

# Relatório Final

Avaliação externa do Laboratório de Inovação Social

**coat1**

DEZEMBRO 2025



Este documento foi produzido pela Coatl – Consultoria para o Desenvolvimento e é propriedade do Centro de Inovação Social da Câmara Municipal do Porto. Todos os direitos são reservados.

Mesquita, João; 2025. Relatório Final de Avaliação Externa do Laboratório de Inovação Social.

REALIZADO POR:  
COATL – CONSULTORIA PARA O DESENVOLVIMENTO  
RUA PINTO BESSA, 248, 2.º ESQ. FRENTE  
4300-427 PORTO, PORTUGAL  
+351 936 686 432  
INFO@COATL.PT  
WWW.COATL.PT

**coatl**

# Índice

---

P	
03	1. INTRODUÇÃO
06	2. METODOLOGIA
10	3. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO
29	4. TEORIA DA MUDANÇA
33	5. CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO
35	6. RECOMENDAÇÕES DA AVALIAÇÃO
37	7. LIÇÕES APRENDIDAS

---

# 1. Introdução

## 1.1 Âmbito e objetivos da avaliação

O presente relatório é produto do processo de avaliação externa do Laboratório de Inovação Social do Porto, iniciativa do CIS Porto – Centro de Inovação Social, CM Porto, com financiamento do PRR.

O Laboratório de Inovação Social do Porto foi uma iniciativa de estímulo e apoio à apresentação e desenvolvimento colaborativo de novas soluções aos problemas sociais da cidade do Porto.

A avaliação focou-se no Laboratório de Inovação Social enquanto programa, e não nos projetos ou iniciativas apoiadas pelo concurso. Contudo, há aspetos relativos a estes podem ser considerados para a presente avaliação e, sobretudo, para a avaliação final do Lab.IS. A avaliação procurou produzir evidências fiáveis que apoiem a prestação de contas do CIS Porto ao financiador, mas também introduzir melhorias da primeira para a segunda edição do concurso e produzir lições aprendidas para iniciativas futuras do CIS Porto.

O presente documento, foca-se na análise dos critérios da Relevância, Coerência, Eficácia, Eficiência, o Impacto e Sustentabilidade da intervenção e abrange as duas edições do concurso.

## 1.2 Descrição do objeto de avaliação

(informação retirada de documentos internos e *website* do CIS Porto)

O **Laboratório de Inovação Social do Porto (LAB.IS)** é uma iniciativa do Município do Porto, dinamizada pelo Centro de Inovação Social do Porto (CIS Porto), integrado no Departamento Municipal de Coesão Social, orientada para o estímulo, seleção e desenvolvimento colaborativo de novas soluções para desafios sociais da cidade.

O LAB.IS constitui uma operação financiada pelo PRR – Plano de Recuperação e Resiliência, no âmbito do investimento RE-C03-i06 (operações integradas em comunidades desfavorecidas nas Áreas Metropolitanas), incluindo referência operacional ao território de intervenção AMP Centro-Oriental e ao respetivo aviso/linha aplicável.

O projeto assenta num **modelo de experimentação colaborativa**, sustentado numa lógica de “*falhar rápido e bem*”, com o propósito de gerar aprendizagem e melhoria contínua, e de criar condições para respostas sociais mais eficazes, eficientes e sustentáveis.

De acordo com a documentação institucional, o LAB.IS estrutura-se em torno de **quatro objetivos globais**:

1. **promover a geração e experimentação** de novas soluções para problemas sociais;
2. **orientar as soluções para a resolução de causas** (e não apenas sintomas);
3. **contribuir para a incorporação do impacto** na tomada de decisão por atores públicos e privados;
4. **envolver atores multissetoriais** numa abordagem conjunta aos problemas sociais do Porto.

A **estratégia de intervenção do LAB.IS** é operacionalizada através de um ciclo estruturado de inovação social, com fases de:

- (i) desenho/diagnóstico de problemas
- (ii) geração e seleção de soluções
- (iii) aceleração
- (iv) incubação

complementado por momentos de potenciação da absorção, acompanhamento e avaliação e iniciativas de capacitação, incluindo a componente de Academia de Empreendedorismo Social.

A operacionalização do ciclo inclui:

- concursos/convocatórias e triagem de elegibilidade
- avaliação por júri com critérios definidos em programa
- bootcamp de pré-aceleração para desenvolvimento de propostas
- aceleração com trabalho em teoria da mudança, medição de impacto e desenho de pilotos
- incubação com mentoria e apoio à implementação piloto.

Um elemento metodológico relevante é o uso de casos de estudo associados aos problemas prioritizados, como base de evidência para orientar as equipas na formulação das soluções.

### **1.ª Edição (2023–2024)**

Na 1.ª edição, o LAB.IS procurou soluções inovadoras (ainda não implementadas no Porto) para três problemas sociais:

- isolamento social de pessoas idosas
- vulnerabilidade de jovens em transição do acolhimento residencial para a autonomia
- desinserção social e simbólica de pessoas com deficiência.

O período de candidaturas decorreu entre 15 de maio e 30 de julho de 2023, tendo sido recebidas 41 propostas.

No desenho de incentivos e pacote de apoio, foi previsto um investimento direto global até 120.000€, com acesso a mentoria, capacitação, espaço físico e acompanhamento técnico; cada uma das cinco equipas selecionadas para incubação teria apoio financeiro até ao limite previsto no modelo da edição.

Foram selecionadas 5 soluções para incubação, apresentadas publicamente no final do ciclo:

- Sport For Life Club
- Meta: Mentoria na Transição para a Autonomia
- Viver + Porto
- Pontes com Proximidade
- Olá Reforma!

O Relatório Final de Avaliação e Seleção da 1.ª edição consolida o processo de elegibilidade, avaliação e transição entre fases (incluindo listagens e critérios aplicados), evidenciando um procedimento formalizado e auditável de seleção.

Em termos de execução física e resultados agregados reportados nos dados disponibilizados, observa-se um desempenho elevado em capacitação e apoio a projetos ao longo do ciclo, com metas atingidas/superadas em diversas dimensões (ações de capacitação, projetos apoiados e participação de indivíduos/instituições).

## 2.ª Edição (2024–2025)

Na 2.ª edição, o LAB.IS alargou o âmbito temático para seis problemas sociais, mantendo os três anteriores e adicionando:

- isolamento de vítimas de violência doméstica e de género
- desinserção social e simbólica de migrantes e minorias étnicas
- baixa adesão de pessoas em situação de sem-abrigo (PSSA) às respostas sociais estruturadas

O período de candidaturas decorreu entre 19 de junho e 16 de agosto de 2024, com 42 candidaturas recebidas, das quais 41 foram consideradas elegíveis.

Da avaliação, foram selecionadas 20 candidaturas para o Bootcamp de Pré-Aceleração (realizado a 21–22 de setembro em formato presencial), e posteriormente 10 candidaturas avançaram para a Fase 3 – Aceleração.

Após seis sessões de capacitação na aceleração (incluindo trabalho em Teoria da Mudança, modelo de medição de impacto, plano e orçamento do piloto), foi elaborado o Relatório Final da edição e, em Reunião de Executivo Municipal de 27 de janeiro de 2025, foram aprovados os projetos elegíveis para operacionalização, nos termos do programa.

No âmbito da comunicação pública e disseminação, o Impacto Social Summit (26 de novembro de 2025, Casa da Música) apresentou os 5 projetos incubados na 2.ª edição, com descrição das soluções e respetivo racional de intervenção. Os projetos apresentados foram:

- Bombarda Maior!
- Porto de Gerações
- Escola Mundo
- Casa da Pertença
- Social Nexus – Rede de Comércio Solidário

O LAB.IS apresenta uma lógica de intervenção alinhada com princípios de inovação social orientada por evidência: definição de problemas prioritários, co-criação e experimentação, capacitação técnica, testes piloto com acompanhamento, e disseminação e aprendizagem coletiva.

## 2. Metodologia

Atendendo às especificidades do Laboratório de Inovação Social e à particular natureza do programa, assente numa lógica de concurso que envolve inúmeras outras entidades beneficiárias, definiu-se, desde o princípio do processo, que a avaliação deveria seguir uma abordagem metodológica baseada nos princípios da **Avaliação Participativa**.

No caso particular desta avaliação, este envolvimento materializa-se no envolvimento das diferentes partes interessadas desde o desenho metodológico até à discussão das conclusões da avaliação e principais recomendações, nomeadamente da equipa responsável pela gestão do Lab.IS.

A avaliação tem sido implementada com recurso a uma abordagem “multi-método”, que combina o recurso a dados qualitativos e quantitativos, e seguiu as orientações e princípios definidos pelo Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE.

Como referido anteriormente, o processo de avaliação centra-se na análise informada e crítica dos critérios da Relevância, Coerência, Eficácia, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade. A definição e entendimento de cada um destes critérios, fundamenta-se nas Normas de Qualidade de Avaliação definidas pela OCDE, a saber:

- **Relevância:** medida em que os objetivos e a conceção da intervenção respondem às necessidades dos parceiros/instituições e dos beneficiários, se estão alinhados com as principais políticas e prioridades locais e nacionais, e se continuam a fazê-lo durante toda a intervenção, mesmo em caso de as circunstâncias de contexto mudarem.
- **Coerência:** medida em que a intervenção é compatível com as demais intervenções que ocorrem no território, setor ou instituição. Pode-se observar este critério sob dois pontos de vista: interno, procurando compreender a sinergia e inter-relação da intervenção avaliada com outras intervenções geridas pela mesma instituição; externo, analisa-se a harmonização e coordenação com as demais intervenções de outros atores, dentro do mesmo contexto.
- **Eficácia:** medida em que a intervenção alcançou, ou se espera que alcance, os seus objetivos e os seus resultados, incluindo quaisquer resultados que se diferenciem entre grupos de beneficiários. Analisa também o grau de execução das atividades planeadas.
- **Eficiência:** medida em que a intervenção produz, ou é suscetível de produzir, os resultados de forma económica e atempada. Isto é, analisa em que medida a gestão do programa respeitou os princípios de “custo-efetivo” na gestão e implementação dos recursos financeiros, humanos e materiais, e se as atividades estão a ser implementadas e os resultados alcançados dentro do calendário previsto. Caso algum destes aspetos não seja cumprido como o estipulado, a avaliação deverá aferir quais os impactos negativos que esses desvios têm nos resultados alcançados.
- **Impacto:** identifica, quantifica (sempre que possível) e qualifica os efeitos da intervenção, sejam eles positivos ou negativos, intencionais ou não. Este critério explicita o potencial transformador da intervenção identificando os seus efeitos sociais, económicos e até mesmo ambientais dentro de uma perspetiva de longo prazo e de mudança estrutural (como mudanças no bem-estar populacional, direitos humanos e equidade de género).
- **Sustentabilidade:** medida em que foram criadas condições para que os benefícios gerados pela intervenção perdurem após o término do financiamento.

Por forma a avaliar o Lab.IS segundo estes critérios, foi desenvolvida uma matriz de avaliação, que resume as principais questões às quais a avaliação deverá dar resposta. Importa, contudo, reforçar que tratando-se este documento de um relatório de avaliação intermédia, não é possível responder já a todas as questões, motivo pelo qual o documento se foca na análise da relevância e coerência da intervenção, bem como da eficácia e eficiência verificadas até ao momento.

Na página seguinte é apresentada a Matriz de Avaliação Externa no programa.

Para a recolha de dados primários, foram realizadas entrevistas com alguns projetos participantes no Laboratório de Inovação Social, tendo sido envolvidas nesta etapa equipas das duas edições. Foram ainda entrevistados vários parceiros do projeto, bem como a equipa técnica do LAB.IS (várias vezes ao longo do período de implementação do projeto).

