Diretrizes do Projeto de Incubadora de Empresas Sociais

Desenvolvido pela Agência de Desenvolvimento de *Valmieras* em parceria com a organização *WeLearn*

RURAL IMPACT

Harnessing the Potential of Youth Social Entrepreneurship for Rural Economies

Índice

Introdução 6
Sobre as Diretrizes do programa de Incubação Social 6
Estrutura das diretrizes 6
Como utilizar estas diretrizes 7
1. Visão geral do conceito e importância das incubadoras de empresas sociais 8
Objetivo: 8
Aspetos-chave: 8
O que é uma empresa social e uma incubadora? 8
Diferenças em relação às incubadoras de empresas tradicionais 9
Como é que isto se alinha com o programa Erasmus+ e as estratégias locais? 9
Nota adicional: 10
2. Visão geral dos desafios enfrentados pelos jovens estudantes de EFP em áreas rurais na criação e gestão de empresas sociais 10
Objetivo: 10
Aspetos-chave: 10
Barreiras sociais, económicas e culturais 10
Falta de motivação e competências empreendedoras 10
Limitações em termos de infraestruturas, acesso e financiamento 11
Igualdade de género e inclusão de jovens NEET 11
Nota adicional: 11
3. Orientações para a estruturação e conceção de incubadoras, incluindo iniciativas de mentoria 12
Objetivo: 12
Aspetos-chave: 12
Modelo de incubadora: formato, fases e duração 12
Estrutura e processo de mentoria 13
Módulos de aprendizagem, workshops e prototipagem 14
Seleção de participantes, perfis e mecanismos de apoio 14
Anexo 1: Modelo de acordo de mentoria 15
4. Visão geral dos aspetos legais e regulamentares relevantes para incubadoras 15
Objetivo: 15
Aspetos-chave: 15

Formas jurídicas para empresas sociais 15
Conformidade com a legislação nacional e da UE 16
Modelos de acordo com mentores, parceiros e participantes 16
Proteção de dados pessoais (RGPD) 16
5. Boas práticas para planeamento financeiro, angariação de fundos e afetação de recursos 17
Objetivo: 17
Aspetos-chave: 17
Planeamento financeiro e estrutura orçamental 17
Afetação de recursos às principais funções da incubadora 18
Estratégias de angariação de fundos e modelos de financiamento multicanal 18
Micro-subvenções remuneração de mentores 18
Anexo 2 - Modelo de planeamento orçamental 19
6. Planeamento da sustentabilidade e continuidade 19
Objetivo: 19
Aspetos-chave: 19
Planeamento da sustentabilidade após o término do projeto 19
Garantir o envolvimento da comunidade 20
Redes de ex-alunos, formação contínua e digitalização 20
Transformar a incubadora numa plataforma de longo prazo 20
7. Envolver incubadoras, empreendedores e entidades de apoio 21
Introdução 21
Objetivo 21
Aspetos-chave 21
Porque é importante o envolvimento das partes interessadas 21
Tipos de partes interessadas a envolver 22
Métodos de envolvimento 22
Anexo 3 - Modelo de mapeamento das partes interessadas 22
8. Estabelecer parcerias com organizações locais e instituições de EFP 23
Introdução 23
Objetivo 23
Aspetos-chave 23
Importância estratégica das alianças locais 23
Abordagens para o desenvolvimento de parcerias 24

Dicas para uma colaboração sustentada 24
9. Avaliação do impacto da incubadora 25
Introdução 25
Objetivo 25
Aspetos-chave 25
Porque é que o impacto é importante 25
Conceção de um quadro de avaliação de impacto 26
Ferramentas quantitativas 27
Ferramentas qualitativas 27
Anexo 4 - Matriz de Avaliação de Impacto 27
10. Promoção de práticas sustentáveis em empresas sociais 27
Introdução 28
Objetivo 28
Aspetos-chave 28
Sustentabilidade nas empresas sociais rurais 28
Princípios da economia circular e do pensamento ecológico 28
Ferramentas práticas para os participantes 29
Exemplos de boas práticas 29
Nota adicional: 30
11. Promoção das incubadoras para atração de participantes e apoio 30
Introdução 30
Objetivo 30
Aspetos-chave 31
Identificar os principais públicos 31
Ajustar a mensagem 31
Canais e táticas 32
Promoção interna e embaixadores 32
Monitorizar o sucesso da divulgação 32
Nota adicional: 33
12. Organizar eventos de *networking* para promover o apoio da comunidade e dos pares 33
Introdução 33
Objetivo 33
Aspetos-chave 34

Benefícios do *networking* entre pares 34
Formatos de eventos 34
Elementos essenciais do planeamento 34
Medir o sucesso 35
Anexo 5 - Modelo de planeamento de eventos de networking 35
13. Anexos 36
Anexo 1 - Modelo de Acordo de Mentoria 36
Anexo 2 - Modelo de planeamento orçamental 39
Anexo 3 - Modelo de mapeamento das partes interessadas 41
Anexo 4 - Matriz de avaliação de impacto 43
Anexo 5 - Modelo de planeamento de eventos de *networking* 45

Introdução

Sobre as Diretrizes do programa de Incubação Social

As diretrizes para Incubadoras Sociais foram desenvolvidas no âmbito do projeto *Rural Impact* para apoiar a criação e gestão de incubadoras de empresas sociais em meio rural. Estas diretrizes destinam-se a equipas de projeto, instituições de ensino e formação profissional (EFP) e parceiros comunitários, ajudando-os a transformar a visão de inovação rural em ações práticas, concretas e realizáveis.

Quando implementadas de forma eficaz, as incubadoras de empresas sociais podem ajudar os jovens a transformar ideias em iniciativas que respondam a desafios locais, tais como o emprego, a sustentabilidade ambiental e a inclusão social.
Estas diretrizes baseiam-se em experiências europeias e locais, demonstrando como as incubadoras podem ser concebidas, geridas e sustentadas de modo inclusivo, participativo e adaptado às realidades da vida rural.

O documento é simultaneamente um manual de referência e uma ferramenta prática de trabalho. Pode servir de guia para novas iniciativas de incubação, desde a fase de conceção até à implementação e avaliação, ou ser utilizado para reforçar programas já existentes que visem apoiar o empreendedorismo social em contextos de educação profissional e comunitária.

Estrutura das diretrizes

As diretrizes estão divididas em 12 capítulos, cada um deles centrado num aspeto específico do desenvolvimento e gestão de uma incubadora social em contexto rural. Cada capítulo combina conceitos teóricos com ferramentas e modelos práticos, destinados a apoiar o planeamento, a execução e a reflexão das equipas envolvidas. Segue-se uma visão geral do conteúdo de cada um dos 12 capítulos incluídos neste documento de diretrizes.

Título do capítulo	**Foco do capítulo**
1. Compreender o papel da empresa social no desenvolvimento rural	Introduz o conceito de empresa social e a sua relevância para a revitalização das zonas rurais.
2. Definir o objetivo e o modelo de uma incubadora social rural	Explica como alinhar a missão da incubadora com as necessidades e oportunidades locais.
3. Estruturar a Incubadora e a equipa	Descreve aspetos de conceção operacional, governação e gestão de recursos humanos.

4. Conceber atividades de formação, mentoria e apoio	Apresenta metodologias para desenvolver programas de aprendizagem e orientação para os participantes.
5. Planeamento financeiro e gestão de recursos	Aborda o orçamento, as fontes de financiamento e o uso de modelos de gestão financeira.
6. Comunicação interna e colaboração	Foca-se nas estratégias de comunicação interna e nos mecanismos de coordenação.
7. Envolvimento de incubadoras, empreendedores e entidades de apoio	Explora a colaboração entre *stakeholders* e inclui um modelo de mapeamento de partes interessadas.
8. Estabelecimento de parcerias com organizações locais e instituições de EFP	Fornece orientações para a criação de parcerias de longo prazo baseadas na confiança mútua.
9. Avaliação do impacto da incubadora	Introduz métodos de avaliação quantitativos e qualitativos, incluindo uma matriz de impacto.
10. Promoção de práticas sustentáveis em empresas sociais	Destaca princípios da economia circular e abordagens ambientalmente responsáveis.
11. Promoção das incubadoras para atrair participantes e apoios	Define estratégias de comunicação, divulgação e visibilidade.
12. Organização de Eventos de *Networking* para Fomentar a Comunidade e o Apoio Entre Pares	Apresenta orientações para planear eventos inclusivos e inclui um modelo de planeamento de eventos.

Como utilizar estas diretrizes

Estas diretrizes foram concebidas como um documento dinâmico, passível de adaptação às realidades e necessidades de diferentes regiões rurais.
Não constituem um manual prescritivo, mas sim um guia prático e flexível, que pode ser ajustado às condições locais. Ao utilizá-las, recomenda-se o seguinte:

- ✓ Leia-as sequencialmente para uma compreensão completa, especialmente se estiver a criar uma incubadora pela primeira vez. Cada capítulo complementa o anterior, criando um roteiro completo, desde o conceito inicial até a avaliação final.

- ✓ Use ativamente os modelos e anexos, não apenas como documentos de consulta, mas preenchendo-os, partilhando-os e discutindo-os com parceiros e participantes.

- ✓ Adapte os exemplos e ferramentas ao contexto local. As áreas rurais diferem amplamente em termos de infraestruturas, população e oportunidades, portanto, a adaptação é fundamental para o sucesso.

- ✓ Incentive a colaboração entre as partes interessadas. Estas diretrizes funcionam melhor quando são utilizadas de forma colaborativa por equipas de incubação, profissionais de EFP, mentores e parceiros comunitários.

- ✓ Reflita e analise o progresso regularmente. As ferramentas anexas, incluindo a Matriz de Avaliação de Impacto e o Modelo de Planeamento de Eventos de *sim*, foram concebidas para utilização iterativa, ajudando as equipas a acompanhar o crescimento, documentar a aprendizagem e celebrar as conquistas.

1. Visão geral do conceito e importância das incubadoras de empresas sociais

Objetivo:

O objetivo deste capítulo é apresentar o conceito de incubadoras de empresas sociais, destacando o seu papel no desenvolvimento rural e na criação de novas oportunidades para alunos de EFP (Ensino e Formação Profissional). O capítulo apresenta as definições de empresa social e incubadora, explica de que forma este modelo difere das incubadoras empresariais tradicionais e descreve a sua articulação com o programa Erasmus+ e com estratégias nacionais e regionais de desenvolvimento.

Aspetos-chave:

O que é uma empresa social e uma incubadora?

