropolitana do Porto – Assessoria Técnico-Científica*, financiado pela JPQ Consultores, para a Área Metropolitana do Porto). Um dossiê contendo contribuições diversas sobre “intervenção comunitária e desenvolvimento metropolitano”, decorrentes direta ou indiretamente da reflexão e atividades deste projeto, pode ser encontrado no número 4 dos *Cadernos IS-UP*, publicado em 2023 aqui: https://ojs.letras.up.pt/index.php/Cadernos-ISUP_1/issue/view/882.

fundos do PRR, “estendendo-se até 2030, com o apoio, a partir de 2027, dos Fundos Europeus Estruturais de Investimento, designadamente através do Programa Operacional Regional do Norte” (AMP, 2021, p. 4).

Do ponto de vista operacional, o PACD-AMP estruturou a sua ação em torno de dois eixos: o primeiro dedicado às “Intervenções Territoriais”, no quadro do qual foram projetadas as seis operações integradas envolvendo municípios contíguos que partilham perfis de vulnerabilidades sociais específicos³; o segundo dedicado à promoção da “inovação social”, dinamizado a partir da AMP, em estreita articulação com os municípios, e focado “na capacitação e na promoção do envolvimento e da participação cívica”, com vista à conceção e montagem de projetos inovadores, “numa lógica *bottom-up*” (AMP, 2021, p. 30).

É sobre a intervenção proposta neste segundo eixo de estruturação do PACD-AMP que se debruça o presente artigo. Assim, apresentado que está o respetivo enquadramento institucional e programático, procede-se seguidamente à explicitação dos princípios que lhe subjazem e dos propósitos que a intervenção em causa visou, incluindo menção breve ao perfil das instituições e atores nela implicados. O texto avança depois para a descrição da metodologia associada ao desenvolvimento deste *Programa de Promoção da Inovação Social da Área Metropolitana do Porto* (PPIS-AMP)⁴, antes de se debruçar sobre a experiência de trabalho realizada, os principais desafios encontrados e os resultados almejados por esta iniciativa. Pretende-se que este texto possa figurar não apenas como um registo reflexivo das

atividades desenvolvidas neste âmbito, mas também como referência para iniciativas do mesmo tipo, a realizar futuramente no mesmo ou noutros quadros e escalas territoriais e institucionais.

2. O PPIS-AMP: princípios e propósitos

O PPIS-AMP é uma iniciativa da Área Metropolitana do Porto enquadrada no Eixo II do PACD-AMP. Através deste programa, a AMP quis dinamizar um processo integrado de capacitação e aprendizagem orientado para a conceção e o desenvolvimento de intervenções inovadoras em “comunidades desfavorecidas”, através, designadamente, da promoção de uma base de conhecimento comum sobre a temática da inovação social; da geração de níveis acrescidos de interconhecimento e colaboração entre as equipas promotoras dos projetos integrados no Eixo I do PACD-AMP; e da identificação, definição e priorização de desafios de inovação social, a confrontar através de missões de inovação⁵, prosseguidas com o auxílio de projetos financiados no quadro de uma convocatória específica criada neste âmbito.

A abordagem avançada assentou em três premissas fundamentais: i) a mobilização da inteligência e experiência coletiva existente nas Unidades Técnicas Locais (UTL) responsáveis pela conceção e concretização dos projetos integrados no supramencionado Eixo I do PACD-AMP, auscultando-as, envolvendo-as e ativando dinâmicas colaborativas e inclusivas, à escala metropolitana; ii) a geração de capacidade de ação, empoderando os participantes na definição e operacionalização de intervenções estruturadas e integradas, capazes de gerar iniciativas de inovação social transformadoras no seu contexto de ação (temático e/ou territorial); e iii) a produção de resultados concretos, cocriados, apropriados e validados pelos participantes no PPIS-AMP, garantindo desse modo as

3 Um documento-síntese sobre a execução deste eixo do PACD-AMP pode ser consultado aqui: https://www.amp.pt/_a/stljplqtzpxcsfeb/_assets/pt_brochura-digital.pdf.

4 O PPIS-AMP tem coordenação geral de Paulo Alves (Smart Value Consulting), tendo o IS-UP participado na sua operacionalização e dinamização ao longo de 2024 e 2025 (Projeto FLUP/PS-CPS/2024-82134, *Conceção e Desenvolvimento do Programa de Promoção da Inovação Social da Área Metropolitana do Porto 2024-2025*, financiado pela Smart Value Consulting, para a Área Metropolitana do Porto, e coordenado por João Queirós, com Maria João Oliveira e Vanessa Rodrigues).