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	QUESTÃO DE AVALIAÇÃO	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO E MÉTODOS
<b>Relevância</b>	<p><b>Q1.</b> De que forma o Laboratório de Inovação Social se encontra alinhado com as necessidades reais e as características das respostas de inovação social do Município do Porto?</p> <p><b>Q2:</b> Em que medida o Laboratório de Inovação Social se diferencia das abordagens convencionais para enfrentar os problemas sociais urbanos, e como essa diferenciação contribui para sua relevância?</p>	<p>IN1: Taxa de satisfação dos participantes e parceiros acerca do Laboratório de Inovação Social</p> <p>IN2: Percepções acerca das soluções desenvolvidas pelo Laboratório de Inovação Social</p> <p>IN3: Percepções sobre o modelo e metodologias do Laboratório de Inovação Social</p> <p>IN4: Nº de Projetos de experimentação apoiados</p> <p>IN5: Nº de Ações de formação/capacitação em experimentação e inovação social</p> <p>IN6: Nº de Participantes em ações de incentivo ao envolvimento das comunidades na gestão e execução dos Planos de Ação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Análise documental dos dados de monitorização do Laboratório</li> <li>– Entrevista semiestruturada com equipa do Laboratório</li> <li>– Inquéritos de satisfação aos/às participantes das iniciativas</li> <li>– Grupos focais com participantes do Laboratório</li> <li>– Inquéritos e/ou entrevistas com parceiros</li> </ul>
<b>Coerência</b>	<p><b>Q3.</b> Em que medida o Laboratório de Inovação Social é coerente, do ponto de vista do seu desenho e definição de prioridades, com as principais orientações políticas e estratégicas nacionais e europeias em matéria de Inovação Social?</p>	<p>IN7: Nível de coerência dos objetivos do Laboratório de Inovação Social com as principais orientações nacionais e europeias em matéria de Inovação Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Análise documental de documentos estratégicos</li> <li>– Entrevista semiestruturada com equipa do Laboratório</li> </ul>
<b>Eficácia</b>	<p><b>Q4:</b> Em que medida as ações implementadas no âmbito do Laboratório de Inovação Social conseguiram contribuir para promover a experimentação de novas soluções para os problemas sociais da cidade do Porto?</p> <p><b>Q5.</b> Quais são os principais resultados em termos de impacto social alcançados pelo Laboratório de Inovação Social em termos de redução dos problemas sociais identificados, na melhoria na qualidade de vida das comunidades e o no fortalecimento das relações multissetoriais na cidade do Porto?</p>	<p>IN8: Nível de envolvimento e participação das partes interessadas</p> <p>IN9: Percepção das melhorias percebidas na qualidade de vida das comunidades</p> <p>IN10: Percepção sobre a evolução das relações multissetoriais</p> <p>IN11: Nº de Projetos de monitorização e avaliação apoiados</p> <p>IN12: Nº de Iniciativas de empreendedorismo social criadas para a implementação de respostas sociais inovadoras no território</p> <p>IN13: Nº de Indivíduos e instituições participantes em processos de capacitação para a experimentação e inovação social</p> <p>IN14: Nº de Pessoal técnico e dirigente de associações e instituições locais formado/capacitado</p> <p>IN15: Nº de Incorporação de soluções inovadoras em associações e instituições locais (novas respostas incorporadas na atividade realizada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Análise documental dos dados de monitorização do Laboratório</li> <li>– Entrevista semiestruturada com equipa do Laboratório</li> <li>– Inquéritos de satisfação aos/às participantes das iniciativas</li> <li>– Grupos focais com participantes do Laboratório</li> <li>– Inquéritos e/ou entrevistas com parceiros</li> </ul>

<p><b>Eficiência</b></p> <p><b>Q6.</b> Em que medida o Laboratório de Inovação Social conseguiu alcançar os objetivos definidos utilizando de forma eficiente os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis?</p>	<p>IN16: Cronograma global das ações previsto vs. Cronograma de execução</p> <p>IN17: Nº de reuniões de parceiros</p> <p>IN18: Estratégia de comunicação implementada</p> <p>IN19: Perceção da equipa de coordenação e entidades parceiras sobre eficiência da implementação do projeto</p> <p>IN20: Grau de satisfação geral acerca da implementação do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise documental dos dados de monitorização do Laboratório</li> <li>- Entrevista semiestruturada com equipa do Laboratório</li> <li>- Inquéritos e/ou entrevistas com parceiros</li> </ul>
<p><b>Impacto</b></p> <p><b>Q7.</b> Em que medida o Laboratório de Inovação Social provocou mudanças positivas ou negativas, intencionais ou não?</p>	<p>IN21: Perceções sobre as melhorias provocadas pelas iniciativas do Laboratório de Inovação Social nas comunidades e parcerias</p> <p>IN22: Tipologia de mudanças positivas / negativas (intencionais ou não intencionais) impulsionadas pelo do Laboratório de Inovação Social nas comunidades e parcerias</p> <p>IN23: Criação ou reforço das relações e parcerias entre diferentes setores da sociedade, incluindo governos locais, empresas, ONGs e comunidades locais, como resultado das atividades do laboratório</p> <p>IN24: Nº de Indivíduos formados/capacitados em ações de capacitação para a experimentação e inovação social</p> <p>IN25: Nº de Iniciativas interassociativas ou estruturas de articulação interinstitucional criadas ou dinamizadas no território</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise documental dos dados de monitorização do Laboratório</li> <li>- Entrevista semiestruturada com equipa do Laboratório</li> <li>- Inquéritos de satisfação aos/às participantes das iniciativas</li> <li>- Grupos focais com participantes do Laboratório</li> <li>- Inquéritos e/ou entrevistas com parceiros</li> </ul>
<p><b>Sustentabilidade</b></p> <p><b>Q8.</b> De que forma os resultados alcançados pelo Laboratório de Inovação Social perduram após o fim do financiamento?</p> <p><b>Q9.</b> Como se prospectiva a sustentabilidade e a continuidade do Laboratório de Inovação Social?</p>	<p>IN26: Nº de Ações de formação/capacitação de agentes e instituições locais</p> <p>IN27: Nº de parcerias estabelecidas que perduram mesmo após o fim do Laboratório de Inovação Social</p> <p>IN28: Nº de fontes de financiamento adicionais identificadas ou garantidas para sustentar as iniciativas do Laboratório de Inovação Social após o término do financiamento inicial</p> <p>IN29: Tipologia e adequação de medidas, estratégias e ações a serem tomadas para garantir a continuidade das atividades das iniciativas do Laboratório de Inovação Social após o término do financiamento inicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise documental dos dados de monitorização do Laboratório</li> <li>- Entrevista semiestruturada com equipa do Laboratório</li> <li>- Inquéritos e/ou entrevistas com parceiros</li> </ul>

# 3. Resultados da Avaliação

## 3.1 Relevância

### Q1. De que forma o Laboratório de Inovação Social se encontra alinhado com as necessidades reais e as características das respostas de inovação social do Município do Porto?

A análise integrada da documentação do projeto, dos dados de execução física e de resultados, bem como da evidência qualitativa recolhida junto de responsáveis municipais, entidades parceiras e participantes, permite concluir que o Laboratório de Inovação Social do Porto (LAB.IS) apresenta um elevado e consistente alinhamento com as necessidades reais do território, bem como com a trajetória estratégica do Município do Porto no domínio da inovação social e das políticas públicas de combate às desigualdades.

Em primeiro lugar, importa sublinhar que o LAB.IS não surge como uma resposta *ad hoc* ou conjuntural, mas como o culminar de um processo prolongado de reflexão técnica e institucional, desenvolvido no seio da Câmara Municipal do Porto ao longo de mais de uma década. Esta reflexão teve como ponto de partida a constatação de limitações estruturais do modelo tradicional de intervenção social municipal, marcado por respostas fragmentadas, fortemente reativas e centradas na mitigação de sintomas, em detrimento da prevenção e da atuação sobre causas estruturais. O LAB.IS materializa, assim, uma mudança de paradigma na política social municipal, alinhada com uma visão estratégica que procura reforçar a capacidade do território para compreender, testar e responder de forma inovadora a problemas sociais complexos.

Este alinhamento estratégico manifesta-se, desde logo, na forma como os problemas sociais prioritários são definidos e enquadrados. As temáticas abordadas nas duas edições do LAB.IS — isolamento social de pessoas idosas, vulnerabilidade de jovens em transição para a autonomia, inclusão de pessoas com deficiência, integração de migrantes e minorias étnicas, violência de género e situações de sem-abrigo — correspondem a desafios urbanos críticos identificados no diagnóstico social do Porto, e refletem dinâmicas estruturais associadas ao envelhecimento demográfico, à fragmentação social, às desigualdades territoriais e à crescente complexidade das trajetórias de exclusão urbana. A pertinência destas escolhas é amplamente reconhecida pelos diferentes *stakeholders*, que referem de forma reiterada que o LAB.IS “corresponde às necessidades reais do território” e atua sobre problemas concretos, sentidos e partilhados pela cidade.

Um elemento central de alinhamento com as necessidades reais do Porto reside no modelo participativo adotado pelo LAB.IS, que envolve ativamente comunidade, organizações locais, técnicos municipais, beneficiários finais e especialistas externos na priorização dos desafios e no desenho das respostas. Este envolvimento desde as fases iniciais permite que as soluções desenvolvidas sejam informadas por conhecimento experiencial e contextualizado, reduzindo o risco de desajuste entre políticas públicas e realidades vividas. A evidência qualitativa recolhida nas entrevistas e grupos focais aponta de forma consistente para a valorização deste aspeto, destacando-se o facto de os participantes se sentirem não apenas executores, mas coprodutores das respostas, reforçando o sentimento de pertença, apropriação e legitimidade das soluções desenvolvidas.

Do ponto de vista institucional, o LAB.IS revela um forte alinhamento com as características específicas do modelo de governação social do Município do Porto, marcado por uma tradição de proximidade ao território, densidade do tecido associativo e capacidade instalada na sociedade

civil. O projeto reconhece e capitaliza estas características, posicionando-se como um dispositivo de articulação e amplificação do ecossistema local, em vez de o substituir ou sobrepor. As parcerias estabelecidas com universidades, entidades de capacitação, fundações e organizações de base comunitária reforçam esta lógica de complementaridade e integração, contribuindo para uma resposta mais sistémica aos problemas sociais urbanos.

A relevância do LAB.IS é igualmente evidenciada pelo seu impacto interno na própria organização municipal. A criação de uma unidade orgânica dedicada à inovação social e políticas públicas para a desigualdade, bem como o reforço da articulação interdepartamental, indicam que o projeto não se limita a responder a necessidades externas, mas atua também como um instrumento de transformação institucional. Este impacto organizacional é particularmente relevante num contexto de administração pública, onde a inovação tende a ser limitada por constrangimentos normativos e procedimentais. O LAB.IS demonstrou ser capaz de introduzir maior flexibilidade administrativa, nomeadamente através de modelos de contratualização e cadernos de encargos adaptados à experimentação, sem comprometer os princípios da transparência e da igualdade.

Os dados quantitativos de execução e resultados reforçam este alinhamento com as necessidades do território. Os elevados níveis de participação em ações de capacitação, o número significativo de projetos de experimentação apoiados ao longo das várias fases do ciclo de inovação social e a forte mobilização comunitária evidenciam que o LAB.IS responde a uma procura efetiva e a lacunas existentes no ecossistema local. A adesão crescente entre a primeira e a segunda edição sugere, ainda, um reconhecimento progressivo da utilidade do Laboratório enquanto instrumento relevante para enfrentar problemas sociais urbanos de forma estruturada e colaborativa.