Uma empresa social é uma entidade que adota um modelo de negócio orientado para o impacto social ou ambiental positivo, garantindo simultaneamente sustentabilidade financeira. Estas organizações atuam frequentemente em áreas onde o mercado não consegue responder adequadamente às necessidades públicas, como o apoio a grupos vulneráveis, a prestação de serviços de interesse social sem fins lucrativos ou a resolução de desafios ambientais.

Uma incubadora é um ambiente estruturado de apoio que ajuda empreendedores em fase inicial, especialmente jovens e fundadores de primeira experiência, a desenvolver as suas ideias de negócio.
Normalmente oferece mentoria, formação, acesso a redes e recursos.

Uma incubadora de empresas sociais apoia especificamente iniciativas com missão social, ajudando-as a consolidar modelos de impacto sustentável.

Porque são importantes estas incubadoras em áreas rurais?

As regiões rurais enfrentam frequentemente desafios estruturais, como declínio populacional, desemprego, falta de serviços públicos e carências de infraestrutura.
Nestes contextos, os modelos empresariais tradicionais podem não ser viáveis, enquanto as empresas sociais conseguem propor soluções locais e orientadas por uma missão, promovendo coesão comunitária e desenvolvimento inclusivo.

As incubadoras de empresas sociais criam um espaço de apoio e capacitação, onde jovens e outros membros da comunidade podem explorar ideias, desenvolver competências e lançar iniciativas que respondam a necessidades reais, enquanto estimulam a atividade económica e a inclusão social.

Diferenças em relação às incubadoras de empresas tradicionais

Enquanto as incubadoras empresariais tradicionais tendem a concentrar-se em projetos de elevado crescimento ou base tecnológica, as incubadoras de empresas sociais atribuem igual importância ao impacto social.
Os seus princípios orientadores incluem a sustentabilidade, a inclusão, o envolvimento comunitário e o benefício público, e não apenas a geração de lucro.

Estas incubadoras têm também um papel transformador nas atitudes e mentalidades locais, incentivando jovens e comunidades a assumirem a responsabilidade pelos desafios do seu território e a co-criarem soluções significativas e duradouras.

Porque é este modelo importante para os formandos do EFP?

Os alunos e diplomados do Ensino e Formação Profissional (EFP) desenvolvem, em regra, competências técnicas, mas podem carecer de apoio, experiência prática ou motivação para criar o seu próprio negócio.
A incubadora de empresas sociais oferece-lhes um ambiente de aprendizagem aplicada e com propósito, que liga as suas competências profissionais às necessidades da comunidade e à criação de impacto social positivo.

Este modelo constitui uma porta de entrada acessível e significativa no empreendedorismo, especialmente para jovens que não se identificam com o modelo empresarial tradicional centrado no lucro.

Como é que isto se alinha com o programa Erasmus+ e as estratégias locais?

O programa Erasmus+ promove a educação inclusiva, o empreendedorismo juvenil, as competências digitais e a sustentabilidade.
As incubadoras de empresas sociais contribuem diretamente para estes objetivos ao:

- Reduzirem desigualdades no acesso ao conhecimento e aos recursos;
- Fomentarem o empreendedorismo orientado por missão;
- Incentivarem a inovação e a mobilidade no setor da formação profissional.

Paralelamente, o desenvolvimento de incubadoras rurais apoia políticas nacionais e regionais de revitalização rural, envolvimento juvenil e resiliência local, reforçando as redes económicas e sociais do território.

Nota adicional:

Estas diretrizes têm como propósito apoiar o desenvolvimento de incubadoras que não só impulsionem empresas sociais, mas também fortaleçam comunidades rurais, empoderem os jovens e estabeleçam iniciativas locais sustentáveis e de longo prazo.

2. Visão geral dos desafios enfrentados pelos jovens estudantes de EFP em áreas rurais na criação e gestão de empresas sociais

Objetivo:

O objetivo deste capítulo é identificar e explicar as principais barreiras que os formandos e jovens do Ensino e Formação Profissional (EFP) enfrentam ao tentar criar e gerir empresas sociais em contexto rural.
Estes desafios são estruturais e pessoais, e compreendê-los é essencial para desenvolver modelos de incubação inclusivos e eficazes.
O capítulo sublinha ainda a importância de adaptar as abordagens de incubação para responder a problemas de exclusão social, desigualdade de género e limitações no acesso digital nas zonas rurais.

Aspetos-chave:

Barreiras sociais, económicas e culturais

Os jovens em meio rural vivem muitas vezes em comunidades isoladas, com pouco acesso a modelos de referência empreendedores, recursos limitados e escassez de oportunidades estruturadas.
As barreiras sociais incluem o ceticismo público face a iniciativas lideradas por jovens e a falta de confiança na sua capacidade de liderança.
As barreiras económicas prendem-se com a escassez de oportunidades de financiamento, mercados locais de pequena dimensão e infraestruturas insuficientes.
Por sua vez, as barreiras culturais podem traduzir-se em resistência à mudança, medo do fracasso ou falta de exposição a práticas inovadoras e criativas.

Falta de motivação e competências empreendedoras

Os programas de EFP tendem a concentrar-se em competências técnicas, mas podem negligenciar competências transversais fundamentais para o empreendedorismo, como liderança, iniciativa, pensamento orientado para o impacto e gestão sustentável de negócios. Muitos jovens não se sentem confiantes na sua capacidade para criar uma empresa, especialmente sem acesso a contactos influentes ou fontes de financiamento.

Acresce que há pouca sensibilização para o empreendedorismo social como caminho profissional viável, e são escassos os exemplos inspiradores ou mentores locais que possam motivar outros jovens a seguir esse percurso.

Limitações em termos de infraestruturas, acesso e financiamento

Ao planear uma incubadora, é essencial considerar as dificuldades de acesso físico e digital que os jovens rurais enfrentam, incluindo:

- Falta de transporte público para deslocações a formações ou eventos;
- Ligações de internet instáveis ou acesso limitado a equipamentos informáticos, dificultando a participação em atividades online;
- Escassez de mentores locais ou instituições de apoio próximas;
- Ausência de financiamento inicial e desconhecimento de oportunidades de subsídios ou concursos.

Estas limitações podem desmotivar os jovens a participar ou atrasar significativamente o seu envolvimento em atividades empreendedoras.

Igualdade de género e inclusão de jovens NEET

O ecossistema empreendedor deve ser inclusivo e equitativo. Nas zonas rurais, os estereótipos de género tendem a ser mais enraizados (por exemplo, as raparigas e mulheres jovens podem receber menos encorajamento para liderar projetos ou envolver-se em iniciativas empresariais).
Paralelamente, os jovens NEET (Not in Employment, Education or Training - jovens que não estudam, não trabalham nem recebem formação) representam um grupo particularmente vulnerável. Frequentemente enfrentam falta de orientação, baixa autoestima e redes de apoio limitadas.

Uma incubadora de empresas sociais pode constituir um espaço seguro, estimulante e inclusivo, onde estes jovens recuperam o sentido de propósito, desenvolvem competências pessoais e sociais e reconquistam motivação para participar ativamente na vida económica e comunitária.

Nota adicional:

Para conceber programas de incubação eficazes, é fundamental compreender o contexto local. Cada região apresenta desafios próprios, e apenas através de uma colaboração próxima entre jovens e partes interessadas locais é possível desenhar

soluções realistas e acessíveis. Deve também ser dada atenção aos fatores psicológicos, como o medo do fracasso, a baixa autoconfiança e a ausência de experiências prévias de apoio, que devem ser abordados através de mentoria, atividades de motivação e reforço de competências pessoais.

3. Orientações para a estruturação e conceção de incubadoras, incluindo iniciativas de mentoria

Objetivo:

Este capítulo apresenta orientações práticas para o desenho da estrutura, do conteúdo e do funcionamento de uma incubadora de empresas sociais.
Descreve abordagens eficazes para definir formatos de programa, etapas de incubação, integração da mentoria, desenvolvimento de conteúdos de aprendizagem e seleção dos participantes. O enfoque principal é a criação de uma estrutura clara, flexível e adaptável, que possa responder às necessidades de jovens em contextos rurais, especialmente formandos e diplomados do EFP.

Aspetos-chave:

Modelo de incubadora: formato, fases e duração

Uma incubadora bem estruturada oferece clareza e progressão, permitindo aos participantes compreender o seu percurso e evoluir de forma gradual.
No entanto, deve manter flexibilidade para se adaptar a diferentes níveis de experiência e ritmos de aprendizagem.

As incubadoras podem adotar dois formatos principais:

1. Modelo por coorte: um grupo de participantes inicia e conclui o programa em conjunto, ao longo de um período fixo (por exemplo, 12 semanas).
2. Modelo de inscrição contínua: permite entrada progressiva de participantes, com módulos independentes e flexíveis.

Cada modelo apresenta vantagens distintas, dependendo dos recursos disponíveis, dos objetivos e da maturidade do público-alvo.

Um programa de incubação em coorte pode incluir as seguintes fases típicas:

1. Inspiração e geração de ideias: sessões introdutórias para aumentar a consciencialização sobre questões sociais, identificar necessidades da comunidade e estimular o pensamento empreendedor.
2. Aquisição de conhecimentos e competências: oficinas, sessões de aprendizagem entre pares e contributos de especialistas sobre temas como planeamento de negócios, validação de mercado, modelos de impacto e sustentabilidade.
3. Prototipagem e testes: desenvolvimento e experimentação prática de ideias através de produtos mínimos viáveis (MVPs), pilotos comunitários ou simulações.

4. Apresentação e transição: eventos de demonstração (“demo days”), sessões de feedback ou painéis de avaliação que ligam os participantes a oportunidades seguintes, como financiamento, estágios ou parcerias.

A duração de um programa pode variar entre 8 e 24 semanas, conforme o nível de profundidade pretendido e os recursos disponíveis.
O calendário de atividades deve considerar as condições de acessibilidade rural, a disponibilidade dos participantes e fatores sazonais (como períodos escolares ou ciclos agrícolas).

Estrutura e processo de mentoria

A mentoria é um dos pilares da incubação, oferecendo apoio personalizado, orientação prática e estímulo à confiança.
Uma estrutura de mentoria sólida garante que os participantes não apenas recebem informação, mas também crescem com acompanhamento e motivação consistentes.

Os mentores podem ser recrutados entre empresários locais, empreendedores sociais, docentes, técnicos especializados ou profissionais do setor público e privado.
É fundamental promover compatibilidade entre mentor e aprendiz, tendo em conta interesses comuns, metas e experiências.