5 Uma introdução sucinta à ideia e à lógica subjacente à “missão de inovação” pode ser encontrada em Mazzucato e Dibb (2019).

condições essenciais para a existência de maiores e melhores condições para o sucesso dos projetos.

Os projetos a conceber e desenvolver neste âmbito visam testar, em condições reais, soluções inovadoras com impacto societal nos territórios da AMP. Estas soluções inovadoras podem ser produtos, tecnologias, metodologias, processos organizativos, serviços ou combinações destes elementos, mobilizadas com o propósito de dar resposta a um problema, desafio ou oportunidade previamente identificada e devidamente fundamentada. Tratar-se-ia, em qualquer caso, de testar soluções novas ou significativamente melhoradas comparativamente a soluções existentes/disponíveis e que pudessem incidir positivamente em políticas, serviços e bens públicos e/ou comuns, gerando impactos socioeconómicos e ambientais a médio prazo⁶.

3. Metodologia de intervenção

As atividades do PPIS-AMP dividem-se em duas componentes principais, que correspondem a duas fases de desenvolvimento da iniciativa: uma primeira fase, concretizada ao longo do ano de 2024, e dedicada ao envolvimento e capacitação das equipas municipais participantes, culminou na conceção e submissão das candidaturas referentes aos projetos-piloto a financiar no quadro da convocatória criada especificamente para o efeito; numa segunda fase, com concretização programada durante 2025, espera-se a concretização dos projetos aprovados, apoiando-se o processo num conjunto organizado e sistemático, mas suscetível a ajustamentos constantes, de atividades de mentoria e acompanhamento. Em todos os

momentos do Programa, a preocupação passou por estruturar uma intervenção participada, articulada e integrada, visando o alinhamento das duas componentes⁷.

Componente de “Capacitação” e processo de conceção e apresentação dos projetos

A componente de “Capacitação” do PPIS-AMP concretizou-se através de duas vertentes de ação: a primeira consistindo na promoção de um conjunto de cinco “Sessões de Capacitação” geral das equipas municipais, focadas em temáticas fundamentais para a estruturação de processos de promoção da inovação social; a segunda consistindo na dinamização de seis “Oficinas Colaborativas”, de natureza eminentemente prática, dedicadas à identificação de desafios de inovação social nos territórios de intervenção e à concretização de processos colaborativos de desenho de propostas projetuais.

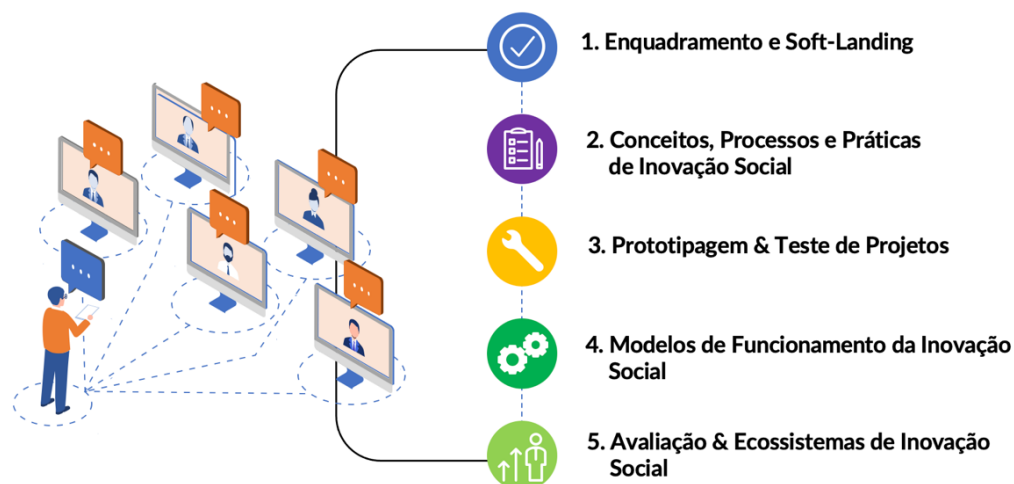
As sessões de capacitação decorreram em formato virtual entre abril e junho de 2024, nelas tendo participado representantes das 17 equipas municipais que intervêm nos seis territórios de atuação do PACD-AMP. O objetivo destas sessões consistiu no estabelecimento de um quadro conceitual partilhado e na construção de uma linguagem e de um entendimento comum mínimo em torno da conceção, desenvolvimento, prototipagem e avaliação de projetos e práticas de inovação social (Fig. 1).