Em síntese, o LAB.IS apresenta uma elevada relevância ao alinhar-se de forma coerente e consistente com: (i) as necessidades sociais concretas do Porto; (ii) a estratégia municipal de inovação social e combate às desigualdades; (iii) as características do ecossistema local; e (iv) a necessidade de modernização e aprendizagem institucional da administração pública local.

## **Q2. Em que medida o Laboratório de Inovação Social se diferencia das abordagens convencionais para enfrentar os problemas sociais urbanos, e como essa diferenciação contribui para a sua relevância?**

A relevância do Laboratório de Inovação Social do Porto assenta, em larga medida, na sua diferenciação clara e intencional face às abordagens convencionais de intervenção social urbana, tanto ao nível da conceção das políticas públicas como dos instrumentos operacionais utilizados. Esta diferenciação não é meramente metodológica, mas estrutural, posicionando o LAB.IS como um dispositivo inovador de política pública, orientado para a aprendizagem, a experimentação e a transformação sistémica.

Uma primeira dimensão de diferenciação prende-se com a inversão da lógica tradicional de desenho das respostas sociais. Enquanto as abordagens convencionais tendem a partir de soluções previamente definidas — frequentemente moldadas por programas de financiamento, tipologias normativas ou respostas já existentes — o LAB.IS inicia o seu processo com um aprofundamento estruturado dos problemas, recorrendo a metodologias de diagnóstico participativo e investigação aplicada. Este enfoque nas causas e não apenas nos sintomas permite gerar soluções mais ajustadas, evitando duplicações e promovendo inovação substantiva, em vez de incremental.

Uma segunda diferenciação fundamental reside na integração explícita da experimentação e do erro como componentes legítimas da política pública. O LAB.IS cria um espaço protegido para testar hipóteses em contexto real, reconhecendo que a validação de uma solução inclui também a

possibilidade de demonstrar que esta não produz os efeitos esperados. Esta abordagem contrasta fortemente com os modelos tradicionais de financiamento público, que privilegiam a execução linear e penalizam o insucesso, mesmo quando este gera aprendizagem relevante. A evidência qualitativa indica que esta lógica foi amplamente valorizada pelos participantes, contribuindo para uma maior liberdade criativa, rigor metodológico e honestidade na avaliação dos resultados.

Outra dimensão distintiva do LAB.IS é a combinação integrada de capacitação, financiamento e acompanhamento técnico, ao longo de um ciclo estruturado (geração, aceleração, incubação e piloto). Ao contrário de muitos programas convencionais, que se limitam a financiar projetos ou a oferecer formação isolada, o LAB.IS articula estas componentes de forma sequencial e coerente, criando condições efetivas para que ideias se transformem em soluções testáveis. O incentivo financeiro, embora relativamente limitado, é identificado de forma consistente como um fator crítico para desbloquear a experimentação, sobretudo em organizações com recursos escassos.

O LAB.IS diferencia-se ainda pela sua abordagem inclusiva e não paternalista, abrindo o espaço da inovação social a atores fora dos circuitos tradicionais de financiamento e intervenção social. Organizações de base comunitária, coletivos culturais, associações informais e projetos híbridos encontraram no Laboratório um contexto de apoio menos burocrático e mais orientado para o potencial das ideias do que para a sua conformidade com modelos pré-estabelecidos. Esta democratização do acesso à inovação social contribui de forma direta para a relevância do LAB.IS, ao permitir a emergência de soluções enraizadas em contextos específicos e experiências vividas.

Uma dimensão adicional de diferenciação prende-se com a pluralidade de instrumentos de avaliação e comunicação do impacto. Para além dos indicadores quantitativos exigidos pelos financiadores, o LAB.IS recorreu a ferramentas qualitativas, como documentários e registos audiovisuais, que capturam processos de mudança, relações sociais e efeitos intangíveis frequentemente invisíveis nos modelos tradicionais de reporte. Esta opção reforça a relevância do projeto ao tornar o impacto mais compreensível e mobilizador para decisores, comunidades e potenciais financiadores, contribuindo também para a aprendizagem coletiva.

Por fim, importa destacar que a diferenciação do LAB.IS se traduz num impacto estrutural na forma como o Município do Porto concebe e operacionaliza políticas sociais. O Laboratório funciona como um espaço de teste e contaminação positiva da administração pública, influenciando práticas, discursos e modos de colaboração interna e externa. Este efeito transformador ultrapassa os resultados diretos dos projetos apoiados, reforçando a relevância do LAB.IS enquanto instrumento de inovação institucional.

Em síntese, o LAB.IS distingue-se das abordagens convencionais ao: (i) centrar-se nos problemas e nas suas causas; (ii) integrar a experimentação e o erro como valor público; (iii) combinar capacitação, financiamento e acompanhamento; (iv) democratizar o acesso à inovação social; e (v) inovar nos modelos de avaliação e comunicação do impacto. Esta diferenciação contribui de forma decisiva para a sua relevância, posicionando o Laboratório como uma boa prática de política pública urbana, com potencial de aprendizagem, replicabilidade e influência para além do contexto local.

## 3.2 Coerência

### **Q3. Em que medida o Laboratório de Inovação Social é coerente, do ponto de vista do seu desenho e definição de prioridades, com as principais orientações políticas e estratégicas nacionais e europeias em matéria de Inovação Social?**

A análise da coerência do LAB.IS evidencia um elevado alinhamento entre o seu desenho estratégico, objetivos operacionais e definição de prioridades e as principais orientações nacionais e europeias em matéria de inovação social, em particular as que decorrem do quadro do ESF+, do Pilar Europeu dos Direitos Sociais, do Plano de Ação Europeu para a Economia Social, bem como das orientações nacionais associadas ao PRR – Componente 03 (Respostas Sociais) e à Estratégia Nacional de Combate à Pobreza e à Exclusão Social 2021–2030.

Em primeiro lugar, importa sublinhar que o LAB.IS apresenta uma coerência estrutural com a definição europeia de inovação social, que enfatiza simultaneamente a dimensão dos fins (resposta a necessidades sociais não satisfeitas ou insuficientemente respondidas) e dos meios (novas formas de colaboração, participação e governação). O desenho do Laboratório incorpora de forma explícita esta dupla dimensão, ao centrar a intervenção em problemas sociais urbanos complexos, definidos como prioritários no território do Porto, e ao operacionalizar um modelo de intervenção assente na co-criação, na experimentação e na aprendizagem coletiva. A abordagem adotada vai além da mera implementação de projetos inovadores, configurando-se como um instrumento de política pública orientado para a produção de conhecimento aplicado e para a transformação dos modos de intervenção social, em consonância com a racionalidade promovida pelo ESF+.

A coerência com as orientações europeias é particularmente evidente na forma como o LAB.IS estrutura o seu ciclo de inovação social, integrando fases de diagnóstico aprofundado dos problemas, geração e seleção de soluções, aceleração, incubação e experimentação em contexto real. Esta lógica de ciclo completo está alinhada com a ênfase europeia na testagem, validação e eventual transferência de soluções, reconhecendo que a inovação social implica processos iterativos e que a aprendizagem decorrente da experimentação — incluindo quando os resultados não confirmam as hipóteses iniciais — constitui um valor público em si mesmo. A valorização explícita do erro enquanto fonte de aprendizagem diferencia o LAB.IS de abordagens mais tradicionais e reforça a sua coerência com as orientações europeias que promovem ambientes de inovação mais flexíveis e adaptativos.

No que respeita ao Pilar Europeu dos Direitos Sociais, o LAB.IS demonstra uma forte coerência ao orientar as suas prioridades para problemáticas diretamente associadas aos princípios da inclusão social, igualdade de oportunidades, acesso a serviços essenciais e redução das desigualdades. As temáticas abordadas nas duas edições — nomeadamente o isolamento social, a vulnerabilidade de jovens, a inclusão de pessoas com deficiência, a integração de migrantes, a violência de género e a situação de pessoas em situação de sem-abrigo — correspondem a desafios centrais da agenda europeia para a coesão social. Para além da escolha dos temas, a coerência manifesta-se também na abordagem adotada, que privilegia a capacitação dos atores locais, o empowerment das comunidades e a construção de respostas mais preventivas e sustentáveis, em detrimento de modelos exclusivamente assistenciais.

O LAB.IS revela igualmente uma elevada coerência com o Plano de Ação Europeu para a Economia Social, ao posicionar o município como ator catalisador do ecossistema de inovação social e economia social, criando condições para o desenvolvimento, maturação e experimentação de iniciativas com potencial de impacto. A combinação de capacitação técnica, acompanhamento especializado e apoio financeiro aos pilotos responde diretamente às orientações europeias que

sublinham a necessidade de reforçar a capacidade institucional das organizações, melhorar a qualidade das respostas e facilitar o acesso a financiamento adequado às especificidades da inovação social. O foco na estruturação de modelos de intervenção, na medição de impacto e na robustez financeira das iniciativas contribui para aproximar os projetos apoiados de uma lógica de sustentabilidade e eventual escalabilidade, em linha com as prioridades europeias.

No plano nacional, a coerência do LAB.IS é particularmente evidente face às orientações do PRR – Componente 03 (Respostas Sociais), que promove intervenções integradas, territorializadas e orientadas para a redução da pobreza e da exclusão social. O Laboratório operacionaliza esta lógica ao atuar sobre desafios concretos do território do Porto, mobilizando redes locais e promovendo soluções testadas em contexto real. A existência de indicadores de realização e de resultado, bem como a forte mobilização comunitária evidenciada pelos dados de execução, reforça a coerência do projeto com a ênfase do PRR na demonstração de resultados e na criação de condições para a replicação de soluções eficazes.

Adicionalmente, o LAB.IS apresenta uma clara consonância com a Estratégia Nacional de Combate à Pobreza e à Exclusão Social 2021–2030, ao priorizar públicos e problemáticas associados a situações de vulnerabilidade estrutural e ao promover respostas integradas que articulam dimensões sociais, comunitárias e institucionais. A abordagem do Laboratório contribui para a operacionalização dos objetivos estratégicos nacionais ao reforçar capacidades locais, promover a inovação nas respostas e incentivar a cooperação entre entidades públicas, organizações da sociedade civil e outros atores relevantes.

Um aspeto relevante da coerência do LAB.IS com as orientações nacionais e europeias reside ainda no seu impacto ao nível da governação e da capacidade institucional da administração pública local. O projeto não se limita a apoiar iniciativas externas, mas funciona como um laboratório de aprendizagem para o próprio município, introduzindo maior flexibilidade administrativa, promovendo articulação interdepartamental e consolidando a inovação social como uma prática regular da política pública municipal. Esta dimensão institucional está alinhada com as orientações europeias e nacionais que reconhecem a necessidade de modernização da administração pública para enfrentar problemas sociais complexos de forma mais eficaz.

Do ponto de vista avaliativo, importa reconhecer que a coerência do LAB.IS com as orientações estratégicas não é apenas formal ou declarativa, mas materializa-se de forma concreta no desenho, nos instrumentos e nas práticas do projeto. A evidência recolhida junto de parceiros e participantes confirma que os objetivos do Laboratório são compreendidos e apropriados pelos atores envolvidos, e que a lógica de intervenção é percebida como consistente com as agendas mais amplas de inovação social, impacto e coesão social.

Não obstante, a análise identifica também alguns desafios que, embora não comprometam a coerência do projeto, podem limitar a plena materialização das orientações estratégicas. Em particular, a duração relativamente curta dos pilotos de experimentação surge como um constrangimento face à crescente exigência, a nível nacional e europeu, de evidência robusta de impacto e de sustentabilidade das soluções. Este aspeto sugere a necessidade de ajustamentos futuros para reforçar ainda mais a coerência entre o desenho operacional do LAB.IS e as expectativas estratégicas de médio e longo prazo associadas à inovação social.