As modalidades de mentoria podem incluir:

- Sessões individuais (1:1): permitem acompanhamento personalizado e aconselhamento adaptado ao percurso de cada participante.
- Mentoria em grupo: promove aprendizagem colaborativa e fortalecimento de redes entre pares.
- Mentoria rotativa ou temática: permite que os aprendizes contactem diversos mentores especializados ao longo do programa.

Para garantir transparência e compromisso, recomenda-se formalizar a relação de mentoria através de um acordo escrito, que especifique:

- O âmbito e objetivos da mentoria;
- A frequência e duração das reuniões;
- As regras de confidencialidade e comunicação;
- Os resultados de aprendizagem esperados.

A mentoria é igualmente crucial para o desenvolvimento de competências transversais, como comunicação, autoconfiança, liderança e resolução de problemas, particularmente valiosas para formandos do EFP que iniciam percursos empreendedores.

Módulos de aprendizagem, workshops e prototipagem

Um componente pedagógico estruturado é essencial para assegurar que os participantes adquirem os conhecimentos e competências necessários à implementação das suas ideias de forma eficaz e sustentável.

Os temas recomendados para os módulos de aprendizagem incluem:

- Fundamentos do empreendedorismo social e modelos de negócio híbridos;
- Formas legais e organizacionais adequadas a empresas sociais;
- Envolvimento comunitário e princípios de cocriação;
- Economia circular e práticas de sustentabilidade;
- Planeamento financeiro, orçamentação e definição de preços;
- *Branding*, comunicação e *storytelling* de impacto;
- Monitorização e avaliação do impacto social.

As sessões teóricas devem ser complementadas com oficinas práticas, atividades colaborativas e estudos de caso reais. A prototipagem precoce é fortemente encorajada, pois permite testar ideias com baixo risco, reforçar a confiança dos participantes e acelerar a aprendizagem.

Os métodos de prototipagem podem variar desde pilotos comunitários de pequena escala até simulações de produto ou apresentações públicas.
A colaboração centros de formação ou organizações da sociedade civil pode facilitar o acesso a equipamentos, espaços e redes de apoio.

Seleção de participantes, perfis e mecanismos de apoio

Os critérios de seleção dos participantes devem ser inclusivos, garantindo que jovens de diversas origens e habilidades possam participar. A experiência empresarial prévia não deve ser um requisito; motivação, abertura para aprender e orientação comunitária são indicadores mais fortes de sucesso.

Os processos de seleção podem envolver:

- Candidaturas abertas com formulários simples;
- Indicações de instituições de EFP, autarquias ou organizações juvenis;
- Entrevistas curtas ou cartas de motivação.

Os participantes podem incluir estudantes, recém-licenciados, jovens NEET ou jovens já envolvidos em projetos comunitários.

Os mecanismos de apoio para garantir a retenção e o sucesso podem incluir:

- Sessões de orientação e integração.
- Mentoria contínua e círculos de aprendizagem entre pares.
- Reuniões regulares de acompanhamento com a equipa de coordenação.
- Apoio emocional e motivacional por meio de reflexão ou *coaching*.
- Acesso flexível a recursos formativos e materiais digitais de seguimento.

O apoio personalizado é particularmente importante em áreas rurais, onde as limitações de infraestrutura e as barreiras psicológicas podem ser mais acentuadas. Um participante bem acompanhado é mais propenso a manter-se envolvido, assumir riscos conscientes e progredir até à implementação prática da sua ideia.

Anexo 1: Modelo de acordo de mentoria

O modelo de acordo de mentoria referido neste capítulo encontra-se no Capítulo 13 - Anexos. Este modelo foi concebido para promover relações de mentoria claras, estruturadas e transparentes, definindo responsabilidades, expectativas e boas práticas de colaboração entre mentores e aprendizes.

4. Visão geral dos aspetos legais e regulamentares relevantes para incubadoras

Objetivo:

Este capítulo apresenta uma visão abrangente dos aspetos legais e regulamentares associados à criação e implementação de uma incubadora de empresas sociais. São abordadas as formas jurídicas adequadas às empresas sociais, o cumprimento da legislação nacional e europeia, os modelos de acordo recomendados com mentores, parceiros e participantes, e ainda as obrigações relacionadas com a proteção de dados pessoais ao abrigo do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Aspetos-chave:

Formas jurídicas para empresas sociais

A definição e o enquadramento jurídico das empresas sociais variam consoante o país. Em alguns Estados-Membros, o estatuto de "empresa social" está formalmente reconhecido e regulado, enquanto noutros, as iniciativas com missão social são registadas sob formas jurídicas alternativas, como associações, fundações, cooperativas ou sociedades comerciais com fins sociais.

- ✓ *Para mais informações sobre este assunto, consulte as informações do Módulo 3 dos Módulos de Empreendedorismo Social Online, onde são apresentadas diferentes estruturas jurídicas dos países parceiros do Rural Impact, nomeadamente: Bulgária, Croácia, Irlanda, Letónia, Portugal e Roménia.*

É importante:

- Compreender quais as formas jurídicas disponíveis e mais adequadas para uma determinada iniciativa.
- Considerar os regimes fiscais, as estruturas de governação e a capacidade de atrair doações ou investimentos.

- Fornecer aos participantes informações básicas sobre o processo de registo e as implicações legais de cada modelo.

As equipas de incubação podem ainda convidar especialistas jurídicos para ministrar workshops ou sessões individuais de aconselhamento, assegurando que os empreendedores compreendem os requisitos legais do seu país.

Conformidade com a legislação nacional e da UE

As incubadoras devem funcionar em conformidade com o quadro jurídico aplicável no país onde operam, o que inclui:

- Legislação nacional sobre atividade económica, emprego, fiscalidade e educação;
- Regras relativas à gestão de apoios financeiros, como micro-subvenções, bolsas de formação ou subsídios;
- Normas específicas aplicáveis a organizações sem fins lucrativos com estatuto de utilidade pública;
- Requisitos da União Europeia relativos a transparência, igualdade de oportunidades, prevenção da corrupção e concorrência leal.

Quando a incubadora é financiada por fundos públicos ou europeus (por exemplo, através do Erasmus+ ou de programas estruturais), aplicam-se condições adicionais relativas a contratação pública, relatórios financeiros e gestão de conflitos de interesses. O cumprimento rigoroso destes requisitos é essencial para garantir a legalidade e a credibilidade da iniciativa.

Modelos de acordo com mentores, parceiros e participantes

Para garantir uma colaboração clara, transparente e profissional, recomenda-se a utilização de acordos escritos com todas as partes envolvidas. Estes podem incluir:

- Acordos de mentoria que definam as funções, a frequência das reuniões e as regras de confidencialidade.
- Acordos de parceria entre organizações que contribuem para a incubadora, tais como instituições de EFP, ONG ou empresas.
- Acordos de participação ou códigos de conduta que definam as responsabilidades e expectativas dos participantes no programa.

Estes instrumentos não só facilitam a gestão operacional, como também promovem transparência e equidade, sendo úteis para resolução de conflitos ou situações imprevistas.

Proteção de dados pessoais (RGPD)

Durante todo o processo de incubação, são recolhidos e tratados dados pessoais dos participantes, mentores e parceiros (incluindo nomes, contactos, avaliações, registos de progresso e fotografias). O cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) é, por isso, obrigatório e essencial.
Isto inclui:

- Informar os participantes sobre quais os dados que são recolhidos e para que fins.
- Processar apenas os dados necessários e relevantes.
- Obter consentimento claro, especialmente para fotografias ou materiais de comunicação.
- Fornecer um ponto de contacto designado para questões relacionadas com a proteção de dados.

Os organizadores também devem garantir o armazenamento seguro de todos os dados recolhidos, definir prazos de conservação e eliminação adequada e limitar o acesso a indivíduos autorizados. A gestão responsável dos dados cria confiança e protege a dignidade e os direitos de todos os envolvidos.

5. Boas práticas para planeamento financeiro, angariação de fundos e afetação de recursos

Objetivo:

O objetivo deste capítulo é fornecer uma visão aprofundada sobre como construir e gerir financeiramente uma incubadora sustentável. Abordam-se práticas eficazes de planeamento, elaboração orçamental e gestão de recursos, cobrindo todas as fases do ciclo da incubadora, desde o desenho inicial e implementação até à continuidade a longo prazo. O capítulo apresenta também modelos de financiamento, categorias de custos, mecanismos de angariação de fundos e estratégias de distribuição de recursos, disponibilizando ferramentas práticas e adaptáveis às diferentes realidades locais.

Aspetos-chave:

Planeamento financeiro e estrutura orçamental

Uma base financeira sólida começa com um orçamento realista e bem estruturado. O plano deve descrever todos os custos diretos e indiretos relacionados com as operações da incubadora, incluindo pessoal, materiais de formação, aluguer de espaços, apoio de mentores, comunicações, eventos e administração. Deve também incluir fundos de reserva para necessidades inesperadas.

Os elementos essenciais de um plano financeiro sólido incluem:

- Uma estrutura clara com categorias de custos e cronograma.
- Custos unitários (por exemplo, por participante ou por módulo de formação).
- Planeamento do fluxo de caixa, incluindo o calendário de receitas e despesas.
- Monitorização regular, mecanismos de ajuste e responsabilização.

Exemplo: uma folha de fluxo de caixa mensal pode ajudar a acompanhar e comparar as despesas planeadas com as reais e a manter a saúde financeira ao longo do programa.

Afetação de recursos às principais funções da incubadora

Os recursos devem ser distribuídos estrategicamente para garantir a qualidade de todos os componentes do programa. As áreas orçamentais típicas incluem:

- Formação e workshops- Honorários dos facilitadores, materiais didáticos, locais.
- Apoio de mentoria - remuneração dos mentores, integração, viagens.
- Apoio aos participantes – micro-subvenções, reembolso de transportes, acesso a tecnologia.
- Comunicação – promoção, design gráfico, campanhas de divulgação.
- Administração e coordenação – Gestão de projetos, relatórios financeiros, alojamento de plataformas digitais e suporte técnico.

Cada incubadora pode ajustar esta distribuição com base no seu modelo de entrega. Por exemplo, as incubadoras digitais podem ter custos de instalações mais baixos, mas necessidades mais elevadas em termos de tecnologia e criação de conteúdos.

Estratégias de angariação de fundos e modelos de financiamento multicanal

Para evitar depender exclusivamente de uma única fonte de financiamento, é importante desenvolver modelos de financiamento diversificados, que podem incluir:

- Financiamento público: Erasmus+, apoio do governo nacional ou local.
- Contribuições do setor privado: patrocínios, doações, apoio em espécie ((por exemplo, espaço, equipamentos ou consultoria).
- Parceiros educativos: as instituições de EFP podem oferecer espaço, pessoal ou recursos.
- Taxas simbólicas de participação: pequenas contribuições para aumentar o sentimento de pertença.
- Projetos complementares: iniciativas alinhadas que partilham objetivos (por exemplo, competências digitais, apoio a jovens NEET).