Em particular, propôs-se um entendimento da inovação social como produto, serviço, modelo/método ou processo que responde a problemas sociais e que, podendo não ser original, no sentido mais estrito do termo, é *mais eficaz, eficiente e sustentável* do que as alternativas preexistentes (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008). Neste sentido, inovação social pode ser uma nova ideia ou uma ideia melhorada que, simultaneamente, atende às

6 As indicações contidas nesta passagem do presente artigo constam do texto do Aviso-Convite supramencionado (Aviso N.º 12/C03-i06.03/2024, *Convocatória de Pequenos Projetos de Inovação Social*): https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/10/Aviso-projetos-inovacao-social-propostavfinal_1.pdf. A convocatória permitiu acolher e apoiar doze projetos de inovação social, distribuídos pelos seis territórios de intervenção, implicando um montante de investimento de cerca de 800 mil euros.

7 Os projetos de experimentação e inovação social aprovados para financiamento e execução encontravam-se em fase de desenvolvimento aquando da redação do presente texto.

Figura 1. Temáticas abordadas nas Sessões de Capacitação do PPIS-AMP [elaboração própria].



necessidades sociais e cria novas relações sociais, e cujo valor criado reverte principalmente para a sociedade (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

Para abordar a complexidade dos desafios sociais, novos ou persistentes, incentivou-se: i) o questionamento divergente e diferenciado (Gottlieb, 2020); ii) a recolha de múltiplas perspetivas através de processos participativos e de envolvimento dos participantes (IAP2, 2018; Davies & Simon, 2013); e iii) um entendimento sistémico da inovação social (Ridell & Moore, 2015), capaz de compreender o mundo como um sistema vivo, integrado, complexo e mutável, em que as partes interagem para formar o todo, todo que interage com o respetivo contexto (sugerindo uma perspetiva simultaneamente de *zooming in* e *zooming out*).

Considerando as lacunas que tipicamente persistem ao nível da avaliação em contextos de inovação social (Milley *et al.*, 2018), incentivou-se ainda a adoção de práticas de avaliação contínua e de desenvolvimento, com recurso a quadros avaliativos emergentes, liderados e centrados na comunidade – práticas consideradas cruciais não apenas para medir resultados, mas também como motores da melhoria contínua e estratégica da própria inovação, aumentando o valor/impacto gerado. Nesta perspetiva – e em articulação com um trabalho de permanente revisitação da chamada “Teoria da Mudança” [*Theory of Change*]

subjacente aos projetos –, o foco na avaliação de impacto social foi igualmente abordado.

O processo de capacitação apoiou-se, ainda, na apresentação e discussão de casos práticos⁸ e na disponibilização e mobilização de ferramentas⁹ destinadas ao desenvolvimento e aplicação das aprendizagens, em momentos de trabalho e colaboração em pequeno grupo, sucedidos de reflexão e discussão em grande grupo.

8 De que constituem exemplos *Habitat for Humanity* (<https://www.habitat.org/>); *Every One, Every Day* (<https://www.weareeveryone.org/>); ou *TO-Home Service* (Município de Turim, Itália, <https://educazioneprogetto.it/progetti/welfare-di-comunita/to-home-servizio-di-accompagnamento-al-labitare-e-allinclusione-attiva-citta-di-torino>).

9 Os exercícios e ferramentas propostas e trabalhadas incluíram, entre outras: matriz de enquadramento lógico (adaptado de *Theory of Change*, ISIP – Innovation for Social Impact Partnership, UNDP, phildev, Australian Aid); mapa de envolvimento e participação (adaptado de *Engagement Canvas*, Business Lab); mapa de *stakeholders* (adaptado de *People & Connections Map*, DIY – Development, Impact & You); mapa de análise de *stakeholders* (adaptado de *Stakeholder Analysis Matrix*, Tools4Dev); mapa de prototipagem e experimentação (adaptado de *Experimentation Canvas*, SISCODE Toolbox for Co-creation Journeys); mapa de aprendizagens (adaptado de *MLP Canvas*, Skills for the Modern Age); mapa de modelo de negócio da inovação social (adaptado de *Business Model*, Social Innovation Community); mapa de proposta de valor (Smart Value Consulting).