Em síntese, o Laboratório de Inovação Social do Porto apresenta um nível elevado de coerência com as principais orientações políticas e estratégicas nacionais e europeias em matéria de inovação social. Esta coerência resulta da convergência entre os objetivos do projeto, o seu modelo de intervenção e as prioridades definidas nos quadros estratégicos europeus e nacionais, posicionando o LAB.IS como um instrumento sólido e alinhado de política pública para a promoção da inovação social, da inclusão e da coesão territorial.

### 3.3 Eficácia

A avaliação da eficácia do Laboratório de Inovação Social do Porto incide sobre a análise do grau em que as ações implementadas contribuíram para: (i) promover a experimentação de novas soluções para problemas sociais urbanos e (ii) gerar resultados relevantes em termos de impacto social, nomeadamente ao nível da melhoria da qualidade de vida das comunidades, da redução ou mitigação dos problemas identificados e do fortalecimento das relações multissetoriais no território.

A análise dos indicadores de realização e de resultado evidencia um nível de execução global muito positivo, com cumprimento generalizado das metas previstas e, em múltiplos casos, superação significativa dos valores contratualizados, refletindo a eficácia do modelo de intervenção adotado.

No domínio dos indicadores de realização, constata-se que as ações planeadas ao longo de todo o ciclo de intervenção — desde o desenho de problemas, passando pela geração, aceleração e incubação de soluções, até às fases de potenciação da absorção, acompanhamento e avaliação, bem como da Academia de Empreendedorismo Social — foram maioritariamente executadas conforme o previsto.

As ações de formação e capacitação de agentes, instituições locais e indivíduos registaram níveis de execução que, na maioria das tipologias, atingiram ou excederam as metas estabelecidas, demonstrando uma elevada capacidade de mobilização e adesão dos públicos-alvo. Destaca-se, em particular, o número de indivíduos e instituições participantes em processos de capacitação, que superou os valores inicialmente previstos nas fases de geração e seleção de soluções, aceleração e incubação.

Relativamente aos projetos de experimentação apoiados, verifica-se igualmente um desempenho consistente, com metas plenamente alcançadas ou muito próximas do previsto, assegurando a progressão lógica das soluções ao longo das diferentes fases do ciclo de inovação social. As ações de envolvimento comunitário, bem como as iniciativas de monitorização e avaliação, foram concretizadas de forma adequada, garantindo não só a implementação das soluções, mas também o seu acompanhamento sistemático.

#### Indicadores de Realização

- Foram realizadas ações consistentes de formação e capacitação em todas as fases (desenho, geração, aceleração, incubação e academia), com a maioria das metas atingidas ou superadas.
- O número de projetos de experimentação apoiados é expressivo:
  - 37 projetos na fase de geração e seleção de soluções (meta: 30)
  - 19 projetos na aceleração (meta: 20)
  - 10 projetos na incubação (meta: 10)
- A participação de indivíduos e instituições em processos de capacitação superou as metas em quase todas as fases, destacando-se:
  - 75 participantes na aceleração (meta: 40)
  - 74 na geração e seleção (meta: 60)
- As ações de envolvimento comunitário e de monitorização e avaliação foram igualmente concretizadas, garantindo acompanhamento contínuo dos Planos de Ação.

## Indicadores de Resultado

- O número de **peçoal técnico e dirigente capacitado** ultrapassou largamente as metas:
  - 82 pessoas na fase de desenho de problemas (meta: 60)
  - 27 na aceleração (meta: 10)
  - 26 na Academia de Empreendedorismo Social (meta: 11)
- As **iniciativas de empreendedorismo social criadas** atingiram ou ficaram muito próximas das metas definidas em todas as fases (geração, aceleração e incubação).
- A **mobilização comunitária** apresenta um crescimento muito significativo:
  - 615 participantes na fase de potenciação da absorção das soluções (meta: 60)
  - 134 participantes em ações de acompanhamento e avaliação (meta: 30)
- Na **Academia de Empreendedorismo Social**, o número de indivíduos formados (1118) **supera a meta estabelecida (1000)**, evidenciando forte impacto e procura.

Os dados demonstram uma execução global muito positiva, com:

- Elevado grau de cumprimento das metas,
- Superação significativa em indicadores de participação e capacitação,
- Forte impacto territorial e comunitário,
- Consolidação de práticas de inovação e empreendedorismo social.

Este desempenho confirma a eficácia das ações implementadas e a capacidade do programa em gerar resultados sustentáveis e escaláveis no território.

A análise dos indicadores de resultado confirma a robustez do impacto da intervenção, evidenciando ganhos claros ao nível da capacitação institucional, da criação de iniciativas de empreendedorismo social e da mobilização comunitária.

O número de pessoal técnico e dirigente formado ou capacitado ultrapassou de forma expressiva as metas definidas, tanto na fase inicial de desenho de problemas como nas fases subsequentes, incluindo a Academia de Empreendedorismo Social. Este resultado revela um reforço efetivo das competências técnicas e estratégicas das entidades envolvidas no território.

No que respeita à criação de iniciativas de empreendedorismo social, os resultados obtidos alinham-se com os objetivos programáticos, com metas atingidas ou praticamente cumpridas nas fases de geração, aceleração e incubação de soluções, evidenciando a capacidade do programa para transformar processos de capacitação em respostas sociais inovadoras concretas.

A participação comunitária apresenta um crescimento particularmente relevante, destacando-se a fase de potenciação da absorção das novas soluções, onde o número de participantes superou largamente o valor de referência definido. Este resultado traduz um elevado grau de apropriação das soluções por parte das comunidades e um forte efeito multiplicador da intervenção.

Por fim, a Academia de Empreendedorismo Social revela um impacto muito significativo, com o número de indivíduos formados a ultrapassar a meta estabelecida, confirmando a elevada procura, pertinência e adequação da oferta formativa desenvolvida.

Em síntese, os dados analisados permitem concluir que a intervenção apresentou uma execução eficaz, coerente e orientada para resultados, com forte capacidade de mobilização dos atores locais, consolidação de competências e geração de soluções inovadoras com impacto territorial. A superação de diversas metas reforça a relevância, eficiência e potencial de sustentabilidade do modelo implementado, constituindo um contributo sólido para a inovação social e o

desenvolvimento local.

#### **Q4. Em que medida as ações implementadas no âmbito do Laboratório de Inovação Social conseguiram contribuir para promover a experimentação de novas soluções para os problemas sociais da cidade do Porto?**

A análise da eficácia do Laboratório de Inovação Social do Porto no que respeita à promoção da experimentação de novas soluções evidencia um contributo elevado e consistente, quer ao nível do desenho do programa, quer ao nível da sua operacionalização e dos resultados observados. O LAB.IS conseguiu criar, de forma deliberada e estruturada, um ambiente favorável à experimentação social, respondendo a um dos principais constrangimentos identificados no ecossistema local: a dificuldade de transformar ideias inovadoras em soluções testadas em contexto real.

Desde logo, a eficácia do LAB.IS resulta do seu modelo de intervenção faseado, que organiza o processo de inovação social em etapas progressivas — geração, seleção, aceleração, incubação e piloto — permitindo uma transição gradual entre a conceptualização e a implementação. Este modelo revelou-se particularmente eficaz para reduzir o risco associado à inovação social, ao oferecer às equipas um enquadramento metodológico claro, momentos de reflexão estruturada e apoio técnico contínuo. A evidência quantitativa demonstra que este modelo não ficou circunscrito à fase de ideação, tendo conduzido à implementação efetiva de um número significativo de projetos de experimentação, conforme refletido no indicador IN12 (número de iniciativas de empreendedorismo social criadas para a implementação de respostas sociais inovadoras no território).

Um dos fatores críticos de sucesso do LAB.IS foi a combinação integrada de capacitação, acompanhamento técnico e apoio financeiro, que se revelou determinante para viabilizar a experimentação. A análise dos indicadores IN13 e IN14 mostra um número expressivo de indivíduos, instituições, pessoal técnico e dirigente envolvidos em processos de capacitação para a experimentação e inovação social, traduzindo-se num reforço substancial da capacidade instalada no território. A evidência qualitativa recolhida junto dos participantes confirma que esta capacitação foi decisiva para transformar ideias pouco estruturadas em projetos com lógica de intervenção clara, objetivos definidos, modelos financeiros básicos e estratégias de monitorização e avaliação.

O apoio financeiro associado aos pilotos, ainda que limitado em montante e duração, assume particular relevância na avaliação da eficácia. Os participantes referem de forma recorrente que, sem este incentivo, a maioria das soluções não teria avançado para a fase de teste, permanecendo no domínio da intenção ou do planeamento. O LAB.IS conseguiu, assim, ultrapassar um bloqueio estrutural da inovação social — a ausência de recursos para experimentar — criando uma “zona segura” para testar hipóteses em ambiente real, sem a pressão imediata da sustentabilidade financeira ou do sucesso garantido.

Outro aspeto central da eficácia do LAB.IS prende-se com a valorização explícita da experimentação enquanto processo de aprendizagem, e não apenas enquanto meio para alcançar soluções finais. A existência de projetos de monitorização e avaliação apoiados (IN11) demonstra que o Laboratório procurou integrar práticas de reflexão crítica e recolha de evidência desde fases iniciais, incentivando as equipas a testar, ajustar e, quando necessário, reformular as suas abordagens. Esta lógica foi amplamente reconhecida pelos participantes como diferenciadora face a programas convencionais de financiamento público, nos quais o erro é frequentemente penalizado e não valorizado enquanto fonte de conhecimento.

Importa igualmente salientar que a eficácia do LAB.IS na promoção da experimentação não se

restringiu aos projetos que chegaram à fase final de incubação. A evidência qualitativa aponta para um impacto significativo também junto das equipas que não avançaram até às últimas fases, mas que beneficiaram do processo de capacitação, da exposição a metodologias de inovação social e do contacto com outros atores do ecossistema. Neste sentido, o LAB.IS funcionou como um dispositivo alargado de aprendizagem e difusão de práticas de experimentação, ampliando o seu efeito para além do conjunto restrito de projetos financiados.

A eficácia do Laboratório é ainda reforçada pela sua articulação com o território e com os beneficiários finais, garantindo que a experimentação ocorreu em contextos reais e com públicos concretos. Esta proximidade ao terreno permitiu validar a pertinência das soluções, identificar constrangimentos operacionais e ajustar os modelos de intervenção às dinâmicas locais. A experimentação promovida pelo LAB.IS não se limitou, assim, a testes controlados ou simulados, mas envolveu interações diretas com as comunidades, aumentando a relevância e a utilidade das aprendizagens produzidas.

Em síntese, a análise da Q4 permite concluir que o LAB.IS foi altamente eficaz na promoção da experimentação de novas soluções sociais, ao criar condições institucionais, técnicas e financeiras para testar respostas inovadoras aos problemas sociais da cidade do Porto. Esta eficácia traduz-se na implementação concreta de projetos piloto, no reforço das capacidades de experimentação dos atores locais e na introdução de uma cultura de aprendizagem e adaptação no ecossistema de inovação social do território.

#### **Q5. Quais são os principais resultados em termos de impacto social alcançados pelo Laboratório de Inovação Social?**

A avaliação dos resultados e impactos do Laboratório de Inovação Social evidencia um conjunto de efeitos positivos relevantes, embora diferenciados em termos de profundidade, escala e temporalidade. Atendendo à natureza experimental do projeto e à curta duração de muitos dos pilotos, os impactos observados devem ser interpretados como emergentes e progressivos, mais do que como transformações estruturais imediatas dos problemas sociais identificados.