A diversificação da angariação de fundos não só aumenta a sustentabilidade, como também cria laços mais fortes com o ecossistema. A comunicação clara do valor social da incubadora é importante para construir essas parcerias.

Micro-subvenções remuneração de mentores

As micro-subvenções são uma ferramenta eficaz para incentivar o desenvolvimento de ideias e a prototipagem em fase inicial. Uma abordagem recomendada inclui:

- Montantes modestos de financiamento (por exemplo, 100-500 euros por equipa).
- Um processo simples de candidatura e apresentação de relatórios.
- Liberação de fundos com base em marcos de progresso, por exemplo, após uma apresentação ou validação da ideia.

Para os mentores, o reconhecimento e a remuneração básica são importantes. Embora muitos mentores estejam dispostos a trabalhar voluntariamente, cobrir as despesas de

transporte, oferecer uma pequena remuneração ou apresentar um certificado formal de agradecimento demonstra respeito e promove o envolvimento a longo prazo.

Anexo 2 - Modelo de planeamento orçamental

Este modelo está incluído na secção 13 (Anexos). Este é um modelo prático para acompanhar este capítulo, a fim de ajudar as equipas a:

- Estruturar orçamentos detalhados em todas as áreas de custos.
- Planear e monitorizar o fluxo de caixa.
- Adaptar o modelo aos sistemas de financiamento locais ou nacionais.

O modelo pode ser utilizado digitalmente (Excel, Google Sheets) e é adequado para a elaboração colaborativa de orçamentos entre organizações parceiras.

6. Planeamento da sustentabilidade e continuidade

Objetivo:

Este capítulo fornece orientações estratégicas sobre como garantir a continuidade e o impacto a longo prazo de uma incubadora de empresas sociais para além da duração oficial do projeto. Descreve modelos de sustentabilidade, práticas de envolvimento da comunidade, envolvimento de antigos alunos, utilização de ferramentas digitais e vias para transformar a incubadora numa plataforma de apoio permanente para os jovens.

Aspetos-chave:

Planeamento da sustentabilidade após o término do projeto

Um plano de continuidade claro deve ser desenvolvido já durante a implementação do projeto. Ele deve definir:

- como a incubadora continuará após o término do financiamento inicial.
- quais indivíduos ou organizações assumirão a responsabilidade.
- potenciais fontes de financiamento a longo prazo (por exemplo, subsídios locais, doações corporativas, cofinanciamento nacional).
- como manter os materiais, redes e ferramentas desenvolvidos.

Esse plano ajudará a construir confiança entre as partes interessadas e a estabelecer as bases para a institucionalização da incubadora.

Garantir o envolvimento da comunidade

Uma incubadora sustentável não é uma estrutura fechada, mas sim integrada no contexto local. Os elementos-chave incluem:

- envolver empreendedores e profissionais locais como mentores ou oradores em eventos.
- colaborar com municípios e instituições educacionais.
- envolver os membros da comunidade na avaliação de ideias, prototipagem ou feedback.
- manter uma comunicação transparente sobre os resultados e o impacto da incubadora.

O envolvimento da comunidade reforça a apropriação e o apoio à continuidade da incubadora.

Redes de ex-alunos, formação contínua e digitalização

Para manter relações de longo prazo com os ex-participantes do programa, recomenda-se:

- criar uma rede de ex-alunos para partilha de experiências, mentoria e eventos comunitários.
- organizar formação de acompanhamento ou *masterclasses* temáticas para aprofundar a aprendizagem.
- fornecer um ambiente digital (por exemplo, um canal *Slack*, uma plataforma *Moodle* ou n*ewsletter*) onde recursos, oportunidades e atualizações estejam acessíveis.

A digitalização torna o apoio mais contínuo, escalável e acessível para além da área local.

Transformar a incubadora numa plataforma de longo prazo

Se a incubadora se revelar eficaz e impactante, pode ser transformada numa estrutura de apoio permanente, por exemplo:

- integrando-a num currículo ou programa de EFP.
- incorporando-a nas estratégias municipais ou regionais de empreendedorismo juvenil.
- estabelecendo-a como uma estrutura independente (por exemplo, ONG, cooperativa ou empresa social).

Essa transformação ajuda a atrair financiamento estável, expandir o público-alvo e melhorar a qualidade do serviço.

7. Envolver incubadoras, empreendedores e entidades de apoio

Introdução

Os capítulos anteriores descreveram o objetivo, a estrutura e os fundamentos operacionais de uma incubadora de empresas sociais no âmbito do *Rural Impact*. Tendo estabelecido o que são estas incubadoras, como funcionam e as condições que apoiam a sua sustentabilidade, a atenção volta-se agora para as pessoas e parcerias que as fazem funcionar na prática. Uma incubadora de empresas sociais tem sucesso a longo prazo através das relações que desenvolve com incubadoras existentes, empreendedores, organismos públicos e redes comunitárias. O sucesso dessa colaboração depende de uma visão partilhada para a inovação rural e do compromisso coletivo de fomentar novas empresas sociais.

Objetivo

O objetivo deste capítulo é explicar como é que se pode envolver incubadoras, empreendedores e entidades de apoio de forma a construir um ecossistema colaborativo em torno do empreendedorismo social rural. Aborda a importância do envolvimento dos *stakeholders*, quem deve ser incluído e como estruturar essas relações para assegurar continuidade, pertinência e coesão de esforços.

Aspetos-chave

Porque é importante o envolvimento das partes interessadas

O envolvimento das partes interessadas é a base de qualquer modelo de incubadora sustentável. Em contextos rurais, onde os recursos podem ser dispersos e as oportunidades limitadas, a cooperação entre diferentes setores proporciona acesso a conhecimentos especializados, bem como legitimidade e visibilidade. Quando as autoridades públicas, as organizações privadas e os grupos comunitários trabalham em conjunto com as incubadoras, reforçam o sistema de inovação local. Isto cria uma cultura de cooperação que apoia o desenvolvimento mais amplo da economia rural.

A colaboração das partes interessadas também traz perspetivas complementares. As incubadoras existentes podem partilhar a sua experiência operacional; os empreendedores contribuem com novas ideias e exemplos vividos de resiliência; enquanto os serviços públicos de emprego, as ONG e as associações empresarias acrescentam alcance estratégico e estabilidade institucional. Esta colaboração pode ajudar as incubadoras a continuarem a responder às necessidades da comunidade e às realidades do mercado.

Tipos de partes interessadas a envolver

O processo de envolvimento deve refletir a diversidade do contexto local. As partes interessadas podem incluir:

- Incubadoras e aceleradoras existentes que possam oferecer oportunidades de mentoria e parceria.
- Empreendedores em fase inicial ou experientes que possam partilhar as suas experiências com novos participantes.
- Profissionais de EFP que colmatam a lacuna entre a aprendizagem e a prática.
- Organismos públicos ou semipúblicos, como serviços de emprego ou agências de desenvolvimento local, que proporcionam acesso a financiamento, regulamentação e redes.
- As organizações da sociedade civil e os defensores locais são igualmente importantes, pois conferem confiança e credibilidade comunitária à iniciativa.

Métodos de envolvimento

O envolvimento deve começar logo na fase de planeamento da incubadora e continuar ao longo da sua implementação. Pode assumir muitas formas, desde reuniões informais e grupos de discussão até mecanismos de cooperação mais estruturados, como conselhos consultivos ou comités diretivos. Convidar empreendedores experientes para atuarem como mentores, oradores convidados durante eventos importantes ajuda a ligar a aprendizagem à prática. Da mesma forma, a colaboração com instituições públicas pode assumir a forma de partilha de dados, consulta de políticas ou eventos coorganizados que dão visibilidade às empresas sociais lideradas por jovens.

A comunicação regular é de suma importância para manter o envolvimento. Partilhar atualizações sobre o progresso, solicitar feedback e reconhecer as contribuições das partes interessadas promove a colaboração a longo prazo. Desta forma, a incubadora torna-se parte de um ecossistema local dinâmico, em vez de um projeto isolado.

Anexo 3 - Modelo de mapeamento das partes interessadas

O modelo de mapeamento das partes interessadas está incluído neste capítulo (ver secção 13. Anexos, anexo 3). Trata-se de uma ferramenta prática para identificar e analisar potenciais parceiros. Ajuda os coordenadores da incubadora a avaliar o nível de influência, interesse e contribuição potencial de cada parte interessada. Aqueles com elevada influência e elevado interesse podem ser priorizados como parceiros estratégicos, enquanto outros podem ser envolvidos através de ações específicas, tais como sessões de informação ou workshops colaborativos. O modelo também ajuda a refletir se todas as vozes relevantes estão representadas, incluindo as de grupos sub-representados, como jovens, mulheres ou aprendizes NEET em áreas rurais. O modelo pode ser preenchido de forma colaborativa durante o planeamento do projeto e revisto periodicamente para refletir a evolução das parcerias.

8. Estabelecer parcerias com organizações locais e instituições de EFP

Introdução

Como mencionado no Capítulo 7, as incubadoras de empresas sociais bem-sucedidas baseiam-se na colaboração. A força de uma incubadora num contexto rural depende da sua capacidade de se conectar com as organizações, instituições e pessoas que já fazem parte do ecossistema local. Estas parcerias reúnem diferentes capacidades e perspetivas, criando um ambiente partilhado onde o empreendedorismo social pode criar raízes e crescer. Na sequência da discussão sobre o envolvimento das partes interessadas no capítulo anterior, este capítulo centra-se em como construir e manter parcerias significativas com organizações locais e instituições de EFP.

Objetivo

O objetivo deste capítulo é oferecer orientações práticas sobre o desenvolvimento e a manutenção de parcerias que agreguem valor tanto à incubadora quanto à comunidade ao seu redor. O capítulo explora de que forma as alianças com organizações locais, centros de formação e instituições educativas podem aprimorar a experiência de aprendizagem, apoiar a sustentabilidade e fortalecer o impacto das empresas sociais desenvolvidas por meio da incubadora.

Aspetos-chave

Importância estratégica das alianças locais

As parcerias não se resumem à cooperação: baseiam-se em confiança e objetivos comuns. Nas áreas rurais, onde as relações pessoais e a identidade local exercem forte influência, essas relações tornam-se uma fonte muito importante de credibilidade e continuidade. As organizações locais trazem pontos fortes únicos. As agências de desenvolvimento e as ONG tendem a ter um profundo conhecimento das necessidades da comunidade e dos desafios sociais, enquanto as empresas locais contribuem com o conhecimento do mercado e possíveis caminhos para a sustentabilidade. As instituições de EFP e os centros de formação acrescentam uma importante dimensão de aprendizagem, ligando o desenvolvimento empresarial a percursos de educação formal e não formal. Estas alianças, no seu conjunto, podem criar um ecossistema de apoio que beneficia tanto os alunos como as economias locais.