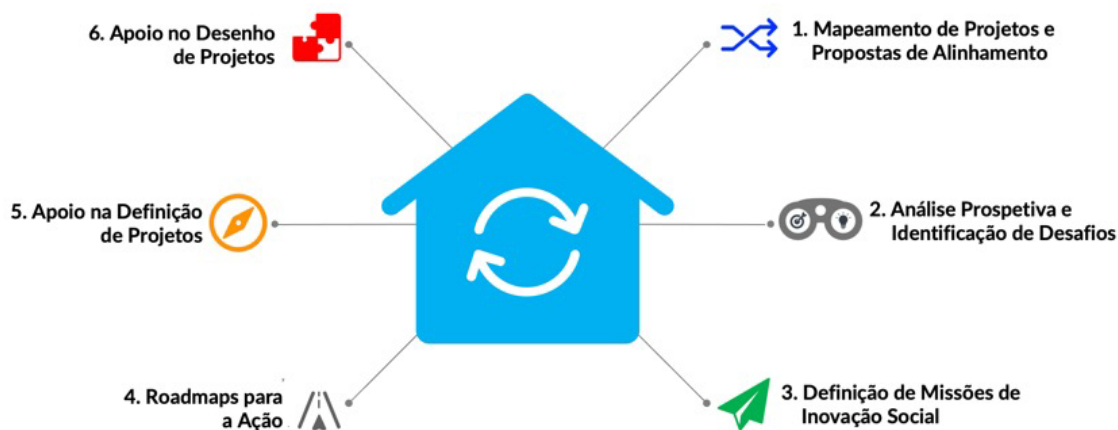


Figura 2. Programação das Oficinas Colaborativas do PPIS-AMP [elaboração própria].

Realizadas as cinco sessões de capacitação, o PPIS-AMP avançou para a concretização de um ciclo de seis oficinas colaborativas, em formato presencial, visando estabelecer um processo de “descoberta empreendedora” dedicado à identificação de desafios de inovação social e à construção partilhada de orientações para a respetiva confrontação, consumadas no desenho dos projetos a submeter à convocatória prevista (Fig. 2).

Trabalhou-se, em especial, a identificação e desenvolvimento de competências consideradas cruciais para o êxito da resolução experimental de problemas, como a capacidade de liderar a mudança, a atitude colaborativa e a capacidade de assegurar a aceleração das aprendizagens. Também a introdução do pensamento sistémico, como forma de abordar problemas complexos, e o desenvolvimento pelas equipas das respetivas “teorias da mudança” – quadros lógicos de fundamentação e determinação da estruturação e finalidades dos projetos – constituíram eixos da metodologia de intervenção proposta, visando o estabelecimento de condições para a geração de soluções sistémicas inovadoras, sustentáveis e regenerativas, capazes de responder às necessidades sociais identificadas (Christiansen, Leurs & Duggan, 2017; Matthies *et al.*, 2020; Mehmood *et al.*, 2020).

Realizadas entre julho e outubro de 2024, e coordenadas pelas diferentes UTL, as oficinas procuraram conciliar uma perspetivação ampla dos

pressupostos e condições da elaboração de projetos de inovação social com a exploração de modalidades de idealização e conformação de propostas originais e efetivamente territorializadas de intervenção, indo da identificação e priorização de desafios de inovação até ao apoio no desenho de projetos razoáveis e exequíveis, passando pelo estabelecimento de uma agenda para a ação no curto/médio prazo. O facto de as oficinas percorrerem os diferentes territórios de intervenção do PACD-AMP, implicando, em cada momento e em cada contexto, o conjunto das 17 equipas municipais participantes, constituiu uma oportunidade adicional de aprofundamento do conhecimento sobre a realidade social e a intervenção existente à escala metropolitana, potenciando a reflexão coletiva sobre as dinâmicas em curso, sobre como as mesmas teriam (ou não) expressão nos restantes territórios e sobre quais os alinhamentos, as aprendizagens e as oportunidades a considerar para futuro. Em cada oficina, o espaço de trabalho prático disponibilizado permitiu às equipas a aplicação aos respetivos contextos (setoriais e territoriais) das perspetivas e conhecimentos antes explicitados e discutidos, numa aproximação paulatina ao desenho dos projetos de inovação social a financiar pelo PPIS-AMP.

Nas duas últimas oficinas, o trabalho colaborativo realizado focou-se no apoio à definição e à estruturação de propostas de projetos de inovação social passíveis de financiamento no âmbito

da convocatória associada ao Programa. Esta convocatória pretendia apoiar a concretização efetiva do processo inovador, mobilizando e envolvendo as equipas técnicas municipais em processos capazes de: i) garantir a tradução do esforço de inovação em impactos reais no contexto metropolitano, na geração do interesse público e na promoção da qualidade de vida das pessoas que nele vivem; ii) compreender o processo inovador a partir da transversalidade e da colaboração entre diferentes disciplinas e agentes; e iii) testar soluções em contextos reais, com a finalidade de validar o interesse para os seus utilizadores, beneficiários e parceiros, ou seja, para as comunidades locais.