##### Impactos na qualidade de vida das comunidades e nos problemas sociais identificados

No que respeita à perceção de melhorias na qualidade de vida das comunidades (IN9), a evidência qualitativa recolhida junto de participantes, beneficiários indiretos e parceiros aponta para impactos positivos claros ao nível micro e meso. Os projetos apoiados incidiram sobre dimensões centrais do bem-estar — como o combate ao isolamento social, o reforço da autonomia pessoal, a inclusão social e a criação de redes de suporte comunitário — produzindo mudanças tangíveis na experiência quotidiana dos beneficiários diretos.

Em vários casos, são reportadas melhorias na participação social, no sentimento de pertença, na autoestima e na relação dos beneficiários com os serviços e com a comunidade. Embora estes resultados não permitam afirmar uma redução estrutural dos problemas sociais à escala da cidade, constituem evidência relevante de impacto social direto, coerente com a lógica de experimentação do LAB.IS e com as expectativas realistas associadas à fase de desenvolvimento das soluções.

##### Envolvimento e participação das partes interessadas

O LAB.IS revelou-se particularmente eficaz no envolvimento e participação das partes interessadas (IN8), um dos indicadores com resultados mais robustos. Os dados quantitativos demonstram uma mobilização significativa de indivíduos, instituições e comunidades ao longo das duas edições, traduzida na elevada participação em ações de capacitação, processos de co-criação, eventos públicos e momentos de validação das soluções.

A evidência qualitativa confirma que este envolvimento foi percebido como significativo e não meramente formal. Os participantes referem um elevado grau de proximidade ao processo de decisão, sentimento de reconhecimento e valorização dos seus contributos, o que reforçou o compromisso com os projetos e com o próprio Laboratório. Este nível de participação contribuiu para aumentar a legitimidade social das soluções testadas e para aproximar a política pública das realidades vividas no território.

#### Fortalecimento das relações multissetoriais

Um dos impactos mais consensuais e estruturantes do LAB.IS prende-se com o fortalecimento das relações multissetoriais na cidade do Porto (IN10). A análise da evidência recolhida indica que o Laboratório funcionou como um espaço de articulação e mediação, promovendo a cooperação entre município, organizações da sociedade civil, academia, especialistas e, de forma incipiente, setor privado.

Este fortalecimento das relações não se limitou ao período de implementação dos projetos, tendo originado novas parcerias, candidaturas conjuntas e iniciativas subsequentes. Do ponto de vista avaliativo, este impacto assume particular relevância, uma vez que a literatura sobre inovação social reconhece as redes multissetoriais como um fator-chave para a sustentabilidade e escalabilidade das soluções.

#### Capacitação, aprendizagem e incorporação de soluções inovadoras

Os indicadores IN13, IN14 e IN15 evidenciam impactos significativos ao nível da capacitação dos atores e da incorporação de soluções inovadoras nas práticas organizacionais. O número elevado de indivíduos, instituições, pessoal técnico e dirigente capacitados traduz-se em mudanças concretas nas formas de planear, implementar e avaliar intervenções sociais.

A evidência qualitativa aponta para um “antes e depois” na estruturação dos projetos, na atenção à sustentabilidade financeira, na preocupação com a medição de impacto e na capacidade de comunicação das iniciativas. Importa destacar que várias organizações incorporaram aprendizagens e soluções desenvolvidas no LAB.IS nas suas atividades regulares, mesmo quando os projetos piloto não tiveram continuidade formal, demonstrando um impacto institucional duradouro.

Em síntese, o LAB.IS produziu impactos sociais relevantes, sobretudo ao nível da capacitação, da melhoria da qualidade das respostas sociais, do envolvimento das partes interessadas e do fortalecimento das relações multissetoriais. Os impactos diretos na redução estrutural dos problemas sociais devem ser entendidos como incipientes, mas coerentes com a natureza experimental do projeto e com o horizonte temporal de análise.

Do ponto de vista da eficácia, o LAB.IS mostrou-se particularmente bem-sucedido em criar condições para que o território do Porto esteja melhor preparado para enfrentar problemas sociais complexos no futuro, através de soluções mais qualificadas, colaborativas e baseadas em aprendizagem.

## 3.4 Eficiência

### **Q6. Em que medida o Laboratório de Inovação Social conseguiu alcançar os objetivos definidos utilizando de forma eficiente os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis?**

A avaliação da eficiência do Laboratório de Inovação Social do Porto (LAB.IS) analisa a relação entre os recursos mobilizados (financeiros, humanos e materiais), os processos de implementação adotados e os resultados alcançados, procurando aferir em que medida os objetivos definidos foram atingidos com uma utilização adequada, racional e proporcional dos meios disponíveis. A análise integra evidência quantitativa de execução, bem como evidência qualitativa proveniente da equipa de coordenação, entidades parceiras e participantes, em particular no que respeita aos indicadores IN19 (perceção da equipa de coordenação e entidades parceiras sobre a eficiência da implementação) e IN20 (grau de satisfação geral acerca da implementação do projeto).

De forma global, a evidência disponível aponta para um nível elevado de eficiência, embora acompanhado de tensões e constrangimentos inerentes à natureza inovadora e experimental do projeto e ao contexto institucional em que foi implementado.

#### Eficiência na utilização dos recursos financeiros

Do ponto de vista financeiro, o LAB.IS demonstra uma boa relação custo–resultado, especialmente quando comparado com modelos convencionais de financiamento de projetos sociais. Com recursos financeiros relativamente limitados — distribuídos entre custos de coordenação, capacitação, apoio técnico e financiamento de pilotos — o Laboratório conseguiu apoiar um número significativo de iniciativas, promover processos intensivos de capacitação e gerar efeitos alargados ao nível do ecossistema local de inovação social.

A eficiência financeira é particularmente visível na opção estratégica de concentrar recursos em fases críticas do ciclo de inovação, nomeadamente na capacitação e na experimentação piloto. Em vez de dispersar o financiamento por um elevado número de projetos com apoio reduzido e pouco transformador, o LAB.IS optou por um modelo seletivo e faseado, permitindo uma utilização mais focada e eficaz dos recursos. Esta abordagem contribuiu para maximizar o retorno do investimento público, traduzido na criação de projetos testados, no reforço de capacidades organizacionais e na produção de conhecimento aplicado.

A evidência qualitativa recolhida junto das entidades parceiras confirma que, apesar das limitações orçamentais, os recursos financeiros foram percecionados como bem direcionados e adequados aos objetivos do programa (IN19). O incentivo financeiro aos pilotos, embora reconhecido como insuficiente para garantir sustentabilidade de longo prazo, foi amplamente considerado eficiente enquanto instrumento de desbloqueio da experimentação e de alavancagem de outros recursos (voluntários, parcerias, financiamento complementar).

#### Eficiência na mobilização e gestão dos recursos humanos

No domínio dos recursos humanos, a eficiência do LAB.IS deve ser analisada à luz de um contexto particularmente exigente. A implementação do projeto assentou, numa fase inicial, numa equipa de coordenação muito reduzida, o que representou um risco significativo em termos de carga de trabalho, continuidade e resiliência organizacional. Apesar deste constrangimento, a equipa conseguiu assegurar a coordenação global do programa, a articulação com parceiros, o acompanhamento dos projetos e a gestão administrativa e financeira, evidenciando uma elevada eficiência operacional.

A evidência qualitativa aponta para um reconhecimento claro, por parte das entidades parceiras e participantes, da capacidade da equipa de coordenação para maximizar recursos humanos

escassos, recorrendo de forma estratégica a parcerias externas para capacitação, mentoria e apoio técnico especializado. Esta lógica de mobilização de competências externas permitiu ampliar significativamente o alcance do LAB.IS sem um aumento proporcional dos custos internos, contribuindo para a eficiência global do projeto.

Contudo, importa sublinhar que esta eficiência foi alcançada, em parte, à custa de uma elevada intensidade de trabalho e pressão sobre a equipa, o que levanta questões sobre a sustentabilidade do modelo a médio e longo prazo. A necessidade posterior de reforço da equipa confirma que, embora eficiente, o modelo inicial operava no limite da sua capacidade, o que constitui um ponto crítico a considerar em futuras edições.

#### Eficiência na utilização dos recursos materiais e organizacionais

No que respeita aos recursos materiais e organizacionais, o LAB.IS beneficiou de uma utilização eficiente de infraestruturas existentes do Município do Porto e de parceiros, evitando investimentos adicionais significativos. A realização de ações de capacitação, bootcamps, sessões de aceleração e eventos públicos recorreu maioritariamente a espaços e recursos já disponíveis, reforçando a eficiência do projeto e a sua integração no ecossistema local.

A organização do programa em fases bem definidas contribuiu igualmente para uma gestão eficiente do tempo e dos recursos, permitindo ajustar a intensidade do apoio em função do grau de maturidade dos projetos. Esta lógica seletiva reduziu desperdícios, ao evitar a alocação de recursos intensivos a iniciativas que não demonstravam capacidade de progressão, e concentrou esforços nas soluções com maior potencial de impacto.

#### Eficiência do modelo de implementação e processos

Um dos aspetos centrais da eficiência do LAB.IS reside no seu modelo de implementação, que articula de forma coerente seleção, capacitação, acompanhamento e experimentação. A evidência qualitativa indica que esta estrutura foi amplamente reconhecida como eficaz e eficiente, permitindo uma progressão clara dos projetos e uma utilização racional dos recursos disponíveis (IN19).

O elevado grau de satisfação geral com a implementação do projeto (IN20) constitui um indicador relevante da eficiência percebida. Os participantes e parceiros valorizam a clareza do processo, a proximidade da equipa de coordenação, a qualidade da capacitação e a coerência entre os objetivos do programa e os meios disponibilizados. Esta satisfação sugere que, do ponto de vista dos stakeholders, os recursos mobilizados foram utilizados de forma adequada e produziram resultados percecionados como relevantes.

Não obstante, a avaliação identifica também ineficiências pontuais, sobretudo ao nível da calendarização de algumas ações de capacitação, que nem sempre ocorreram no momento mais adequado do ciclo dos projetos. Esta desadequação temporal, referida por vários participantes, pode ter reduzido marginalmente a eficiência do investimento em formação, embora não comprometa o balanço global positivo.

#### Eficiência em relação aos resultados alcançados

A análise cruzada entre recursos mobilizados e resultados alcançados reforça a conclusão de que o LAB.IS apresentou uma eficiência global elevada. Com um investimento público relativamente contido, o projeto conseguiu:

- promover a experimentação de múltiplas soluções inovadoras;
- capacitar um número significativo de indivíduos, técnicos e dirigentes;
- reforçar o ecossistema local de inovação social;

- gerar efeitos institucionais na própria administração pública municipal.

Estes resultados sugerem que o LAB.IS conseguiu maximizar o valor público gerado por unidade de recurso investido, especialmente quando considerados os efeitos indiretos e de médio prazo associados à capacitação, às redes multissetoriais e à incorporação de práticas inovadoras nas organizações.

Em síntese, a avaliação da Q6 permite concluir que o Laboratório de Inovação Social do Porto alcançou os seus objetivos de forma globalmente eficiente, utilizando de maneira estratégica e proporcional os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis. A perceção da equipa de coordenação e das entidades parceiras (IN19), bem como o elevado grau de satisfação geral com a implementação do projeto (IN20), corroboram esta conclusão.

A eficiência observada resulta de um desenho inteligente do programa, de uma forte capacidade de mobilização de parcerias e de uma gestão rigorosa dos recursos. Contudo, esta eficiência foi alcançada num contexto de elevada exigência operacional, o que aponta para a necessidade de reforçar recursos humanos e ajustar calendários em futuras edições, de modo a garantir não apenas eficiência, mas também sustentabilidade organizacional.