Abordagens para o desenvolvimento de parcerias

O desenvolvimento de parcerias começa com um entendimento comum dos objetivos. Antes de se estabelecerem acordos formais, é importante envolver-se num diálogo aberto com potenciais parceiros para identificar interesses mútuos e recursos complementares. Esta fase inicial da cooperação define frequentemente o tom para uma colaboração a longo prazo.
Acordos formais, como memorandos de entendimento (MoUs), podem ajudar a esclarecer papéis e expectativas. Estes podem definir compromissos em torno da realização conjunta de workshops, utilização de instalações ou apoio mútuo na divulgação comunitária, etc. No entanto, o desenvolvimento de parcerias também pode evoluir através de métodos menos formais, como eventos coorganizados, participação em festivais locais ou iniciativas partilhadas que respondam a desafios regionais.

As parcerias devem ser vistas como estruturas dinâmicas e evolutivas que se adaptam às necessidades e aos contextos. Reuniões de acompanhamento regulares (trimestrais e semestrais), permitem avaliar resultados, resolver constrangimentos e planear novos ciclos de cooperação.

Oportunidades específicas de colaboração com o EFP

As instituições de ensino e formação profissional são parceiros fundamentais na construção de uma ponte entre o mundo da educação e o mundo empresarial. A colaboração com estas instituições permite aos alunos aplicar as suas competências técnicas em contextos reais de empreendedorismo social, enquanto adquirem novas perspetivas sobre o impacto nas empresas e na comunidade.

As parcerias podem assumir várias formas, incluindo:

- Codesenvolvimento de materiais didáticos ou currículos que integram princípios de empreendedorismo social em programas de formação profissional.
- Organização de palestras ou workshops onde empreendedores sociais partilham as suas experiências e oferecem uma visão sobre os desafios práticos.
- Criação de oportunidades de aprendizagem conjuntas baseadas em projetos, nas quais os alunos trabalham em equipas para abordar questões comunitárias por meio de ideias inovadoras.
- Organização de estágios ou internatos em empresas sociais existentes, permitindo aos alunos adquirir experiência em primeira mão de modelos de negócio orientados para uma missão.

Estas colaborações podem criar um ciclo de aprendizagem contínuo entre a teoria (educação) e a prática (negócios) e podem ajudar a garantir que a formação profissional continue a ser relevante para as realidades da vida rural moderna.

Dicas para uma colaboração sustentada

✓ Manter parcerias ao longo do tempo requer comunicação consistente, avaliação partilhada e reconhecimento mútuo.

- ✓ Estabelecer alguns indicadores-chave de desempenho (KPI) claros, incluindo o número de iniciativas conjuntas implementadas ou o nível de envolvimento dos participantes, pode ajudar a manter o foco e a responsabilidade.
- ✓ Reuniões regulares, sejam trimestrais ou semestrais, oferecem oportunidades para refletir sobre o progresso e planejar atividades futuras em conjunto.
- ✓ Definir funções desde o início, incluindo quem lidera as comunicações, quem coordena os eventos e quem gere o acompanhamento dos participantes, etc., evita duplicações e confusões.
- ✓ Incorporar a parceria na estrutura de governação da incubadora, incluindo através de um comité consultivo conjunto ou grupo diretor, também pode reforçar o compromisso e a continuidade.

As parcerias devem ser vistas como um diálogo contínuo e não como um acordo fixo. Quando as organizações locais e as instituições de EFP se sentem responsáveis pelo progresso da incubadora, podem ser apoiadas para se tornarem defensoras da sua sustentabilidade muito depois do fim do financiamento do projeto.

9. Avaliação do impacto da incubadora

Introdução

Medir o impacto de uma incubadora social pode permitir aos organizadores compreender o desempenho da incubadora e a sua contribuição para o desenvolvimento social e económico nas zonas rurais. A avaliação do impacto proporciona clareza, responsabilização e uma base factual para a melhoria. Reforça também a confiança entre financiadores, parceiros e participantes, demonstrando que o trabalho realizado é significativo e mensurável.

Objetivo

O objetivo deste capítulo é descrever como o impacto pode ser avaliado em termos qualitativos e quantitativos, utilizando uma abordagem estruturada, mas flexível. Apresenta ferramentas e conceitos-chave que ajudam as equipas da incubadora a captar a aprendizagem, acompanhar a mudança e demonstrar valor para a comunidade em geral e para as partes interessadas nas políticas.

Aspetos-chave

Porque é que o impacto é importante

Avaliar o impacto é uma parte importante para garantir que uma incubadora cumpra a sua missão. Este processo ajuda a validar o tempo, os recursos e o esforço investidos, enquanto destaca áreas onde a abordagem pode evoluir. Para incubadoras rurais,

demonstrar impacto também pode ajudar a atrair novos participantes, parceiros e potenciais financiadores. Também fornece uma visão sobre como o empreendedorismo contribui para enfrentar os desafios locais (desde o desemprego juvenil até a inclusão social e a sustentabilidade ambiental, por exemplo).

Compreender o impacto envolve refletir sobre como o conhecimento, as competências, as atitudes e as oportunidades dos indivíduos mudaram ao longo do tempo e como as suas empresas contribuíram para a comunidade.

Conceção de um quadro de avaliação de impacto

Uma estrutura eficaz começa com uma lógica clara de mudança, ou seja, um modelo visual ou escrito que mostra como as atividades conduzem aos resultados pretendidos. As abordagens amplamente utilizadas incluem a Teoria da Mudança ou o Modelo Lógico, que liga os *inputs* (recursos), as atividades, os resultados e o impacto a longo prazo.

- Os *inputs* referem-se aos recursos investidos, tais como financiamento, tempo do pessoal e instalações.
- As atividades são o que a incubadora oferece, incluindo workshops, mentoria, eventos de *networking* e testes de protótipos.
- Os resultados descrevem os efeitos imediatos dessas atividades, incluindo o aumento das competências, da confiança ou das redes entre os participantes.
- O impacto representa as mudanças mais amplas e de longo prazo, como a criação de empresas sustentáveis, emprego e desenvolvimento comunitário.

Cada fase deve incluir indicadores claros, que são sinais mensuráveis que demonstram progresso ou mudança.

✓ Pode ler mais sobre ambos os modelos nos links a seguir ou no Módulo 10 dos Módulos Online de Empreendedorismo Social desenvolvidos como parte do projeto *Rural Impact*:

- Teoria da Mudança (NPC): https://www.thinknpc.org/about-npc/expertise/theory-of-change/
- Modelo de Modelo Lógico: https://www.publicengagement.ac.uk/resources/practical-tools/logic-model-template
- Modelos Lógicos vs Teorias da Mudança: https://cere.olemiss.edu/logic-models-vs-theories-of-change/

Ao utilizar estes modelos, a combinação de dados qualitativos e quantitativos fornece uma visão mais completa do sucesso. Estes tipos de dados são descritos com mais detalhes na próxima secção.

Ferramentas quantitativas

As ferramentas quantitativas permitem que as equipas das incubadoras acompanhem aspetos mensuráveis do desempenho. Exemplos comuns incluem:

- Número de participantes inscritos e que concluíram o programa.
- Número de novas empresas sociais lançadas ou planos de negócios desenvolvidos.
- Taxas de emprego ou trabalho independente entre os formandos.
- Nível de sustentabilidade financeira alcançado pelas empresas apoiadas.
- Montante de financiamento ou investimento obtido através de parcerias.

Inquéritos regulares realizados no início e no final do programa podem medir as mudanças no conhecimento, confiança e motivação empreendedora. O acompanhamento destes indicadores em várias coortes também pode ajudar a captar tendências e resultados a longo prazo.

Ferramentas qualitativas

Embora os números contem parte da história, as ferramentas qualitativas ajudam a captar a dimensão humana da mudança. Entrevistas, grupos focais e diários reflexivos são exemplos de recolha de dados qualitativos e permitem aos participantes descrever as suas experiências, desafios e crescimento pessoal. Os estudos de caso são particularmente valiosos, pois ilustram como as jornadas individuais contribuem para os resultados coletivos.

Anexo 4 - Matriz de Avaliação de Impacto

Uma Matriz de Avaliação de Impacto (na secção 13. Anexos, no Anexo 4) fornece uma estrutura simples para conectar ações a resultados e incentiva as equipas a pensar sobre o que é o sucesso, como ele será medido e quem será responsável por monitorar o progresso. A matriz pode ser adaptada para utilização em diferentes fases (desde testes-piloto até à implementação em grande escala) e pode ser revista periodicamente para garantir a aprendizagem e a melhoria contínuas. A matriz pode ser adaptada aos contextos locais e utilizada como uma ferramenta de monitorização partilhada entre os parceiros para apoiar a tomada de decisões baseadas em evidências.

10. Promoção de práticas sustentáveis em empresas sociais

Introdução

A sustentabilidade está no centro do empreendedorismo social. Para muitas empresas rurais, não é apenas uma escolha ética, mas também prática, moldada por recursos

limitados, comunidades unidas e uma forte ligação ao ambiente natural. Uma incubadora de empresas sociais pode orientar os jovens empreendedores a ver a sustentabilidade como uma mentalidade que molda as decisões diárias: desde a aquisição de materiais até ao envolvimento dos clientes e à conceção de estratégias de longo prazo.

Este capítulo apresenta como a sustentabilidade pode ser integrada na aprendizagem e na prática do desenvolvimento de empresas sociais, incentiva os participantes a pensar de forma criativa sobre como os seus empreendimentos podem proteger o ambiente, fortalecer os laços comunitários e contribuir para uma economia rural mais circular.

Objetivo

O objetivo deste capítulo é demonstrar como as incubadoras podem promover o pensamento e a prática sustentáveis entre os participantes. O capítulo considera as dimensões ambiental, social e económica da sustentabilidade e oferece ferramentas práticas e exemplos que podem inspirar jovens empreendedores a incorporar abordagens responsáveis nos seus modelos de negócio.

Aspetos-chave

Sustentabilidade nas empresas sociais rurais

As áreas rurais enfrentam frequentemente desafios complexos, incluindo despovoamento, oportunidades de emprego limitadas e acesso reduzido a serviços públicos. Apesar desses desafios, elas também são locais com um potencial notável. O ambiente natural, o conhecimento local e o senso de comunidade proporcionam um terreno fértil para negócios sociais inovadores que valorizam tanto as pessoas quanto o planeta.