Mentoria e acompanhamento dos projetos de inovação social

O financiamento de pequenos projetos-pilotos no âmbito do PPIS-AMP permitiu criar um espaço de experimentação, devidamente suportado e acompanhado, orientado claramente para a inovação em prol do desenvolvimento social na AMP. Tendo como foco os desafios sociais identificados e problematizados na componente de capacitação do PPIS-AMP, os doze projetos aprovados arrancaram no início de 2025, tendo o seu desenvolvimento sido antecedido de um momento de imersão coletiva e de estabelecimento de dinâmicas colaborativas configurando um espaço de inspiração, de (re)alinhamento das equipas com os respetivos projetos e de sintonização com desafios e oportunidades de inovação social à escala metropolitana.

Facilitado em parceria com uma equipa internacional de especialistas nas temáticas do desenho e desenvolvimento de projetos de inovação social¹⁰, este “*workshop de kick-off*”, com duração de dois dias, estruturou-se em torno de um conjunto de sessões de trabalho colaborativo e interativo, em pequeno e em grande grupo, orientadas para a (re)problematização da visão e propósito dos

projetos, com auxílio da inspiração proporcionada pela apreciação de tendências e exemplos internacionais de referência em matéria de inovação social. As sessões de trabalho possibilitaram ainda a revisitação das propostas de valor e a (re)definição dos ecossistemas de impacto associados aos projetos, bem como a exploração de aspetos relativos à operacionalização das intervenções (planeamento da execução, papéis e tarefas, dinâmicas e processos operacionais). Este *workshop* constituiu, finalmente, um momento de perspetivação e debate coletivo a propósito das oportunidades de cooperação e promoção do ecossistema metropolitano de inovação social.

A componente de mentoria e acompanhamento dos projetos de inovação social aprovados prolonga-se através de um conjunto diversificado de atividades de suporte técnico às equipas promotoras, ao longo da duração das intervenções (entre seis e dez meses). Tais atividades supõem apoio à operacionalização e verificação dos aspetos relacionados com a execução dos projetos, sendo dado particular relevo às indispensáveis operações de monitorização e (auto)avaliação das intervenções. Neste último âmbito, trata-se de apoiar não apenas a identificação, conceção e execução pelas equipas de intervenções avaliativas capazes de assegurar a monitorização e aferição do cumprimento das metas de realização e resultado definidas em sede de candidatura, mas também a mobilização e garantia de participação de promotores, parceiros e beneficiários na apreciação de aprendizagens realizadas, competências desenvolvidas e transformações organizacionais e técnicas decorrentes das intervenções promovidas no quadro dos projetos.

Com periodicidade regular, mas ajustadas ao ciclo de desenvolvimento dos projetos, estas atividades de mentoria e acompanhamento pretendem favorecer o bom desenvolvimento dos projetos e dar continuidade à capacitação dos participantes realizada através da componente anterior do Programa. A combinação de momentos individuais (sessões de mentoria *online* dedicadas à definição de orientações gerais de atuação e ao questionamento e ajustamento de práticas quotidianas ligadas ao desenvolvimento

¹⁰ Ver <https://feeldot.com/en>.