## 3.5 Impacto

### Q7. Em que medida o Laboratório de Inovação Social provocou mudanças positivas ou negativas, intencionais ou não?

A avaliação do impacto do Laboratório de Inovação Social do Porto (LAB.IS) centra-se na análise das mudanças produzidas no território, nas organizações, nas comunidades e no ecossistema institucional, distinguindo impactos intencionais e não intencionais, bem como efeitos positivos e negativos, em consonância com boas práticas internacionais de avaliação de políticas públicas e programas de inovação social. A análise integra evidência quantitativa associada aos indicadores IN21 a IN25 e evidência qualitativa recolhida junto da equipa de coordenação, entidades parceiras, participantes e beneficiários indiretos.

De forma global, os resultados indicam que o LAB.IS produziu impactos predominantemente positivos, com especial incidência ao nível institucional, organizacional e relacional, sendo os impactos diretos nas comunidades visíveis, ainda que de intensidade variável e fortemente dependentes da maturidade e continuidade das soluções experimentadas.

#### Impactos nas comunidades e parcerias

As perceções sobre as melhorias provocadas pelas iniciativas do LAB.IS (IN21) são, de forma consistente, positivas entre os diferentes grupos de stakeholders. A evidência qualitativa recolhida aponta para ganhos claros em termos de qualidade das respostas sociais, adequação das soluções às necessidades locais e proximidade entre projetos e beneficiários.

Ao nível das comunidades diretamente envolvidas nos pilotos, são reportadas melhorias tangíveis relacionadas com o combate ao isolamento social, o reforço de redes de apoio, o aumento da participação social e a criação de espaços de pertença e confiança. Embora estes efeitos não configurem, nesta fase, transformações estruturais de larga escala, constituem impactos relevantes ao nível micro e meso, coerentes com a natureza experimental e o horizonte temporal do LAB.IS.

No que respeita às parcerias, as perceções são particularmente positivas, destacando-se a melhoria na qualidade da cooperação entre organizações, a partilha de conhecimento e a emergência de uma visão mais integrada dos problemas sociais urbanos. O LAB.IS é frequentemente referido como um “espaço seguro” de colaboração, onde entidades com diferentes culturas organizacionais puderam experimentar novas formas de trabalhar em conjunto, com efeitos positivos duradouros.

#### Tipologia de mudanças provocadas: intencionais e não intencionais

A análise da tipologia de mudanças impulsionadas pelo LAB.IS (IN22) permite identificar um conjunto diversificado de mudanças intencionais positivas, bem como alguns efeitos não intencionais, maioritariamente também positivos, e um número limitado de impactos negativos ou riscos emergentes.

Entre as mudanças intencionais positivas, destacam-se:

- o reforço das competências técnicas e estratégicas das organizações participantes;
- a introdução de metodologias de inovação social, experimentação e avaliação;
- a criação de novas respostas sociais testadas em contexto real;
- a consolidação de práticas colaborativas e multissetoriais.

Estas mudanças estão diretamente alinhadas com os objetivos do LAB.IS e são corroboradas tanto pelos dados quantitativos (IN24 e IN25) como pela evidência qualitativa recolhida.

Entre as mudanças positivas não intencionais, sobressai o impacto institucional e cultural gerado pelo LAB.IS no ecossistema local. A normalização do discurso e das práticas de inovação social, a maior abertura da administração pública à experimentação e o aumento da confiança entre setores são efeitos frequentemente mencionados, ainda que não tenham sido definidos como objetivos explícitos iniciais. Estes impactos contribuem para uma transformação mais profunda e sistêmica, reforçando a relevância estratégica do Laboratório.

No que respeita às mudanças negativas ou efeitos indesejados, a avaliação identifica sobretudo riscos e tensões, mais do que impactos negativos consolidados. Entre estes, destacam-se:

- frustração de algumas equipas cujos projetos não avançaram para fases finais, associada à intensidade do processo e às expectativas criadas;
- limitação do impacto comunitário de alguns pilotos devido à curta duração da fase de experimentação;
- risco de descontinuidade das soluções após o término do apoio direto do LAB.IS, com potenciais efeitos de desmobilização em comunidades envolvidas.

Importa sublinhar que estes efeitos negativos são mitigados pela perceção generalizada de que o processo gerou aprendizagem e valor, mesmo quando os resultados esperados não foram plenamente alcançados.

#### Criação e reforço de relações multissetoriais

Um dos impactos mais robustos e estruturantes do LAB.IS prende-se com a criação e reforço de relações e parcerias multissetoriais (IN23). A evidência recolhida aponta para um aumento significativo da densidade e qualidade das relações entre o município, organizações da sociedade civil, academia, especialistas e, em menor grau, empresas e fundações.

O LAB.IS funcionou como um hub relacional, promovendo encontros, cooperação e confiança entre atores que, anteriormente, operavam de forma fragmentada. Estas relações não se limitaram ao período de implementação do projeto, tendo dado origem a parcerias duradouras, candidaturas conjuntas e novas iniciativas fora do âmbito direto do Laboratório. Do ponto de vista do impacto, este reforço das redes multissetoriais constitui um ativo estratégico para o território, com potencial de gerar efeitos positivos a médio e longo prazo.

#### Capacitação e reforço de capacidades

O indicador IN24 — número de indivíduos formados ou capacitados em ações de capacitação para a experimentação e inovação social — evidencia um impacto quantitativo significativo. Um número elevado de participantes adquiriu competências em áreas como desenho de projetos, teoria da mudança, modelos financeiros, medição de impacto e comunicação de iniciativas sociais.

Para além do número absoluto, a evidência qualitativa aponta para um impacto qualitativo profundo destas capacitações, frequentemente descrito como um “antes e depois” na forma como os participantes concebem e implementam intervenções sociais. Este reforço de capacidades representa um impacto duradouro, uma vez que as competências adquiridas tendem a ser reutilizadas em projetos futuros, ampliando o efeito do LAB.IS para além das iniciativas diretamente apoiadas.

#### Dinamização de iniciativas interassociativas e articulação institucional

O LAB.IS contribuiu igualmente para a criação e dinamização de iniciativas interassociativas e estruturas de articulação interinstitucional (IN25). Embora o número absoluto destas iniciativas seja relativamente limitado, o seu impacto qualitativo é relevante, na medida em que reforça a

coordenação territorial, reduz duplicações e promove abordagens mais integradas aos problemas sociais.

Estas estruturas de articulação, formais ou informais, funcionam como mecanismos de continuidade do impacto do LAB.IS, permitindo que aprendizagens, relações e práticas colaborativas sejam mantidas e aprofundadas ao longo do tempo.

Em síntese, o Laboratório de Inovação Social do Porto produziu impactos predominantemente positivos, tanto intencionais como não intencionais, com especial incidência ao nível:

- do reforço de capacidades individuais e organizacionais;
- da melhoria da qualidade das respostas sociais;
- do fortalecimento das relações multissetoriais;
- da transformação institucional e cultural do ecossistema local de inovação social.

Os impactos negativos identificados são limitados e estão sobretudo associados a constrangimentos estruturais (tempo, financiamento, sustentabilidade), não comprometendo o balanço global positivo do projeto. A avaliação indica que o LAB.IS teve um impacto significativo enquanto catalisador de mudança, preparando o território do Porto para enfrentar problemas sociais complexos de forma mais colaborativa, inovadora e informada.

## 3.6 Sustentabilidade

### Q8. De que forma os resultados alcançados pelo Laboratório de Inovação Social perduram após o fim do financiamento?

A análise da sustentabilidade dos resultados do Laboratório de Inovação Social do Porto (LAB.IS) evidencia que, apesar da sua implementação estar associada a ciclos temporais de financiamento definidos, o projeto produziu um conjunto de efeitos duradouros e cumulativos que se prolongam para além do término do apoio financeiro inicial. A perdurabilidade dos resultados manifesta-se de forma diferenciada, dependendo da tipologia de resultado analisado, sendo particularmente robusta ao nível das capacidades humanas e organizacionais, das relações multissetoriais, das mudanças institucionais e da incorporação de práticas inovadoras nas entidades envolvidas.

Um dos principais vetores de sustentabilidade dos resultados do LAB.IS reside no reforço do capital humano e institucional, expresso no elevado número de ações de formação e capacitação de agentes e instituições locais realizadas ao longo das duas edições (IN26). Estas ações incidiram sobre domínios estruturantes da inovação social — design de problemas, teoria da mudança, experimentação, avaliação de impacto, sustentabilidade financeira e comunicação — e produziram efeitos que ultrapassam claramente o horizonte temporal do financiamento. A evidência qualitativa recolhida junto dos participantes aponta para uma transformação duradoura nas competências técnicas e estratégicas, frequentemente descrita como um “antes e depois” na forma de conceber, estruturar e implementar intervenções sociais. Estas competências são reaplicadas em novos projetos, candidaturas e iniciativas, constituindo um legado que permanece ativo independentemente da continuidade formal do Laboratório.

Paralelamente, observa-se uma forte sustentabilidade dos resultados ao nível das relações interorganizacionais e parcerias multissetoriais, conforme refletido no indicador IN27. O LAB.IS funcionou como um catalisador de encontros, cooperação e construção de confiança entre organizações da sociedade civil, academia, especialistas e administração pública, muitas das quais não mantinham relações de trabalho prévias. A evidência empírica demonstra que várias destas parcerias perduram após o fim do financiamento, traduzindo-se em candidaturas conjuntas, projetos colaborativos, redes informais de partilha de conhecimento e continuidade de cooperação em outros contextos programáticos. Este capital relacional constitui um dos resultados mais duradouros do LAB.IS, dado que as relações estabelecidas tendem a gerar novos projetos e oportunidades ao longo do tempo, ampliando o impacto do Laboratório de forma indireta e cumulativa.

No que respeita às iniciativas de inovação social experimentadas, a sustentabilidade dos resultados apresenta uma maior variabilidade. Em alguns casos, os projetos piloto evoluíram para fases de continuidade, seja através da sua integração em respostas existentes, da adoção por entidades públicas locais ou da mobilização de financiamento adicional. Noutros casos, os projetos não tiveram continuidade formal após o término do apoio direto, sobretudo devido a limitações de financiamento, tempo ou capacidade organizacional. Contudo, mesmo nestas situações, a avaliação evidencia que os resultados não se dissipam completamente: os projetos geraram aprendizagem organizacional, evidência empírica, dados e metodologias que são reutilizados em contextos futuros. Assim, ainda que a iniciativa específica não perdure, os seus efeitos mantêm-se sob a forma de conhecimento acumulado e maior capacidade de intervenção.

Um aspeto central da sustentabilidade dos resultados do LAB.IS prende-se com a sua incorporação nas práticas e culturas organizacionais das entidades participantes. O indicador IN29, embora prospetivo, encontra correspondência empírica na evidência recolhida, que mostra que várias organizações integraram metodologias de inovação social, experimentação e avaliação

nos seus modos regulares de funcionamento. Esta incorporação traduz-se em maior rigor no planeamento, maior atenção à sustentabilidade financeira e maior preocupação com a medição de impacto, constituindo um impacto duradouro que se estende para além das iniciativas apoiadas.

A sustentabilidade dos resultados manifesta-se igualmente ao nível institucional, no seio da própria Câmara Municipal do Porto. O LAB.IS contribuiu para consolidar a inovação social como uma prática regular da política pública municipal, refletida na criação de estruturas dedicadas, na maior articulação interdepartamental e na adoção de modelos administrativos mais flexíveis para apoiar a experimentação. Estas mudanças institucionais perduram para além do ciclo de financiamento e criam condições para a continuidade da abordagem do Laboratório, mesmo que sob formatos evoluídos.