Neste contexto, a sustentabilidade é mais do que cuidado ambiental; trata-se de resiliência e autossuficiência. Uma empresa social sustentável apoia economias locais circulares, reduz o desperdício e reinveste valor na comunidade. Seja uma cooperativa que produz artesanato ecológico, uma loja de reparação que reutiliza materiais residuais e desenvolve competências locais ou uma plataforma digital que conecta produtores rurais aos mercados, cada iniciativa contribui para uma cultura de responsabilidade partilhada e engenhosidade.

Princípios da economia circular e do pensamento ecológico

A introdução do conceito de economia circular ajuda os participantes a compreender como os materiais, produtos e processos podem ser concebidos para minimizar o desperdício e maximizar o valor. O modelo circular desafia o padrão tradicional de «retirar, fabricar, descartar» e incentiva a reutilização, reparação e regeneração.

No contexto das empresas sociais, o pensamento ecológico pode incluir:

- Utilização de materiais reciclados ou de origem local.
- Conceber produtos com uma longa vida útil ou com possibilidade de reutilização.
- Reduzir o consumo de energia e as emissões de carbono.
- Escolher fornecedores éticos e métodos de produção transparentes.
- Incentivar a propriedade partilhada, a troca e a colaboração dentro da comunidade.

Estes princípios lembram aos empreendedores que inovação e responsabilidade podem andar de mãos dadas, especialmente quando as ações ambientais também criam empregos locais e orgulho na comunidade.

Ferramentas práticas para os participantes

Para ajudar os participantes a traduzir princípios sustentáveis em ação, as incubadoras podem introduzir uma variedade de ferramentas práticas e exercícios reflexivos:

- Sustainability Canvas – uma estrutura simplificada que ajuda os empreendedores a visualizar como os valores ambientais e sociais se cruzam com a estratégia empresarial.
- Calculadora da Pegada de Carbono – uma ferramenta digital acessível que mede as emissões relacionadas com as atividades empresariais e identifica áreas a melhorar.
- Mapeamento de recursos locais – uma atividade em que os participantes identificam o que pode ser reutilizado, partilhado ou reaproveitado na sua comunidade, destacando oportunidades de colaboração e práticas circulares.
- *Checklists* de compras sustentáveis – um guia para selecionar fornecedores e materiais com base na transparência, impacto local e responsabilidade ambiental.

Estas ferramentas podem ser incorporadas em workshops, sessões de mentoria ou testes de protótipos, ajudando os participantes a ver a sustentabilidade como um processo contínuo, em vez de um objetivo fixo.

Exemplos de boas práticas

Apresentar empresas rurais de sucesso que incorporaram a sustentabilidade nas suas operações pode ser altamente motivador. Os exemplos podem incluir:

- Uma empresa social liderada por jovens que transforma subprodutos agrícolas em embalagens biodegradáveis.
- Um centro de reparação rural que reúne artesãos, estudantes e profissionais aposentados para reduzir o desperdício e construir uma comunidade.
- Uma cooperativa que utiliza energia renovável para alimentar a produção local de alimentos, enquanto proporciona acesso a produtos frescos a preços acessíveis.

Esses exemplos demonstram que o pensamento sustentável pode gerar inovação, atrair o apoio da comunidade e aumentar a resiliência. Estes modelos também fornecem modelos identificáveis para jovens empreendedores que procuram fazer a diferença nas suas próprias regiões.

Nota adicional:

Integrar a sustentabilidade na incubação de empresas sociais pode fortalecer tanto a responsabilidade ambiental da incubadora quanto a sua viabilidade a longo prazo. Quando os jovens aprendem a projetar empreendimentos que equilibram objetivos económicos com impacto ecológico e social, contribuem para uma cultura de cuidado e inovação que beneficia toda a comunidade. As áreas rurais, com as suas fortes tradições de cooperação e desenvoltura, são locais ideais para mostrar que o empreendedorismo sustentável é possível e também profundamente gratificante.

11. Promoção das incubadoras para atração de participantes e apoio

Introdução

Uma incubadora de empresas sociais só alcança o seu objetivo quando as pessoas a conhecem, compreendem o seu valor e se sentem motivadas a participar. A promoção é, portanto, muito mais do que publicidade; trata-se de construir relações, sensibilizar e inspirar a ação.

Para as incubadoras rurais, a comunicação desempenha um papel especial na ligação de comunidades isoladas, no envolvimento de jovens que podem sentir-se distantes das oportunidades e no incentivo à participação das instituições locais. Uma promoção eficaz requer autenticidade e criatividade. Envolve partilhar histórias reais, utilizar canais que ressoem com o público e manter uma presença consistente que reflita os valores de inclusão, sustentabilidade e inovação social da incubadora.

Objetivo

O objetivo deste capítulo é descrever como uma incubadora pode comunicar a sua missão e atividades de forma a atrair participantes, parceiros e apoiantes. O capítulo descreve estratégias para identificar públicos-alvo importantes, desenvolver mensagens significativas e selecionar canais de comunicação adequados aos contextos rurais e educacionais.

Aspetos-chave

Identificar os principais públicos

Compreender quem a incubadora pretende alcançar é a base de toda estratégia de comunicação. Cada público tem motivações, expectativas e formas preferidas de receber informações diferentes.

- Os jovens e os alunos do ensino e formação profissionais representam o público principal. Os jovens tendem a ser curiosos, conectados digitalmente e ansiosos por ver oportunidades que liguem a aprendizagem a um objetivo.
- Os educadores podem atuar como multiplicadores fundamentais, ajudando a identificar potenciais participantes e integrando as atividades da incubadora nos percursos educativos existentes.
- As organizações comunitárias e as autoridades locais podem fornecer locais, redes e credibilidade.
- Os financiadores e os decisores políticos são fundamentais para a sustentabilidade a longo prazo, uma vez que ligam a incubadora a estratégias de desenvolvimento mais amplas.
- Os meios de comunicação locais e os influenciadores online ajudam a alcançar públicos mais vastos e a dar visibilidade às histórias de sucesso.

Mapear estes públicos pode ajudar as equipas da incubadora a adaptar a sua abordagem e a escolher formatos de comunicação que pareçam relevantes e acessíveis.

Ajustar a mensagem

A comunicação mais eficaz destaca o que a incubadora significa para as pessoas envolvidas, bem como o que a incubadora realmente oferece e proporciona. Isto porque as mensagens que incluem histórias pessoais e testemunhos autênticos ressoam mais fortemente com o público, especialmente aqueles que estão envolvidos online e que podem não ter qualquer ligação prévia com a incubadora ou com a comunidade local. Como tal, recomendamos que as mensagens sejam enquadradas em torno da oportunidade, da criatividade e da transformação da comunidade.

Uma identidade visual e verbal consistente também ajuda a reforçar a credibilidade, a autenticidade e o reconhecimento. A utilização de uma linguagem clara e de imagens com as quais o público se identifique pode ajudar a garantir a inclusão, especialmente para públicos que podem não estar familiarizados com o conceito de empreendedorismo social ou com a comunidade local. Dedique algum tempo a esta etapa antes de se apressar a publicar; a sua mensagem e a forma como é apresentada são muito importantes para envolver o público-alvo.

Canais e táticas

Alcançar públicos em áreas rurais requer uma combinação de métodos tradicionais e digitais. Alguns podem preferir canais online, enquanto outros dependem da interação

presencial ou da mídia local. Uma abordagem de comunicação mista garante que nenhum grupo seja deixado de fora. Deve incluir o seguinte na sua estratégia:

- *Mídia* digital:
  - Plataformas sociais como *Instagram, Facebook* e *TikTok* são eficazes para envolver o público jovem. Vídeos curtos, depoimentos e desafios interativos podem criar interesse e uma sensação de conexão.
- *Mídia* local:
  - Estações de rádio, jornais comunitários e revistas regionais continuam a ser fontes confiáveis de informação em contextos rurais. Entrevistas ou reportagens podem destacar o lado humano do empreendedorismo.
- Canais educativos:
  - Cartazes e panfletos exibidos em instituições de ensino profissional, bibliotecas ou centros juvenis podem alcançar aqueles que talvez não acompanhem as campanhas digitais.
- Eventos e dias abertos:
  - A organização de sessões introdutórias, workshops de inovação ou encontros de discussão de ideias permite aos potenciais participantes experimentar diretamente o ambiente da incubadora e conhecer mentores ou antigos alunos.

Promoção interna e embaixadores

Os participantes da incubadora podem ser os seus melhores defensores. Incentivá-los a partilhar as suas experiências através de breves testemunhos, entradas em *blogs* ou participações nas redes sociais acrescenta autenticidade e reforça a reputação da incubadora. Os ex-participantes também podem atuar como mentores ou embaixadores locais, conectando-se com colegas e motivando novos candidatos.
Manter uma comunicação ativa com os ex-participantes ajuda a incubadora a sustentar uma rede viva de agentes de mudança que continuam a contribuir para a sua visibilidade e credibilidade.

Monitorizar o sucesso da divulgação

Acompanhar a eficácia da comunicação pode ajudar as equipas da incubadora a aprender o que funciona melhor. As métricas podem incluir o número de candidaturas recebidas, as taxas de envolvimento nas redes sociais, a participação em eventos ou a cobertura mediática. O feedback dos participantes e parceiros também pode ajudar a captar e analisar se as mensagens estão a chegar ao público-alvo e se a história da incubadora está a ser compreendida da forma pretendida. A reflexão regular sobre o sucesso da divulgação permite às equipas adaptar estratégias, refinar mensagens e fortalecer a sua ligação com a comunidade.

Nota adicional:

Lembre-se de que a promoção tem essencialmente a ver com contar histórias, confiança e pertença. Quando as pessoas se veem refletidas na mensagem da incubadora, são mais propensas a participar e a defender o seu trabalho. Através de uma comunicação autêntica, as incubadoras rurais podem inspirar os jovens a pôr em prática as suas ideias e ajudar as comunidades a reconhecer o potencial do empreendedorismo social como um caminho para a renovação local.

12. Organizar eventos de *networking* para promover o apoio da comunidade e dos pares

Introdução

A comunidade é parte fulcral do empreendedorismo social. Embora a determinação individual seja importante, a maioria das ideias bem-sucedidas cresce dentro de redes de incentivo, colaboração e aprendizagem partilhada. Para incubadoras de empresas sociais rurais, a criação dessas redes é especialmente significativa uma vez que permite que jovens empreendedores se sintam conectados, troquem experiências e encontrem apoio profissional em regiões onde as oportunidades de interação entre pares podem ser limitadas.

Os eventos de *networking* podem proporcionar espaços onde os participantes podem partilhar histórias, celebrar o progresso e formar parcerias que continuam após o fim da incubadora. Este capítulo aborda como esses eventos podem ser planeados e realizados para fortalecer as relações e construir um sentido duradouro de comunidade entre os participantes e parceiros.

Objetivo

O objetivo deste capítulo é fornecer orientações práticas para planear, organizar e avaliar eventos de *networking* que fortaleçam a comunidade de empreendedores sociais. Estes eventos devem criar ambientes inclusivos e participativos, incentivando a aprendizagem entre pares e a continuidade das relações após o término formal do programa de incubação.

Aspetos-chave

Benefícios do *networking* entre pares

O *networking* proporciona aos participantes um ambiente de apoio onde as ideias podem crescer. Partilhar experiências com outras pessoas que enfrentam desafios semelhantes ajuda a normalizar o risco, a construir confiança e a estimular a criatividade. Também incentiva um espírito de cooperação em vez de competição: uma

atitude particularmente valiosa no empreendedorismo social, onde o impacto coletivo muitas vezes é mais importante do que o sucesso individual.

Para os jovens, os eventos de *networking* também podem reduzir a sensação de isolamento, especialmente em ambientes rurais, onde os grupos de pares podem estar geograficamente dispersos. Conhecer outras pessoas que estão a trabalhar em desafios semelhantes reforça a crença de que a mudança é possível e que a colaboração pode criar iniciativas mais fortes e sustentáveis. Mentores, formadores e líderes locais também beneficiam dessas trocas, ganhando novas perspetivas e descobrindo talentos emergentes.

Formatos de eventos

Não existe uma fórmula única para um evento de *networking* bem-sucedido. O mais importante é que os participantes se sintam confortáveis, inspirados e conectados. Dependendo dos recursos e objetivos, os eventos podem variar de encontros informais a sessões estruturadas de inovação. Exemplos incluem:

- Encontros informais ("meetups"): sessões curtas e intensivas em que os participantes formam equipas e desenvolvem soluções criativas para um desafio comum.
- Sessões temáticas: workshops colaborativos que reúnem participantes de diferentes disciplinas para cocriar projetos sociais ou ambientais ao longo de um ou dois dias.
- Noites de "pitch": eventos em que os participantes apresentam as suas ideias de negócio a um painel amigável de pares, mentores e potenciais parceiros, recebendo feedback construtivo e incentivo.
- Feiras de projetos: exposições públicas ou mercados onde os empreendedores sociais podem apresentar os seus produtos ou iniciativas, conectando-se diretamente com residentes e organizações locais.
- Painéis de oradores convidados: discussões com empreendedores experientes ou líderes comunitários que partilham lições práticas e respondem a perguntas.

Cada formato oferece uma oportunidade de interação e aprendizagem, reforçando o papel da incubadora como um centro de colaboração.

Elementos essenciais do planeamento

Um planeamento cuidadoso pode ajudar a garantir que os eventos de *networking* sejam envolventes e inclusivos. As etapas a seguir podem servir como uma *checklist* prática:

- Defina o objetivo e os resultados: seja claro sobre o que o evento pretende alcançar, seja a partilha de ideias, o desenvolvimento de parcerias ou o reforço de competências.
- Selecione um local acessível: escolha um local de fácil acesso para os participantes, garantindo que o transporte, o horário e as instalações sejam adequados às diversas necessidades.

- Projete para a interação: estruture o programa para incentivar a participação por meio de atividades em pequenos grupos, discussões abertas e momentos informais de *networking*.
- Convide um grupo equilibrado de participantes: combine jovens, mentores, educadores e atores comunitários para enriquecer as perspetivas e construir um diálogo inclusivo.
- Ofereça incentivos e visibilidade: certificados, cobertura da *mídia* local ou oportunidades de apresentar projetos publicamente podem motivar o envolvimento e o reconhecimento.
- Planeie o acompanhamento: recolha o feedback dos participantes, partilhe fotos ou destaques e crie grupos *online* ou listas de emails para manter as ligações ativas.

Medir o sucesso

O impacto dos eventos de *networking* pode ser medido tanto quantitativa como qualitativamente. Métricas simples, como números de participação, novas colaborações formadas ou reuniões de acompanhamento agendadas, podem oferecer uma visão do sucesso imediato. Igualmente valiosas são as histórias pessoais que surgem (ou seja, participantes que encontram mentores, formam parcerias ou descobrem uma confiança renovada nas suas ideias). Documentar esses resultados pode ajudar a demonstrar o valor das atividades de *networking* para financiadores e parceiros e, mais importante, inspirar outras pessoas a se envolverem em iniciativas futuras.

Anexo 5 - Modelo de planeamento de eventos de networking

O Modelo de Planeamento de Eventos de *Networking* é fornecido neste capítulo (ver secção 13. Anexos, Anexo 5). Este modelo tem como objetivo apoiar os organizadores no desenvolvimento de eventos passo a passo, inclui sugestões para definir objetivos, identificar públicos, preparar a logística e planear ações pós-evento. Preencher o modelo como parte do processo de preparação ajudará a garantir que os eventos permaneçam significativos, inclusivos e bem documentados.
A utilização do modelo também promove a reflexão e a continuidade. Após o evento, os organizadores podem atualizá-lo com notas, lições aprendidas e feedback dos participantes.

13. Anexos

Anexo 1 - Modelo de Acordo de Mentoria

Acordo de Mentoria

para participação no Programa de Incubadora de Empresas Sociais

Este acordo descreve os termos da relação de mentoria no âmbito de uma incubadora de empresas sociais. Define as funções, responsabilidades e expectativas de ambas as partes numa colaboração estruturada e de apoio.

1. Partes
Este acordo é celebrado entre os seguintes indivíduos:

Mentor:
Nome completo: _____
Organização (se aplicável): _____
E-mail/Contato: _____

Aprendiz:
Nome completo: _____
Nome do projeto / Foco: _____
E-mail / Contacto: _____

A relação de mentoria baseia-se em confiança mútua, respeito e compromisso partilhado com o desenvolvimento pessoal e profissional do aprendiz no campo do empreendedorismo social.

2. Duração da relação de mentoria

A relação de mentoria terá início em **(Data de início: _____)** e terminará em **(Data de término: _____)**, cobrindo a duração acordada do período de incubação.
O mentor e o aprendiz concordam em reunir-se com uma **frequência** de **(Frequência das reuniões: _____ (por exemplo, semanalmente, quinzenalmente)**).

O formato preferencial para as reuniões é **(Formato: _____ (por exemplo, presencial, online, híbrido))**.

Estes acordos podem ser revistos e ajustados a qualquer momento por mútuo acordo, se as circunstâncias ou o progresso dentro da incubadora exigirem alterações.

3. Papel do mentor
O mentor desempenha um papel crucial no processo de incubação, atuando como um conselheiro de confiança, guia e motivador ao longo da jornada de desenvolvimento do aprendiz. Não se espera que os mentores forneçam soluções prontas, mas sim que promovam o pensamento independente, construam confiança e ajudem os aprendizes a refletir e moldar as suas ideias.

Uma boa relação de mentoria é construída com base **na confiança, consistência e respeito mútuo**. O mentor traz uma experiência valiosa, seja em negócios, impacto social, trabalho comunitário ou empreendedorismo, que ajuda o aprendiz a enfrentar desafios e explorar oportunidades.

As principais responsabilidades do mentor incluem:

3.1. Oferecer conselhos e feedback construtivo:

Os mentores ouvem ativamente e fazem perguntas ponderadas para desafiar suposições e inspirar novas perspetivas. Eles ajudam o aprendiz a avaliar a viabilidade da sua ideia, melhorar o seu planeamento e evitar armadilhas comuns.

3.2. Incentivar a autorreflexão e o desenvolvimento da confiança:

Os mentores capacitam os aprendizes a assumirem a responsabilidade pela sua própria aprendizagem e desenvolvimento. Ao oferecer incentivo e feedback honesto, os mentores ajudam os aprendizes a desenvolver resiliência, manter a motivação e aumentar a autoconfiança como empreendedores sociais emergentes.

3.3. Respeitar as ideias do aprendiz e manter a confidencialidade:

Um mentor deve criar um espaço seguro e de apoio, onde os aprendizes se sintam à vontade para partilhar os seus pensamentos, dúvidas e objetivos. A confidencialidade é essencial para construir confiança, e espera-se que os mentores tratem todas as discussões com discrição e profissionalismo.

Em última análise, o papel do mentor é acompanhar o aprendiz, proporcionando perspetiva, inspiração e responsabilidade, à medida que este desenvolve e testa a sua ideia de empreendimento social.

4. Papel do aprendiz

O aprendiz desempenha um papel ativo e central na relação de mentoria. Embora o mentor forneça apoio e orientação, a responsabilidade pela aprendizagem, reflexão e ação recai, em última análise, sobre o aprendiz.

Uma experiência de mentoria bem-sucedida depende da disposição do aprendiz de tomar a iniciativa, envolver-se totalmente no processo e fazer uso do tempo e da visão do mentor. Isso requer não apenas motivação, mas também abertura, honestidade e comprometimento.

As principais expectativas em relação ao aprendiz incluem:

4.1. Participar ativamente e preparar-se para as reuniões:

Espera-se que o aprendiz chegue às reuniões a tempo, com perguntas, objetivos ou atualizações claras. A preparação demonstra respeito pelo envolvimento do mentor e ajuda a tornar cada sessão significativa e produtiva.

4.2. Estar aberto a feedback e disposto a aprender:

A mentoria funciona melhor quando o aprendiz tem a mente aberta e é recetivo a novas ideias, mesmo quando o feedback é desafiante. Uma mentalidade de aprendizagem permite que o aprendiz cresça pessoal e profissionalmente e explore novas formas de pensar.

4.3. Comunicar honestamente sobre o progresso e os desafios:

Uma comunicação aberta e honesta ajuda a construir confiança entre o mentor e o aprendiz. Partilhar tanto os sucessos como os obstáculos permite ao mentor oferecer uma orientação mais significativa e incentiva a resolução mútua de problemas.

4.4. Respeitar o tempo e o compromisso do mentor:

A relação de mentoria é construída com base no respeito mútuo. Isso inclui ser pontual, manter uma comunicação regular e valorizar a contribuição voluntária do mentor. A cortesia profissional é essencial.
Em última análise, espera-se que o aprendiz assuma a responsabilidade pelo seu desenvolvimento e utilize a relação de mentoria como uma ferramenta para explorar, moldar e testar a sua ideia de empreendimento social com confiança e determinação.

5. Alterações e rescisão
Qualquer uma das partes pode solicitar a revisão ou rescisão do acordo com aviso prévio adequado. Quaisquer alterações devem ser mutuamente acordadas.

6. Assinaturas
Este acordo entra em vigor a partir da data da assinatura e é válido pelo período acordado da relação de mentoria.

Mentor
Nome:
_____
Assinatura:
_____
Data:
_____

Aprendiz
Nome:
_____
Assinatura:
_____
Data:
_____

Anexo 2 - Modelo de planeamento orçamental

I. Despesas previstas				
Categoria	Detalhes	Montante previsto (EUR)	Montante real (EUR)	Notas
Custos com pessoal				
Remuneração do mentor				
Materiais de Formação				
Espaço e equipamento				
Comunicação e divulgação				
Eventos (por exemplo, *Pitch Day*)				
Micro-subvenções para participantes				
Custos administrativos				
Outros				
TOTAL		0	0	

II. Fontes de financiamento				
Fonte	Montante estimado (EUR)	Confirmado?	Notas	
Financiamento do projeto Erasmus+				
Cofinanciamento municipal				
Patrocínio privado / Doações				
Contribuição da instituição de EFP				
Contribuições dos participantes				
Outras ONGs / Fundações				
TOTAL	0			
III. Monitorização do fluxo de caixa (por mês ou fase)				
Mês/Fase	Despesas planeadas	Despesas reais	Orçamento restante	Comentários
Mês 1				
Mês 2				
Mês 3				
Mês 4				
Mês 5				
Mês 6				

Anexo 3 - Modelo de mapeamento das partes interessadas

Esta tabela fornece uma estrutura para identificar e priorizar os principais atores que podem contribuir para o sucesso de uma incubadora de empresas sociais. Ela pode ser preenchida durante a fase de planeamento ou atualizada periodicamente à medida que as parcerias evoluem. O objetivo é obter uma visão geral clara de quem está envolvido, como podem contribuir e qual o nível de envolvimento adequado.

Instruções de utilização

- Liste as partes interessadas relevantes dentro de cada grupo e ajuste as categorias para refletir o contexto local.
- Avalie os níveis de influência e interesse de cada parte interessada com base na sua capacidade e motivação para apoiar a incubadora.
- Identifique o que podem contribuir: conhecimento, recursos, redes ou visibilidade.
- Defina como o envolvimento ocorrerá e atribua a responsabilidade pela gestão do relacionamento.
- Revise e atualize a tabela regularmente para refletir as mudanças nas parcerias ou oportunidades emergentes.

Grupo de partes interessadas	**Exemplos de organizações/indivíduos**	**Nível de influência *(alto/médio/baixo)***	**Nível de interesse *(alto/médio/baixo)***	**Contribuição potencial para a incubadora**	**Método de envolvimento proposto**	**Pessoa/organização responsável**
Incubadoras / Aceleradoras existentes	Centros regionais de inovação, incubadoras universitárias, centros empresariais	Elevada	Elevado	Partilha de boas práticas, coorganização de eventos, orientação dos	Função consultiva, sessões de intercâmbio de conhecimentos	Gestor de incubadora

				participantes		
Empreendedores e *startups*	Empreendedores sociais locais, proprietários de pequenas empresas, cooperativas	Médio	Alta	Mentoria, narração de histórias, contribuições para estudos de caso	Palestras de convidados, círculos de mentoria	Coordenador do programa
Instituições e profissionais de EFP	Escolas de EFP, centros de educação de adultos, formadores	Médio	Elevado	Ligar os alunos a oportunidades de formação, co-conceber conteúdos	Workshops, projetos conjuntos	Responsável pela ligação com o ensino e formação profissionais
Setor público e agências de desenvolvimento	Município local, serviços de emprego, agências de desenvolvimento rural	Elevado	Médio	Alinhamento de políticas, acesso a financiamento, apoio à divulgação	Memorandos de entendimento, participação em comités diretivos	Parceiro principal
Sociedade civil e ONG	Organizações juvenis, grupos de inclusão social, associações comunitárias	Médio	Elevado	Mobilização comunitária, inclusão de grupos marginalizados	Eventos comunitários, grupos de discussão	Responsável pelo envolvimento comunitário

Setor privado e câmaras de comércio	Empresas locais, redes empresariais, câmaras de comércio	Alto	Médio	Patrocínios, estágios, ligações ao mercado	Acordos de parceria, eventos de networking	Responsável pelo Desenvolvimento Empresarial
Parceiros de comunicação e mídia	Rádios locais, jornais, influenciadores, plataformas online	Baixo	Médio	Sensibilização, promoção de eventos e histórias de sucesso	Comunicados de imprensa, entrevistas, campanhas conjuntas	Responsável pela comunicação

Anexo 4 - Matriz de avaliação de impacto

Categoria	Exemplos de indicadores	Fonte/método dos dados	Frequência de medição	Pessoa responsável/parceiro
Contribuições	Financiamento atribuído, horas de trabalho do pessoal, envolvimento dos mentores, instalações utilizadas	Registos do projeto, orçamentos, registos de assiduidade	Em curso	Gestor do projeto
Atividades	Número de workshops realizados, sessões de mentoria realizadas, eventos organizados	Relatórios do programa, formulários de feedback dos eventos	Mensal	Coordenador do programa
Resultados a curto prazo	Aumento do conhecimento e da confiança empreendedora entre os participantes	Inquéritos pré e pós-programa, autoavaliações	Início e fim de cada coorte	Responsável pela avaliação
Resultados a médio prazo	Número de empresas sociais lançadas, parcerias estabelecidas, novos empregos criados	Inquéritos de acompanhamento, entrevistas, dados de registo comercial	6 a 12 meses após a conclusão	Responsável pelo impacto

Impacto a longo prazo	Resiliência económica das áreas rurais, melhoria dos serviços comunitários, maior inclusão	Estudos de caso, entrevistas com partes interessadas, estatísticas locais	Revisão anual	Comité Diretivo

Instruções de utilização

- Defina o que significa sucesso para a incubadora e estabeleça indicadores realistas.
- Identifique como é que as informações serão recolhidas e quem irá gerir o processo.
- Equilibre os indicadores quantitativos (números e percentagens) com os qualitativos (histórias e perceções).
- Partilhe as conclusões com as partes interessadas para incentivar a reflexão coletiva e a melhoria contínua.

A avaliação regular do impacto garante que a incubadora continue a ser responsável e recetiva. Também fornece uma base para a defesa e o financiamento, demonstrando que o investimento no desenvolvimento de empresas sociais leva a uma transformação rural duradoura.

Anexo 5 - Modelo de planeamento de eventos de *networking*

Este modelo apoia os organizadores no planeamento e realização de eventos comunitários que ligam jovens empreendedores sociais, mentores e parceiros locais. Ajuda a garantir que cada evento seja significativo, inclusivo e bem documentado, incentivando a colaboração e a aprendizagem a longo prazo.

Secção	Questões orientadoras/detalhes a preencher	Exemplo / Notas
Título do evento	Qual é o nome do evento?	*Conversas de café Rural Impact*
Objetivo do evento	Qual é o principal objetivo deste evento? (por exemplo, aprendizagem entre pares, troca de ideias, criação de parcerias)	*Conectar estudantes locais de EFP e empreendedores sociais para explorar ideias de negócios baseadas na comunidade.*
Público-alvo	A quem se destina o evento? Considere a idade, o nível de experiência e o histórico.	*Jovens empreendedores, mentores, formadores de EFP, ONG locais.*
Número previsto de participantes	Quantas pessoas se espera que participem?	*20 a 30 participantes.*
Data e hora	Quando terá lugar o evento? Tenha em conta a acessibilidade e os horários locais.	*15 de março de 2026, das 10h às 14h.*
Local	Onde será realizado? O local é acessível e adequado para o grupo-alvo?	*Salão comunitário, biblioteca local ou espaço ao ar livre.*
Formato e atividades	Qual será a estrutura do evento? Inclua o horário, as sessões e o estilo de facilitação.	*Sessão de boas-vindas → Quebra-gelo → Discussão temática → Almoço de networking → Sessão de apresentação ou partilha de ideias.*
Facilitadores/palestrantes	Quem irá liderar as sessões ou fornecer contributos?	*Coordenador da incubadora, empreendedor local, mentor convidado.*
Recursos e materiais necessários	Que materiais, equipamentos ou	*Projetor, certificados, flipcharts, formulários de*

	ferramentas digitais são necessários?	*feedback dos participantes.*
Comunicação e promoção	Como é que os participantes e parceiros serão convidados e informados?	*Anúncio nas redes sociais, convites diretos a escolas de EFP e parceiros locais.*
Incentivos ou valor acrescentado	O que irá incentivar a participação e o envolvimento?	*Certificados de participação, oportunidade de apresentar ideias, lanches oferecidos.*
Considerações sobre acessibilidade	Existem medidas para garantir a inclusão de todos os participantes?	*O local é acessível a cadeiras de rodas; materiais fornecidos em linguagem simples; opção de participação híbrida, se necessário.*
Ações de acompanhamento	O que acontecerá após o evento? Como as conexões serão mantidas?	*Recolher detalhes de contacto, criar um grupo online partilhado, agendar uma reunião de acompanhamento.*
Avaliação	Como será medido o sucesso do evento?	*Feedback dos participantes, número de colaborações iniciadas, envolvimento nas redes sociais.*
Pessoa/equipa responsável	Quem é responsável pela coordenação e acompanhamento?	*Coordenador do evento, responsável pela comunicação.*

Instruções de utilização

- Preencha a tabela durante a fase inicial de planeamento e reveja-a após o evento para reflexão e melhoria.
- Use a coluna «Exemplo/Notas» como inspiração, adaptando os detalhes às condições locais e aos recursos disponíveis.
- Recolha o feedback dos participantes e documente as principais lições aprendidas imediatamente após o evento para informar o planeamento futuro.
- Sempre que possível, inclua fotos, depoimentos curtos e cobertura da *mídia* no relatório do evento para celebrar a participação e a visibilidade.

RURAL IMPACT

Harnessing the Potential of Youth Social Entrepreneurship for Rural Economies

VALMIERA DEVELOPMENT AGENCY

E.C.S.H. Escola de Ciências Sociais e Humanas

Constanta HUB

ACTA FOUNDATION

WeLearn

CALLIDUS

Co-funded by the European Union

"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the State Education Development Agency (SEDA). Neither the European Union nor SEDA can be held responsible for them."
Project No: 2024-1-LV01-KA220-VET-000254680