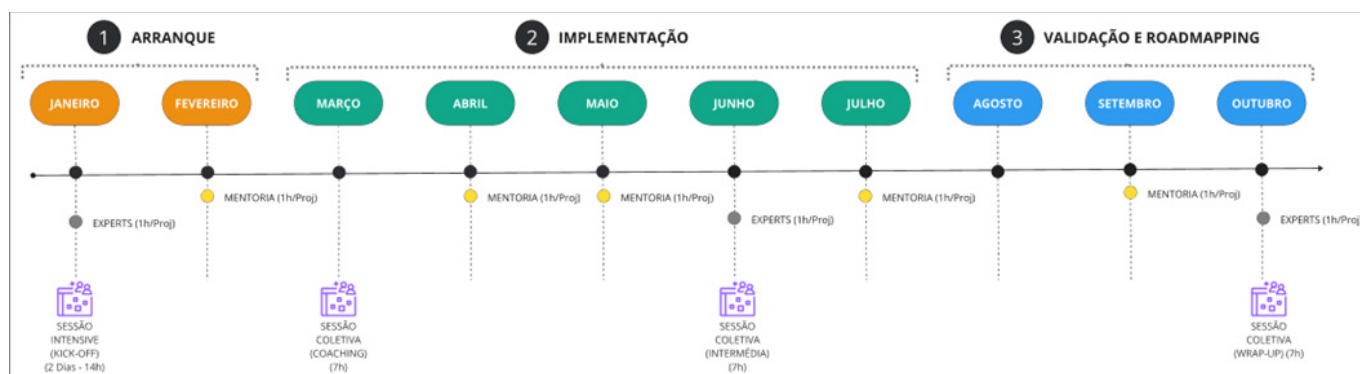


Figura 3. Modelo de acompanhamento dos projetos financiados no âmbito do PPIS-AMP [elaboração própria].

dos projetos) com momentos coletivos (sessões de trabalho presencial, envolvendo todas as equipas, que se configuram enquanto espaços de reflexão, partilha e estabelecimento de redes de colaboração, visando o ajustamento colaborativo dos processos de autoavaliação das intervenções e a socialização das aprendizagens realizadas) pretende responder às necessidades específicas de cada projeto/equipa, mantendo, simultaneamente, uma perspetiva metropolitana e de criação de uma comunidade de prática (Fig. 3). Espera-se, com efeito, que o desenvolvimento desta componente do PPIS-AMP possa favorecer a criação de condições para que as aprendizagens realizadas e as competências adquiridas possam, no curto/médio prazo, fundamentar e sustentar o desenvolvimento de novas iniciativas de inovação social no contexto da Área Metropolitana do Porto.

4. Reflexão final: das experiências e desafios do processo aos resultados esperados

Os doze projetos de experimentação e promoção da inovação social aprovados no âmbito deste Programa confrontam desafios e cobrem áreas de intervenção diversas, propondo, também por isso, abordagens técnica e metodologicamente diversificadas. Não obstante, critérios de afinidade temática e/ou metodológica permitem organizá-los em três grandes grupos:

i) Projetos direcionados para a experimentação de soluções, com ou sem auxílio de recursos

e plataformas de base tecnológica, destinadas à promoção da inclusão social e da coesão territorial, designadamente através da criação de quadros renovados de experiência e relacionamento social, envolvendo beneficiários e provedores de bens e serviços. Incluem-se neste grupo projetos associados a: integração entre cuidados de saúde e respostas sociais, culturais e educativas, na lógica da “prescrição social e cultural”; capacitação digital e provisão de informação para fomento da participação cultural, lúdica e educativa de seniores; recriação de laços e ressignificação de quadros quotidianos de vida de pessoas isoladas, com mobilização de animais de companhia e promoção simultânea de práticas de voluntariado; aprofundamento da relação entre intervenção social e universo empresarial, visando práticas próximas e personalizadas de integração profissional de pessoas com deficiência e incapacidade.

ii) Projetos dedicados à experimentação de modalidades de promoção do envelhecimento ativo e saudável, implicando pessoas idosas e parceiros institucionais relevantes. Incluem-se aqui intervenções de estimulação cognitiva (ou física e cognitiva) de pessoas idosas institucionalizadas, orientadas para a prevenção, retardamento e tratamento de condições de perda de capacidades ou de demência, com recurso a serviços e meios tecnológicos de realidade virtual e aumentada; intervenções de prevenção e promoção da saúde apoiadas em recursos

- tecnológicos de monitorização de indicadores relevantes e na capacitação de pessoas idosas e/ou com doença crónica e seus cuidadores; e intervenções de combate ao isolamento social e de promoção do envelhecimento ativo e saudável articuladas com propostas lúdico-culturais diversificadas e modalidades de revalorização da relação com o território e o património local.
- iii) Projetos orientados para a criação e disponibilização de serviços de apoio e intervenção junto de grupos em situação de especial vulnerabilidade, visando o favorecimento de processos de inclusão social e de revalorização pessoal e identitária, incluindo serviços integrados de provisão de recursos e de intervenção de primeira linha com pessoas em situação de sem-abrigo; qualificação de serviços de promoção da saúde e de prestação de apoio e favorecimento do cuidado a pessoas nesta situação; serviços de promoção educativa e de integração sociocultural de crianças e jovens com condições sociais especialmente vulneráveis; serviços de prevenção e promoção da saúde implicando pessoas em situação de especial fragilidade e dependência e seus cuidadores.