Em síntese, os resultados do LAB.IS perduram após o fim do financiamento sobretudo através:

- da capacitação duradoura de indivíduos e organizações (IN26)
- da manutenção de parcerias e redes multissetoriais (IN27)
- da incorporação de práticas inovadoras nas organizações
- da aprendizagem e produção de conhecimento aplicado
- da transformação institucional ao nível do município

Embora a sustentabilidade direta de todas as iniciativas piloto não esteja assegurada, a avaliação indica que o LAB.IS produziu resultados estruturantes e sistémicos, cuja perdurabilidade é significativa e alinhada com a natureza experimental do projeto.

### **Q9. Como se prospectiva a sustentabilidade e a continuidade do Laboratório de Inovação Social?**

A prospectiva de sustentabilidade e continuidade do Laboratório de Inovação Social do Porto revela-se globalmente favorável, embora condicionada por um conjunto de fatores estratégicos, financeiros e institucionais que importa analisar de forma detalhada. A avaliação desta questão incide sobre a capacidade do LAB.IS para se manter enquanto instrumento relevante de política pública, adaptando-se a novos contextos e garantindo a continuidade das suas funções essenciais.

No plano financeiro, a sustentabilidade futura do LAB.IS depende de forma decisiva da diversificação das fontes de financiamento (IN28). A evidência disponível indica que já foram identificadas e, em alguns casos, ativadas fontes adicionais de financiamento, incluindo novos ciclos de financiamento público, candidaturas conjuntas com parceiros e o interesse crescente de fundações e empresas em investir em projetos de impacto social. O posicionamento do LAB.IS como uma plataforma estruturada, com metodologias robustas e capacidade de apresentar projetos testados e avaliados, reforça a sua atratividade junto de financiadores externos, criando condições para modelos híbridos de financiamento no futuro.

Contudo, a avaliação reconhece que a sustentabilidade financeira plena ainda não está garantida e que a dependência exclusiva de ciclos de financiamento público representa um risco significativo. Neste sentido, a continuidade do LAB.IS beneficiará da definição de uma estratégia financeira clara e diversificada, que combine recursos municipais, fundos europeus, investimento filantrópico e parcerias com o setor privado, mitigando a vulnerabilidade a flutuações políticas e orçamentais.

No plano estratégico e operacional, a sustentabilidade do LAB.IS é reforçada pela existência de uma visão clara de continuidade e melhoria do modelo, evidenciada pelo reconhecimento

explícito das aprendizagens das edições anteriores. A equipa de coordenação e os parceiros identificaram de forma consistente áreas de ajustamento — como o alargamento da duração dos pilotos, o reforço do apoio pós-incubação, a melhoria da calendarização das ações de capacitação e o reforço da equipa técnica — demonstrando uma capacidade reflexiva e adaptativa que constitui um fator-chave de sustentabilidade. A incorporação destas aprendizagens em ciclos futuros aumentará a eficácia e a resiliência do Laboratório.

O indicador IN29 evidencia que existem medidas e estratégias prospetivas adequadas para garantir a continuidade das atividades, incluindo:

- institucionalização do LAB.IS enquanto instrumento regular de inovação social
- reforço da articulação com políticas públicas municipais
- criação de mecanismos de acompanhamento pós-piloto
- envolvimento precoce de financiadores e parceiros estratégicos
- aposta na disseminação de resultados e aprendizagens

Um elemento crítico da sustentabilidade futura do LAB.IS reside no seu reconhecimento político e institucional. O forte patrocínio político e o reconhecimento externo do Laboratório como boa prática criam condições favoráveis para a sua continuidade. No entanto, a avaliação sublinha a importância de reforçar a institucionalização do LAB.IS, de modo a reduzir a sua dependência de ciclos políticos e garantir a sua continuidade enquanto prioridade estratégica do município.

Finalmente, a sustentabilidade do LAB.IS deve ser entendida numa perspetiva sistémica e evolutiva. O Laboratório não é apenas um programa, mas um dispositivo de aprendizagem, experimentação e articulação do ecossistema local de inovação social. Mesmo que o formato específico venha a evoluir, os princípios, metodologias e redes criadas tendem a persistir, assegurando uma continuidade funcional do impacto do LAB.IS no território.

Em síntese, a avaliação permite concluir que o Laboratório de Inovação Social do Porto apresenta um nível moderado a elevado de sustentabilidade, com forte perdurabilidade dos resultados ao nível das capacidades, das parcerias e das mudanças institucionais, e uma perspetiva positiva de continuidade enquanto instrumento de política pública municipal. A sustentabilidade futura dependerá da consolidação de fontes de financiamento diversificadas, do reforço da capacidade operacional e da institucionalização do LAB.IS para além de ciclos de financiamento e mandatos políticos.

## 4. Teoria da Mudança do LAB.IS

A teoria da mudança final do Laboratório de Inovação Social do Porto evidencia um modelo de intervenção coerente, robusto e orientado para a transformação sistémica. O LAB.IS não se limita a produzir projetos pontuais, mas atua como um dispositivo estruturante de política pública, cujo principal valor reside na criação de condições duradouras para a inovação social no território. Esta teoria da mudança encontra suporte consistente na evidência empírica recolhida ao longo da avaliação e fornece uma base sólida para a continuidade, adaptação e eventual replicação do modelo.

A formulação integra toda a evidência analisada (relevância, coerência, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade) e reflete uma teoria da mudança *ex post*, isto é, ajustada aos resultados efetivamente alcançados pelo Laboratório de Inovação Social do Porto (LAB.IS).

### Estrutura da Teoria da Mudança do LAB.IS

#### 1. Problema e contexto de intervenção

A cidade do Porto enfrenta um conjunto de problemas sociais urbanos complexos, caracterizados por múltiplas causas interligadas, elevada heterogeneidade territorial e limitações das respostas sociais convencionais. Fenómenos como o isolamento social, a exclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade (idosos, jovens ex-acolhidos, pessoas com deficiência, migrantes, vítimas de violência de género e pessoas em situação de sem-abrigo) e a fragmentação das respostas institucionais revelam desafios persistentes de adequação, eficácia e sustentabilidade das políticas públicas sociais.

Antes da implementação do LAB.IS, o ecossistema local de resposta social apresentava constrangimentos estruturais, nomeadamente:

- dificuldade em transformar conhecimento e ideias inovadoras em soluções testadas em contexto real
- escassez de recursos financeiros e institucionais para a experimentação
- fraca articulação entre atores de diferentes setores
- limitada incorporação de práticas de avaliação e aprendizagem
- modelos de intervenção predominantemente reativos e pouco orientados para causas estruturais

Neste contexto, emergiu a necessidade de um **instrumento de política pública inovador**, capaz de criar condições para experimentar novas soluções sociais, reforçar capacidades locais e promover abordagens colaborativas e orientadas para a aprendizagem.

#### 2. Objetivo último (Impacto de longo prazo)

O impacto de longo prazo visado pelo Laboratório de Inovação Social do Porto consiste em contribuir para a redução e mitigação sustentada de problemas sociais urbanos complexos, através do reforço da capacidade do território para conceber, testar, avaliar e escalar soluções sociais inovadoras, promovendo simultaneamente maior coesão social, inclusão e qualidade de vida das comunidades.

Este impacto não é concebido como resultado direto e imediato das iniciativas apoiadas, mas como um efeito cumulativo e sistémico, resultante da transformação das capacidades, das relações e das práticas dos atores que integram o ecossistema local de inovação social.

### 3. Resultados intermédios (Outcomes)

Com base na evidência empírica recolhida, os principais resultados intermédios da intervenção podem ser sintetizados em quatro dimensões interligadas:

#### 3.1. Reforço de capacidades individuais e organizacionais

O LAB.IS contribuiu para o reforço significativo das competências técnicas, estratégicas e operacionais de indivíduos, equipas e organizações locais, em domínios como:

- desenho de problemas sociais
- teoria da mudança
- experimentação e prototipagem
- sustentabilidade financeira
- monitorização e avaliação
- comunicação de impacto

Este reforço de capacidades aumenta a probabilidade de desenvolvimento de respostas sociais mais robustas, eficazes e sustentáveis, mesmo para além das iniciativas diretamente apoiadas.

#### 3.2. Desenvolvimento e experimentação de soluções sociais inovadoras

O projeto gerou um conjunto de novas iniciativas de empreendedorismo social, testadas em contexto real através de pilotos, permitindo validar hipóteses, ajustar modelos de intervenção e produzir aprendizagem aplicada. Ainda que nem todas as soluções tenham alcançado continuidade formal, todas contribuíram para gerar conhecimento relevante sobre o que funciona (ou não) em contextos específicos.

#### 3.3. Fortalecimento das relações multissetoriais e da governação colaborativa

O LAB.IS funcionou como um hub relacional, promovendo a criação e o reforço de parcerias entre município, organizações da sociedade civil, academia, especialistas e comunidades. Estas relações aumentam a capacidade coletiva do território para enfrentar problemas complexos, reduzindo a fragmentação e promovendo abordagens integradas.

#### 3.4. Transformação institucional e cultural

A intervenção contribuiu para uma mudança institucional e cultural, tanto no seio da administração pública local como nas organizações participantes, normalizando práticas de experimentação, avaliação e aprendizagem. Esta transformação cria condições estruturais para a continuidade da inovação social como prática regular da política pública municipal.

### 4. Produtos (Outputs)

Os principais produtos gerados pelo LAB.IS incluem:

- ações de formação e capacitação de indivíduos, técnicos e dirigentes
- processos estruturados de geração, aceleração e incubação de soluções
- projetos piloto de experimentação social
- instrumentos de monitorização e avaliação
- redes e parcerias multissetoriais
- eventos de disseminação e aprendizagem coletiva

Estes *outputs* constituem os meios operacionais através dos quais os resultados intermédios são alcançados.

### 5. Atividades-chave

As atividades centrais do LAB.IS, tal como implementadas, incluem:

- Identificação e priorização participativa de problemas sociais urbanos;
- Lançamento de convocatórias públicas para soluções inovadoras;
- Seleção faseada de projetos com base em critérios de mérito e potencial de impacto;
- Capacitação intensiva das equipas em inovação social e impacto;
- Acompanhamento técnico e mentoria especializada;
- Apoio financeiro à experimentação piloto;
- Monitorização, avaliação e aprendizagem;
- Disseminação de resultados e fortalecimento de redes.

### 6. Recursos (*Inputs*)

A intervenção mobilizou um conjunto de recursos complementares:

- financiamento público (PRR)
- equipa de coordenação municipal
- parceiros de capacitação e mentoria
- infraestruturas municipais e de parceiros
- aximizando o vtempo, conhecimento e envolvimento dos participantes e comunidades

A eficiência do projeto resultou da combinação estratégica destes recursos, mlor público gerado face às limitações existentes.

### 7. Pressupostos (*Assumptions*)

A teoria da mudança do LAB.IS assenta nos seguintes pressupostos fundamentais, confirmados em grande medida pela avaliação:

- Se forem criadas condições institucionais, técnicas e financeiras adequadas, os atores locais são capazes de desenvolver soluções sociais inovadoras relevantes.
- A experimentação em contexto real, mesmo quando não gera soluções escaláveis, produz aprendizagem valiosa.
- O reforço de capacidades e de relações multissetoriais é condição necessária para enfrentar problemas sociais complexos.
- A inovação social exige tempo, flexibilidade e aceitação do risco.
- A transformação institucional é um pré-requisito para a sustentabilidade da inovação social.

### 8. Fatores externos e riscos

A concretização plena da teoria da mudança depende de fatores externos, nomeadamente:

- continuidade do apoio político e institucional

- acesso a financiamento diversificado
- estabilidade das organizações participantes
- contextos socioeconómicos e demográficos
- capacidade de absorção das soluções pelo sistema público e comunitário

A avaliação identificou riscos associados à curta duração dos pilotos, à dependência de financiamento público e à pressão sobre recursos humanos, que devem ser mitigados em ciclos futuros.

#### 9. Cadeia lógica de mudança (síntese)

**Se** o Município do Porto disponibilizar um espaço estruturado de inovação social, combinando capacitação, experimentação, acompanhamento e financiamento, **então** os atores locais desenvolverão e testarão novas soluções para problemas sociais urbanos, **o que** reforçará capacidades, relações multissetoriais e práticas inovadoras, **conduzindo** a um ecossistema mais preparado para enfrentar desafios sociais complexos, **contribuindo**, no médio e longo prazo, para maior inclusão, coesão social e qualidade de vida na cidade do Porto.

# 5. Conclusões da Avaliação

## **Conclusão 1. Relevância – Alinhamento com as necessidades do Município do Porto**

O Laboratório de Inovação Social revelou um elevado grau de relevância, ao responder de forma direta e ajustada a problemas sociais urbanos prioritários do Porto. O seu desenho e implementação refletem uma leitura aprofundada das necessidades do território e das limitações das respostas convencionais. O projeto contribuiu para reforçar a capacidade local de resposta a desafios complexos, alinhando-se com a estratégia municipal de coesão social e inovação.

## **Conclusão 2. Relevância – Diferenciação face às abordagens convencionais**

O LAB.IS distingue-se claramente das abordagens tradicionais ao integrar experimentação, co-criação, aprendizagem e risco controlado como elementos centrais da política pública. Esta diferenciação reforça a sua relevância, ao permitir o desenvolvimento de soluções mais ajustadas, colaborativas e orientadas para causas estruturais. O projeto introduziu práticas inovadoras que ampliam o potencial transformador das respostas sociais no território.

## **Conclusão 3. Coerência – Alinhamento com orientações nacionais e europeias**

O projeto apresenta um nível elevado de coerência com as principais orientações nacionais e europeias em matéria de inovação social, nomeadamente com o ESF+, o Pilar Europeu dos Direitos Sociais e o PRR. Os objetivos, o modelo de intervenção e as prioridades do LAB.IS refletem de forma consistente estas agendas estratégicas. A coerência é materializada não apenas ao nível conceptual, mas também nos instrumentos e práticas adotadas.

## **Conclusão 4. Eficácia – Promoção da experimentação de novas soluções**

O LAB.IS foi eficaz na promoção da experimentação de novas soluções sociais, criando condições técnicas, institucionais e financeiras para testar respostas inovadoras em contexto real. O modelo faseado de capacitação, aceleração e incubação permitiu transformar ideias em projetos piloto concretos. A introdução de uma cultura de experimentação e aprendizagem constitui um dos principais resultados de eficácia do projeto.

## **Conclusão 5. Eficácia – Resultados e impactos sociais alcançados**

O projeto alcançou resultados relevantes ao nível da capacitação, do envolvimento das partes interessadas e do fortalecimento das relações multissetoriais. Os impactos diretos na redução estrutural dos problemas sociais são ainda emergentes, mas registam-se melhorias claras na qualidade das respostas e na experiência dos beneficiários diretos. O LAB.IS contribuiu para preparar o território para respostas mais qualificadas e colaborativas no futuro.

## **Conclusão 6. Eficiência – Utilização dos recursos disponíveis**

O LAB.IS demonstrou uma utilização globalmente eficiente dos recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis, maximizando o valor público gerado face ao investimento realizado. A forte mobilização de parcerias e a gestão estratégica dos recursos permitiram alcançar resultados relevantes com meios limitados. Apesar de algumas tensões operacionais, a perceção global dos stakeholders é de elevada eficiência da implementação.

## **Conclusão 7. Impacto – Mudanças positivas e negativas provocadas**

O LAB.IS produziu impactos predominantemente positivos, tanto intencionais como não intencionais, com destaque para o reforço de capacidades, redes e práticas de inovação social. As

mudanças negativas identificadas são residuais e associadas sobretudo a limitações temporais e de financiamento. O impacto mais robusto verifica-se ao nível institucional, relacional e cultural, com efeitos estruturantes no ecossistema local.

#### **Conclusão 8. Sustentabilidade – Perdurabilidade dos resultados após o financiamento**

Os resultados do LAB.IS apresentam um grau significativo de perdurabilidade, especialmente ao nível das competências adquiridas, das parcerias estabelecidas e das mudanças organizacionais e institucionais. Mesmo quando as iniciativas piloto não tiveram continuidade formal, os efeitos em termos de aprendizagem e capacidade mantêm-se. A sustentabilidade dos resultados é, assim, sobretudo indireta, mas estrutural e relevante.

#### **Conclusão 9. Sustentabilidade – Continuidade futura do Laboratório**

A perspetiva de continuidade do LAB.IS é globalmente positiva, sustentada pelo reconhecimento institucional, pela relevância estratégica e pela existência de aprendizagens consolidadas. A sustentabilidade futura dependerá da diversificação das fontes de financiamento, do reforço da capacidade operacional e da institucionalização do Laboratório enquanto instrumento permanente de política pública. Com estes ajustamentos, o LAB.IS apresenta elevado potencial de continuidade e evolução.

# 6. Recomendações da Avaliação

## **Recomendação 1. Institucionalizar o Laboratório de Inovação Social**

Consolidar o LAB.IS enquanto instrumento permanente de política pública municipal, garantindo enquadramento orgânico estável, recursos humanos dedicados e articulação transversal com os diferentes departamentos da Câmara Municipal do Porto.

## **Recomendação 2. Diversificar e estabilizar as fontes de financiamento**

Desenvolver uma estratégia de financiamento misto, combinando recursos municipais, fundos europeus, investimento filantrópico e parcerias com o setor privado, reduzindo a dependência de ciclos de financiamento pontuais.

## **Recomendação 3. Desenvolver cenários estratégicos de futuro para o LAB.IS**

Elaborar um exercício prospetivo que identifique diferentes cenários de evolução do Laboratório (continuidade incremental, expansão temática, escalabilidade territorial, especialização por públicos-alvo), clarificando implicações estratégicas de cada opção.

## **Recomendação 4. Realizar um estudo de necessidades associado a cada cenário de escalabilidade**

Para cada cenário prospetivo, desenvolver um estudo de necessidades detalhado, identificando recursos humanos, financeiros, técnicos e institucionais requeridos, bem como riscos e condições críticas de viabilidade.

## **Recomendação 5. Reforçar a capacidade operacional e técnica da equipa de coordenação**

Adequar a dimensão e o perfil da equipa do LAB.IS à complexidade do modelo, garantindo capacidade suficiente para acompanhamento técnico, articulação com parceiros e gestão do conhecimento.

## **Recomendação 6. Documentar e sistematizar o modelo operacional do Laboratório**

Desenvolver um documento técnico estruturado que descreva o modelo do LAB.IS (governança, processos, instrumentos, fases, critérios de seleção, acompanhamento e avaliação), permitindo a sua compreensão, aprendizagem e eventual replicação por outros municípios e territórios.

## **Recomendação 7. Reforçar a duração e o acompanhamento dos projetos piloto**

Alargar a duração da fase de experimentação e criar mecanismos de acompanhamento pós-piloto, de modo a reforçar a consolidação das soluções, a demonstração de resultados e o seu potencial de integração ou escalabilidade.

## **Recomendação 8. Aprofundar os mecanismos de monitorização, avaliação e aprendizagem**

Consolidar práticas sistemáticas de avaliação de resultados e impacto, reforçando a recolha de evidência ao longo do ciclo dos projetos e promovendo a utilização dessa informação na melhoria contínua do modelo.

## **Recomendação 9. Potenciar a incorporação das soluções no sistema público e comunitário**

Criar canais formais para a integração das soluções testadas nas políticas públicas municipais e nas respostas das organizações locais, reforçando a absorção e sustentabilidade das inovações desenvolvidas.

## **Recomendação 10. Fortalecer e alargar as parcerias multissetoriais**

Aprofundar o envolvimento do setor privado, fundações e universidades, promovendo parcerias estratégicas de longo prazo que reforcem a sustentabilidade financeira, técnica e institucional do LAB.IS.

**Recomendação 11. Criar um modelo comum de avaliação de impacto para os projetos incubados**

Desenvolver e aplicar um quadro de avaliação de impacto comum (mínimo obrigatório) para todos os projetos incubados, assegurando coerência metodológica, comparabilidade de resultados e um reporte agregado mais robusto do impacto global do Laboratório.

**Recomendação 12. Equilibrar indicadores comuns com métricas específicas por projeto**

Combinar um núcleo de indicadores transversais a todos os projetos com indicadores específicos ajustados à natureza de cada iniciativa, permitindo captar simultaneamente impactos comuns e efeitos contextuais diferenciados.

**Recomendação 13. Reforçar a capacitação em avaliação de impacto desde fases iniciais**

Integrar de forma mais precoce e estruturada a capacitação em avaliação e medição de impacto no ciclo do LAB.IS, garantindo que os projetos incorporam esta lógica desde o desenho da intervenção até à experimentação piloto.

# 7. Lições aprendidas

## **Lição 1. A inovação social exige um espaço institucional dedicado e legitimado.**

A criação de um laboratório com mandato claro, enquadramento político e capacidade administrativa revelou-se essencial para viabilizar a experimentação, gerir o risco e introduzir inovação num contexto de administração pública tradicionalmente avesso ao erro.

## **Lição 2. A capacitação é um fator crítico de sucesso da experimentação social**

A experiência do LAB.IS demonstra que a qualidade das soluções experimentadas está diretamente associada ao investimento em capacitação técnica e estratégica das equipas, sendo insuficiente apoiar apenas financeiramente projetos sem reforçar competências.

## **Lição 3. A experimentação produz valor mesmo quando não gera soluções escaláveis**

Nem todos os projetos evoluíram para respostas consolidadas, mas todos produziram aprendizagem relevante. Reconhecer o valor do insucesso informado é essencial para promover inovação social genuína e evitar abordagens meramente incrementais.

## **Lição 4. O apoio financeiro, mesmo limitado, é determinante para passar da ideia à prática**

Pequenos incentivos financeiros associados a acompanhamento técnico foram suficientes para desbloquear a fase de teste de soluções, evidenciando que a principal barreira à inovação social local é muitas vezes a ausência de margem para experimentar.

## **Lição 5. As relações multissetoriais são um dos impactos mais duradouros do projeto**

O fortalecimento de redes e parcerias entre município, organizações da sociedade civil, academia e outros atores revelou-se um dos resultados mais consistentes e sustentáveis, com efeitos que se prolongam para além do ciclo de financiamento.

## **Lição 6. A duração dos pilotos condiciona a demonstração de impacto**

A curta duração da fase de experimentação limitou a capacidade de evidenciar impactos mais profundos e sustentados nas comunidades, sublinhando a necessidade de alinhar tempos de financiamento com a natureza dos problemas sociais abordados.

## **Lição 7. A inovação social também transforma a administração pública**

O LAB.IS teve impacto não apenas nas organizações participantes, mas também na própria Câmara Municipal, promovendo maior abertura à experimentação, articulação interdepartamental e adoção de práticas mais flexíveis de gestão pública.

## **Lição 8. A sustentabilidade depende mais de capacidades e relações do que de projetos isolados**

A experiência evidencia que a perdurabilidade dos resultados está menos associada à continuidade de projetos específicos e mais ao reforço de capacidades, à aprendizagem acumulada e às relações de confiança criadas no ecossistema local.