Em suma, no seu conjunto, os projetos propostos no âmbito do PPIS-AMP traduzem preocupações com a confrontação ativa e efetiva de alguns dos mais relevantes desafios de desenvolvimento que enfrentam os territórios e as populações visadas. Crê-se que o processo promovido por este Programa permitiu identificar, objetivar e priorizar tais preocupações, através de um trabalho colaborativo alicerçado na mobilização e sistematização de conhecimento sobre a realidade, no centramento nas pessoas e nas suas necessidades e na fundamentação das propostas com base em dados concretos, evidências de experiências anteriores e objetivos de maximização do impacto.

Tendo de ser deixada para momento ulterior a apresentação de elementos de avaliação das realizações e dos resultados associados ao desenvolvimento deste conjunto de projetos, a participação ativa e implicada no processo de trabalho que conduziu ao desenho das intervenções ofereceu às equipas municipais envolvidas uma oportunidade

de questionamento da ação própria e de apreciação (auto)crítica das abordagens que tipicamente mobilizam. Para além da seleção de um foco até então inexplorado no contexto municipal ou da definição de um recorte metodologicamente inovador, os projetos propostos e financiados procuram, mais claramente do que é habitual, dinamizar processos e propor soluções que envolvem e valorizam os participantes/beneficiários, desde o momento da conceção ao momento da concretização e avaliação das intervenções.

O processo de trabalho desenvolvido no âmbito do PPIS-AMP permitiu igualmente discutir, disseminar e consensualizar conceitos, modelos e práticas de desenho e desenvolvimento de projetos de inovação social, de uma forma que se crê que poderá ter implicações nos “modos de fazer” futuros das equipas municipais que atuam neste domínio, por via do efeito multiplicador e de promoção da mudança organizacional que poderão assumir as profissionais que puderam participar nas diferentes componentes e fases do Programa.

Isto acontece não sem alguma dificuldade para efetivamente transcender a lógica tradicional do desenho de projetos, muito focada na definição de atividades de “resposta ao problema” ou de “resposta à procura” (real ou percebida) e na respetiva operacionalização e controlo de execução. A orientação para um pensamento sistémico, capaz de começar pelos “porquês”, para assim perspetivar o quadro mais geral da ação, implicando, consequentemente, a consideração de relações menos evidentes e parcerias menos habituais, bem como caminhos de intervenção menos percorridos, é uma conquista a prosseguir e aprofundar. A pressão que sobre estas equipas exerce a agenda e a ação institucional rotineiras dificulta a adoção de uma tal orientação, mas são precisamente processos de trabalho deste tipo que permitem “parar para pensar”, ousando considerar a inserção da ação no seu ecossistema mais amplo (*zoom out*), articulando a lógica das intervenções com as mudanças sociais almejadas (*impacto*) e considerando os seus pressupostos-chave. O desafio da construção de uma “teoria da mudança” para a intervenção social e comunitária

que se pretende inovadora persiste, sem dúvida, como um dos desafios mais difíceis de confrontar.

Também a orientação para um pensamento divergente e imaginativo (componentes fundamentais dos processos de *design thinking*) – implicando o “caos” inicial como recurso necessário para a geração de ideias em ambientes complexos, o que pressupõe a capacidade de fazer perguntas diferentes e de perspetivar futuros alternativos, ou de evitar o consenso fácil – se afigura exigente. A organização da componente de capacitação do Programa, a que intencionalmente se quis conferir um “ritmo” não-linear, conjugando movimentos de convergência com movimentos de divergência de pensamento e proposição, em especial durante o processo de trabalho associado ao desenvolvimento das oficinas colaborativas, procurou contribuir para essa renovação das formas de perspetivar e concretizar o desenho das iniciativas.

Pese embora este esforço, constata-se que os projetos continuam a ser especialmente fortes na capacidade de diagnóstico das situações-problema e, portanto, dotados de uma significativa orientação para a ação (visível na respetiva estruturação e no relevo dado aos processos de execução e de controlo de execução das atividades), mas menos capazes de propor modos de atuação alternativos (o que significaria menos replicação de práticas já testadas noutros locais, ou menos procura de soluções “chave-na-mão”, e mais experimentação).

Desafiante permanece, finalmente, a construção de visões partilhadas e de dinâmicas projetuais colaborativas a uma escala supramunicipal ou metropolitana. Apesar de o processo ter feito emergir uma maior consciência quanto à importância e à necessidade de intervenções direcionadas para uma escala mais ampla, este é um desafio que só a prossecução e a multiplicação de programas deste tipo podem permitir vencer. Neste sentido, a circunstância de o PPIS-AMP ter permitido apoiar um projeto de abrangência supramunicipal, congregando os diferentes municípios de uma das unidades técnicas locais definidas no quadro do PACD-AMP, e o facto de projetos municipais com afinidades temáticas e/ou metodológicas encontrarem no Programa um espaço de partilha e

diálogo permitem alimentar a expectativa de consecução, a prazo, de níveis acrescidos de colaboração entre equipas municipais e, enfim, de construção paulatina de uma visão metropolitana em matéria de promoção da inovação social. Há ainda um longo caminho a percorrer para, também aqui, “fazer diferente” – mas os primeiros passos estão dados.

Referências

- Área Metropolitana do Porto [AMP]. (2021). *Plano de ação para as comunidades desfavorecidas da Área Metropolitana do Porto – Versão final*. Área Metropolitana do Porto. <https://www.amp.pt/amp-instituicao/fundos-e-financiamentos-or-prr-or-comunidades-desfavorecidas-or-plano-de-acao-para-as-comunidades-desfavorecidas-da-area-metropolitana-do-porto/>
- Christiansen, J., Leurs, B., & Duggan, K. (2017). What are the skills and attitudes for successful public problem solving? *Nesta Blogs*. <https://www.nesta.org.uk/blog/what-are-skills-and-attitudes-successful-public-problem-solving>
- Davies, A., & Simon, J. (2013). *Engaging citizens in social innovation: A short guide to the research for policy makers and practitioners*. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). European Commission – DG Research. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/11/Engaging-citizens-in-social-inno.pdf>
- Gottlieb, H. (2020). Creating a better world means asking better questions. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/creating_a_better_world_means_asking_better_questions
- International Association for Public Participation [IAP2]. (2018). *Spectrum of Public participation*. <https://www.iap2.org/page/SpectrumEvolution>
- Matthies, A.-L., Peeters, J., Hirvilammi, T., & Stamm, I. (2020). Ecosocial innovations enabling social work to promote new forms of sustainable economy. *International Journal of Social Welfare*, 29(4), 378–389. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12432>
- Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). *Missions: A beginner's guide*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose. (Policy Brief series, 09). <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publications/2019/dec/missions-beginners-guide>
- Mehmood, A., Marsden, T., Taherzadeh, A., Axinte, L. F., & Rebelo, C. (2020). Transformative roles of people and places: Learning, experiencing, and regenerative action through social innovation. *Sustainability Science*, 15(2), 455–466. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00740-6>
- Milley, P., Szijarto, B., Svensson, K., & Cousins, J. B. (2018). The evaluation of social innovation: A review and integration of

the current empirical knowledge base. *Evaluation*, 24(2), 237–258. <https://doi.org/10.1177/1356389018763242>

Ministério do Planeamento [MP]. (2021). *PRR – Recuperar Portugal, construindo o futuro*. Ministério do Planeamento. <https://share.google/qx4kVTReDgsm1QMws>

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation & NESTA. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation

Riddell, D., & Moore, M. L. (2015). *Scaling out, scaling up, scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it*. J. W. McConnell Foundation. <https://www.mcconnellfoundation.ca/report/scaling-out-scaling-up-scaling-deep-scaling-innovation/>

(IS-UP). Ciência ID: <https://www.cienciavita.pt/portal/0D1C-ADF0-C4A1>

Artigo recebido no âmbito da chamada aberta que decorreu até 31 de março de 2025. Aprovado para publicação a 25 de julho de 2025.

Paulo Alves: Fundador e *Managing Partner* da Smart Value Consulting Lda. Possui formação académica em Economia, MBA em Marketing, *Executive Master* em *Intrapreneurship & Open Innovation* e formação avançada em empreendedorismo social, design de serviços, *coaching* de empreendedorismo, mudança de sistemas e design e desenvolvimento regenerativo.

João Queirós: Sociólogo. Professor Adjunto da Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto (ESE-P.PORTO). Investigador integrado do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP). Investigador Colaborador do inED – Centro de Investigação e Inovação em Educação. Ciência ID: <https://www.cienciavita.pt/portal/F313-ECBD-3490>

Maria João Oliveira: Socióloga. Licenciada e doutorada em Sociologia – especialização em Desigualdades, Cultura e Territórios – pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP). Investigadora Auxiliar do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP). Ciência ID: <https://www.cienciavita.pt/081A-1BE3-1648>.

Vanessa Rodrigues: Socióloga. Licenciada e mestre em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP). Doutoranda na mesma instituição. Investigadora Colaboradora do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto