



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O SROI NA ECONOMIA SOCIAL**  
**PORTUGUESA**

**JOANA MORGADO MORIM**

**FEVEREIRO - 2015**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**O SROI NA ECONOMIA SOCIAL**

**PORTUGUESA**

**POR JOANA MORGADO MORIM**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES**

**Dr.<sup>a</sup> MARIA HELENA ANDRÉ**

**FEVEREIRO - 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e irmão, pelo amor, confiança e pela motivação diária para conseguir atingir mais um objetivo de vida.

Às minhas amigas Marília, Mafalda e Stefanie pela dedicação e apoio.

Ao Professor Doutor José Dias Lopes e Dra. Helena André pela orientação neste estudo.

Ao José Macieira da Associação Cais, Dra. Filipa Mineiro do Centro Social Paroquial de S. Tiago de Camarate, ao Dr. Carlos Diogo diretor da Obra do Ardina, à Dra. Ivone Félix da CERCIOEIRAS - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade, CRL, à D. Maria do Carmo Campelo Ribeiro da Assistência Paroquial de Santos-o-Velho, à Dra. Cecília Abecassis da C. de Alojamento Temporário de Tercena, à Dra. Vanda Franco da Companheiro, ao Pe. Mário Silva da CSP de Barcarena e à Claudia Pedra da Manager da Stone Soup pela dedicação e esforço na colaboração deste estudo.

“É preciso mudar a forma como o mundo contabiliza o valor”

- Jeremy Nicholls -

## **RESUMO**

O contexto socioeconómico português dos últimos dez anos levou à emergência das organizações do Terceiro Sector, bem como ao aumento do número de projetos de âmbito social, no sentido de dar uma resposta adequada e eficiente às lacunas sociais cada vez mais complexas. Por conseguinte, tem surgido a necessidade de demonstrar e comunicar o Valor Social gerado para o exterior no que respeita à implementação destes mesmos projetos. Uma vez que falamos de projetos de âmbito social, a questão que se coloca é: como medir ou quantificar o valor económico destes projetos?

Este estudo tenciona perceber se é medido este valor junto das organizações, quais as suas limitações e demonstrar o potencial da aplicação da metodologia SROI – *Social Return On Investment* para a avaliação e medição do desempenho da gestão das organizações do Terceiro Sector e seus projetos.

**Palavras-Chave:** *Social Return On Investment* (SROI), Terceiro Sector, Economia Social, Impacto Social

## **ABSTRACT**

In the last ten years the Portuguese socio-economic context led to the need of third sector organizations and increased the number of social projects that provide adequate and efficient responses to complex social gaps. Consequently, there has been the necessity to demonstrate and communicate the social value generated to the outside of these organizations during the implementation of the projects. By talking about projects with a social context the question that arises is how to measure or quantify the economic value of these projects.

Hence, the presented study helps to understand how organizations measure this value but also demonstrates the limitations and the potential of the applicability of the methodology SROI - *Social Return On Investment* for evaluating and measuring the management performance of third sector organizations and their projects.

**Key Words:** Social Return On Investment (SROI), Third Sector, Social Economy, Social Impact

## **SIGLAS e ABREVIATURAS**

Alguns acrónimos importantes a reter para uma melhor compreensão do documento são:

CIRIEC – Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations

INE – Instituto Nacional de Estatística

LBG – London Benchmark Group

MVA – Market Value Added

NEF – New Economics Foundation

PIB – Produto Interno Bruto

REDF – Enterprise Development Fund

SIAA – Social Impact Analysts Association

SROI – Social Return On Investment

SSC – Stone Soup Consulting

TCAA – The True Cost Accounting Analysis

ONU – Organização das Nações Unidas

## **Índice**

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT .....	iii
SIGLAS e ABREVIATURAS.....	iv
1 Introdução.....	1
2 Revisão da Literatura.....	3
2.1 Terceiro Sector.....	3
2.1.1 Economia Social Portuguesa.....	6
2.2 Mensuração do Índice <i>Social Return On Investment</i> .....	9
2.2.1 Robert Enterprise Development Fund (REDF) .....	11
2.2.2 SROI Network.....	15
2.3 SROI em Portugal .....	18
3 Metodologia de Investigação .....	20
3.1 Método de Delphi .....	21
3.2 Entrevista .....	23
4 Estudo e Análise dos Resultados .....	24
4.1 Primeiro ciclo de Investigação – Método de Delphi.....	25
4.1.1 Método de Delphi – Iteração I.....	25
4.1.2 Método de Delphi – Iteração II.....	27
4.2 Segundo Ciclo de Investigação – Entrevista .....	30

5	Conclusões e Investigação Futura.....	35
6	Referências Bibliográficas .....	37
	ANEXOS .....	40

### **Índice de Figuras**

	Figura 1 – Conceito de Valor de Organizações sem fins lucrativos .....	12
	Figura 2 – Principais etapas do Método de Delphi .....	22
	Figura 3 – Fatores que podem ajudar as Organizações a tornarem-se mais competitivas e autossustentáveis.....	28
	Figura 4 – Classificação das Estratégias para demonstrar e comunicar valor social dos projetos de carácter social.....	29

### **Índice de Tabelas**

	Tabela I – Classificação Internacional para Organizações não Lucrativas.....	5
	Tabela II – Medidas de Valor do SROI.....	13
	Tabela III – Indicadores REDF .....	15
	Tabela IV – Etapas SROI Network.....	17

## **1 Introdução**

O Sector Público português padece de diversas deficiências que alimentam a crise na qual se encontra. Neste contexto, as organizações sem fins lucrativos, têm vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante na nossa sociedade, contribuindo para o desenvolvimento económico, social e político.

A crise instalada em Portugal dificulta a atração de investidores para projetos sociais, o que conduz à necessidade de encontrar soluções de cálculo e demonstração de resultados do impacto dos projetos nas suas diferentes valências (Económica, Social e Ambiental). Paralelamente, com o avanço da Economia Social e com o surgimento de novos requisitos legais, é importante declarar resultados. Para organizações sem fins lucrativos, qual será a forma mais coesa para calcular o retorno de investimento nos projetos? Será possível quantificar o valor extra financeiro de um projeto social?

Com a presente dissertação pretende-se explorar uma metodologia consensual para o cálculo do valor extra financeiro de projetos de âmbito social, nomeadamente, o *Social Return On Investment (SROI)*, bem como analisar as abordagens já existentes para a medição do SROI, as vantagens e as limitações associadas à sua aplicação.

O início da investigação é marcado pelas seguintes questões:

- Qual a importância da reestruturação das estratégias financeiras no Terceiro Sector em Portugal?
- Como podem as organizações fidelizar investidores?
- Estarão as organizações a medir o Impacto Social dos seus projetos?

De que forma? Dispõem de recursos qualificados para o fazer?

- Estarão as organizações a aplicar metodologias SROI na medição do impacto social dos seus projetos?
- Será necessário adaptar ou criar uma nova *framework* para o mercado Português?

O presente documento encontra-se estruturado em quatro partes, a primeira parte, corresponde à revisão da literatura, onde é feito um enquadramento teórico abordando os seguintes pontos: o Terceiro Setor; a Mensuração do *Índice Social Return On Investment* e o SROI em Portugal. A segunda parte é referente à metodologia aplicada para a realização do estudo, na qual se inclui o Método de Delphi e a Entrevista. Segue-se o estudo e a análise dos resultados subdivididos pelos ciclos que compõem esta investigação. A quarta parte corresponde às conclusões.

## **2 Revisão da Literatura**

Este capítulo revê os principais contributos para a discussão do tema abordando sucessivamente os seguintes temas: o Terceiro Setor; a Mensuração do *Índice Social Return On Investment* e o SROI em Portugal.

### **2.1 Terceiro Sector**

Nas últimas décadas do século XX verificou-se o crescimento de um conjunto de organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, que se encontram incluídas no que habitualmente se designa por Terceiro Sector.

Não existe uma definição concreta de Terceiro Sector, uma vez que não há consenso entre os diversos autores que estudaram o tema, o que torna complexo o seu estudo, devendo o mesmo ser analisado de forma criteriosa e numa perspetiva mais ampla.

Segundo Azevedo et al. (2010), o Terceiro Setor é definido como “aquele que não é público nem privado, no sentido convencional desses termos; porém tem relações simbióticas com ambos, na medida em que manifesta a sua própria atividade na conjugação entre a metodologia de um, com as finalidades do outro”.

Defourny & Develtere (1999) consideram que o desenvolvimento do Terceiro Setor não é mais do que a conjugação de dois fatores: “uma condição de necessidade” e uma “condição de identidade coletiva ou de destino comum”.

Para Voltolini (2004) o Terceiro Sector “consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na

cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal”.

Apesar das diferenças nas definições dos autores, as mesmas complementam-se, permitindo concluir que é um sector que se distingue do sector lucrativo, tratando-se de organizações sem fins lucrativos, cuja principal missão é ajudar os mais desfavorecidos proporcionando-lhes melhor qualidade de vida.

O Terceiro Sector tem vindo a ganhar importância na nossa sociedade, manifestando-se num conjunto muito variado de organizações, cada uma com as suas especificidades e dinâmicas, afirmando-se com base nos seus objetivos e missão institucional, que poderão ser distintos, dependendo do seu âmbito de atuação. Esta diversidade é um fator que dificulta a consensualidade relativamente ao conceito de Terceiro Sector. O estudo em torno do Terceiro Sector de DiMaggio & Anheier (1990) concentra-se nas seguintes questões:

- Porque surgem as organizações do terceiro setor? - Problemática da origem;
- Quais os elementos que as distinguem das outras formas de organização? - Problemática do comportamento;
- Qual a contribuição do setor relativamente a outras formas organizacionais? - Problemática do impacto.

Em Portugal, o Terceiro Sector evolui paralelamente à história do país, tendo a conjuntura económico-social que este tem enfrentado nos últimos anos, contribuído para uma maior relevância do mesmo.

Em 2002, o sector da sociedade civil em Portugal representava 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB), com o valor de 5,4 biliões de euros. No que respeita a recursos humanos, existiam cerca de 230 mil trabalhadores a tempo

inteiro no Terceiro Sector, sendo que 70% auferiam salários e os restantes 30% trabalhavam em regime de voluntariado, ou seja, 4,2% da população portuguesa economicamente ativa trabalhava em organizações deste sector (Franco et al, 2005).

Devido à propagação de várias instituições, organizações, associações, deste género, a Organização das Nações Unidas (ONU) sentiu a necessidade de as catalogar com a designação de “Classificação Internacional para as Organizações não Lucrativas (ICNPO)”. Na tabela que se segue é possível identificar as diversas categorias criadas:

Tabela I – Classificação Internacional para Organizações não Lucrativas

<b>Cód.</b>	<b>Área</b>	<b>Cód.</b>	<b>Área</b>
1	Cultura e Lazer	7	Participação Cívica e Defesa de Causas
2	Educação e Investigação	8	Intermediários Filantrópicos
3	Saúde	9	Internacional
4	Serviços Sociais	10	Congregações Religiosas
5	Ambiente	11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
6	Desenvolvimento e Habitação	12	Outros

Nota: Para maior detalhe consultar o Anexo I do presente documento.

As instituições do Terceiro Sector devem gerar os excedentes necessários ao reforço da sua resiliência e ao crescimento da sua atividade, pois estes são fatores fundamentais para a sua sustentabilidade. Estas organizações têm de ser eficientes, devendo prosseguir os seus objetivos sem desperdício ou subaproveitamento dos recursos de que dispõem.

“Os empreendedores sociais são indivíduos visionários, que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance no seu campo de atividade. São inovadores sociais que deixarão a sua marca na história (...)” (Azevedo et al. 2010).

O Terceiro Sector assume-se como um vetor em fase de desenvolvimento na economia. Assim, tal como o Estado e o Sector Privado, o Terceiro Sector é obrigado, a fazer alterações na sua forma de estar e de atuar nos vários ângulos em que se manifesta. A presença passiva que o Terceiro Sector tem na economia é limitativa, o que faz com que estas organizações tenham necessidade de ter uma presença mais ativa, definindo estratégias eficazes e tendo uma visão economicamente mais sustentável. Prova disto é que em 2013 foi aprovada a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de Maio), que demonstra a importância crescente do lugar do Terceiro Sector no panorama económico português.

### **2.1.1 Economia Social Portuguesa**

A Economia Social teve início na década de 1970. À data, esta abordagem foi referida de contabilidade ambiental ou de contabilidade social e ambiental, o nome reflete a sua preocupação com o impacto das organizações sobre o ambiente natural (Richmond et al, 2003).

De acordo com a definição presente no artigo n.º 2 da Lei n.º 30/2013:

1 - Entende-se por Economia Social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades [lista de entidades].

2 - As atividades previstas [...] têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes.

À luz do artigo n.º 4, do mesmo diploma legal, fazem parte integrante da Economia Social as seguintes entidades, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português: as cooperativas, as associações mutualistas;

as misericórdias; as fundações; as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social.

De acordo com Silva Costa (2013) a Economia Social assume um significado particularmente importante na atual conjuntura económica portuguesa, evidenciando o insubstituível contributo que a sociedade civil pode dar para a coesão social.

Ao evidenciar a Economia Social num contexto nacional, é importante efetuar previamente o enquadramento do cenário Europeu. Segundo Quintão (2004), de acordo com o estudo do *Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy* (CIRIEC), Portugal encontra-se atualmente num conjunto de países onde o Terceiro Sector se encontra emergente.

Segundo este estudo os países onde a Economia Social se encontra estabelecida, mas ainda necessita de reconhecimento geral, são essencialmente a França, Bélgica e de forma menos integrada, Espanha. No caso dos países onde o Terceiro Sector está em emergência, a autora, refere os casos de Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda e Grécia.

A Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo são os países onde o Terceiro Sector ou Economia Social têm-se mantido de formas pouco concretas, onde existem iniciativas variadas, mas sem existir no geral uma ideia objetiva e clara sobre a unidade no sector.

Por último, na Alemanha, Áustria e Holanda, o Terceiro Sector está fragmentado. Para estes países a noção de Terceiro Sector não tem aplicação, segundo a autora, tradicionalmente o sector sem fins lucrativos sofreu um processo de transformação que o tem aproximado mais das empresas capitalistas do que dos princípios deste (Quintão, 2004).

Em Portugal, um dos principais fatores que tem influenciado este crescente interesse pelo Terceiro Sector e Economia Social são as dificuldades socioeconómicas e, em particular, a elevada taxa de desemprego presente na sociedade portuguesa.

Segundo Silva Costa (2013), de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), 55 mil organizações, empregam através de contrato, o que equivale a cerca de 260 mil pessoas, que constituem 2,8% do PIB. Se se contabilizar o trabalho voluntário, o contributo da Economia Social para o PIB será na ordem dos 3,8%.

Qualquer que seja o critério de avaliação, o Terceiro Sector é muito relevante na economia portuguesa. Os dados do INE permitem ainda constatar que, no Terceiro Sector, a percentagem de voluntários com formação superior é muito significativa. De facto, o perfil médio do voluntário é de alguém com formação superior e atividade profissional, o que leva à necessidade de criação de condições que consigam atrair pessoas que não se enquadram neste perfil e que têm tempo disponível para alocarem a estes processos de afirmação cívica através do voluntariado (Silva Costa, 2013).

Como acima mencionado o Terceiro Sector tem vindo a ganhar especial importância na Economia Social, no entanto, as organizações não dispõem de modelos adequados de organização e de gestão, no sentido que permitam uma

utilização otimizada dos recursos que têm ao seu dispor ou que têm a possibilidade de angariar. A utilização eficiente de recursos e a qualidade da organização formam dois fatores importantes no atual contexto da economia portuguesa e são determinantes para a satisfação dos meios envolvidos.

Surge assim uma necessidade de definir novos modelos organizacionais e de gestão, de forma a aumentar a eficiência destas instituições e, conseqüentemente, o benefício dos seus destinatários de modo a atingir a sustentabilidade social, económica e financeira aproveitando as vantagens competitivas. Isto é, quanto melhor organizado estiver o Terceiro Sector mais facilmente se conseguirá concretizar os objetivos sociais prosseguidos, só assim será possível atrair mais cidadãos disponíveis para trabalhar voluntariamente em prol da sociedade.

A tarefa não é simples, de acordo com a Mckinsey (2001) a gestão de uma organização do Terceiro Setor é uma tarefa difícil e complexa, em especial quando é necessário gerar receitas como forma de garantir a sua sustentabilidade.

## **2.2 Mensuração do Índice *Social Return On Investment***

Conforme acima descrito, com a emergência do Terceiro Sector, e com o aumento do número de projetos de âmbito social, surgiu a necessidade de demonstrar e de comunicar o valor social para o exterior das organizações.

De forma a obter esse valor e demonstrar o impacto das organizações da Economia Social, são necessárias diferentes ferramentas contabilistas no contexto da Economia Social (Mook & Quarter, 2006).

O SROI surgiu na década de 1990, em San Francisco, com o objetivo de determinar os investimentos em organizações sociais, sendo um método que agrega princípios de medição de valor extra-financeiro, como os valores ambientais, sociais e económicos que não estão refletidos nas demonstrações financeiras convencionais. Baseia-se, assim, na apuração e medição do retorno financeiro através da perceção e experiência dos *stakeholders* (Cox et al, 2012).

A metodologia SROI permite às organizações do Terceiro Sector (Brouwers et al, 2010):

- Medir os resultados das suas atividades de forma participativa, no sentido de melhorar os objetivos das suas organizações e fornecer oportunidades de aprendizagem a vários níveis com todos os seus parceiros de projeto. Uma análise SROI pode também ajudar a definir estratégias, planejar intervenções e obter uma visão clara dos resultados;
- O SROI inclui dados qualitativos e quantitativos. A metodologia tem uma estrutura que permite demonstrar o valor económico e social para além dos métodos financeiros *standard*;
- SROI ajuda no aumento da eficiência, eficácia e relevância do trabalho das organizações, apoiando todos os interessados na reflexão acerca das atividades e intervenções que contribuem para os impactos sociais pretendidos;
- Esta metodologia ajuda na comunicação com os *stakeholders*. Uma vez planeada, ajuda a identificar as alterações ao modelo de negócio, bem como as oportunidades de mercado que resultam em maiores benefícios sociais;
- Ao envolver ativamente os principais *stakeholders*, reforça as atividades, gera mais-valia e apoia a tomada de decisões. Maximizando os objetivos sociais e financeiros;

- Participar numa análise SROI, ajuda os *stakeholders* a avaliarem e refletirem a sua contribuição nas organizações, gerando novas oportunidades de investimento refletindo-se no seu desempenho no que concerne a objetivos sociais e financeiros.

Da análise SROI passamos para o rácio de SROI, que se traduz na razão entre o valor dos benefícios e o valor do investimento. Por exemplo, um rácio de 3:1 indica que por cada euro investido na atividade, no projeto ou no programa em análise, 3€ de valor (económico, social e/ou ambiental) foram gerados para a sociedade (Brouwers et al, 2010).

$$SROI = \frac{\text{Valor dos benefícios}}{\text{Valor do Investimento}}$$

Apesar da metodologia SROI estar em constante transformação nos últimos anos, não existe uma ferramenta única que permita calcular o impacto social, mas um conjunto de ferramentas que apesar das suas distintas características complementam-se, servindo desta forma as organizações sem fins lucrativos (Tuan, 2011).

Segue-se a descrição das principais metodologias usadas para medir o SROI.

### 2.2.1 Robert Enterprise Development Fund (REDF)

Desde 1997 que a *Robert Enterprise Development Fund* (REDF), uma organização sem fins lucrativos com sede na Califórnia, dirige os seus esforços para criar novos postos de trabalho e oportunidades de emprego para pessoas que enfrentam diversas barreiras, como: abandono escolar; ex-presidiários; sem abrigo e pessoas com necessidades especiais (Gair, 2001).

“Acreditamos que a oportunidade de trabalhar deve estar disponível para todos, em todos os lugares. Sabemos que os postos de trabalho podem transformar vidas e comunidades” (George, 2001).

Sendo a REDF uma fundação sem fins lucrativos, sentiu necessidade de quantificar o impacto social do seu esforço, criando a metodologia SROI com o objetivo de medir o retorno do investimento das suas operações, para tal, procurou dar resposta às seguintes questões (REDF, 2014):

- De que forma as instituições sem fins lucrativos, conseguem medir o resultado dos seus esforços?
- De que forma os profissionais e os investidores conseguem perceber se os seus esforços estão a ter os resultados esperados?
- De que forma será possível tomar decisões sobre o uso de recursos?
- Como convencer os investidores que de cada unidade monetária investida em projetos sociais, resultam benefícios quantificáveis para os indivíduos e para a sociedade?

Para a REDF existe uma relação continua na criação de valor para as instituições sem fins lucrativos, através de uma linha que relaciona o Valor Económico, Valor Socioeconómico e por fim o Valor Social.



Figura 1 – Conceito de Valor de Organizações sem fins lucrativos

De acordo com Gair (2001), o **Valor Económico** surge a partir do retorno financeiro sobre um investimento. Aquando do uso do termo retorno financeiro,

é necessário ter em conta os capitais investidos, ou seja, Custo do Capital Próprio e Capital Alheio. Este conceito é de aplicação comum nas organizações sem fins lucrativos.

Para a mesma autora, o conceito de **Valor Social** nasce de uma combinação entre recursos, processos e políticas estratégicas, permitindo melhorias na vida dos cidadãos e da própria sociedade. Para as organizações sem fins lucrativos, o valor social pode ser definido através da missão e razão de sua existência. No entanto, para estas organizações o cálculo do valor social é considerado o seu ponto crítico, dada a dificuldade na sua mensuração.

E o valor **Socioeconómico** define-se entre o Valor Económico e o Valor Social; uma instituição sem fins lucrativos gera valor socioeconómico através da transformação de produtos para venda (atividade económica) e através de receitas ou redução de custos para o setor público (atividade social).

A abordagem da REDF foca-se essencialmente na mensuração do Valor Económico e do Valor Socioeconómico, ao cruzamento destes dois valores dá-se o nome de Valor Combinado, como é possível observar na tabela que se segue (Gair, 2001):

Tabela II – Medidas de Valor do SROI

(Adaptado de (Cleberon & Santos, 2009)

<b>Medidas de Valor</b>			
<b>Tipo de Valor Criado</b>	<b>Medida</b>	<b>Definição</b>	
<b>Económico</b>	Valor do negócio	Valor presente dos excedentes de caixa gerados pela atividade de negócio da entidade (Exclui custos pela causa social, subsídios e doações)	<b>Valor combinado</b>  Valor do negócio + Valor da causa social - Dívida a longo prazo
<b>Socioeconómico</b>	Valor da causa social	Valor presente da receita adicional e da redução de custos para o governo gerados pela atividade social retirando os custos desta atividade	

---

Social

---

A metodologia SROI manifesta-se através de seis indicadores: Valor do Negócio; Valor da Causa Social; Valor da Entidade (negócio social), Índice de retorno do Negócio, Índice de retorno da Causa Social e pelo Índice de retorno da Entidade (Fregonesi et al, 2004).

Segundo os autores, estes indicadores servem de base para a medição do SROI das organizações sem fins lucrativos. Adicionalmente a estes indicadores devem ser efetuados relatórios onde constem: a missão, os diversos projetos e as abordagens do impacto gerado pelos investimentos efetuados. Por meio do relatório deverá ser possível demonstrar os itens que se pretendem medir.

Através dos indicadores, bem como do relatório referido, as organizações sem fins lucrativos dispõem de uma visão ampla de todo o seu negócio, possibilitando-lhes a identificação dos benefícios gerados.

De forma a determinar os indicadores, a REDF sugere o uso das ferramentas de gestão convencionais, tais como: a Demonstração de Resultados adaptada e o *True Cost Accounting Analysis* (TCAA), a principal diferença entre ambas, reside no facto desta última dividir o resultado em atividade económica e atividade social. Outra ferramenta usada pela REDF é o modelo de Fluxo de Caixa Descontado “o valor é baseado em caixa, preferivelmente nos lucros, porque só este valor pode ser reinvestido no negócio ou devolvido aos acionistas” (George, 2001).

De acordo com Amaral & Araújo (2004), a análise SROI divide os seis indicadores acima referidos em dois grupos: os valores monetários e os índices, como é possível observar na tabela III. A primeira etapa do processo é

o cálculo dos valores monetários (do negócio, da causa social e da entidade).

Depois é definido o valor do investimento para calcular os índices.

Tabela III – Indicadores REDF

(Elaboração Própria de acordo com (Fregonesi et al, 2004)

<b>Grupo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ferramenta a Aplicar</b>	<b>Especificidade</b>
	Valor do Negócio	Fluxo de Caixa	A metodologia SROI propõe a previsão de dez anos de fluxo de caixa. Desta forma, será necessário efetuar uma projeção de receitas e despesas, bem como investimentos em ativos permanentes e capital, para o prazo estipulado.
<b>Valores Monetários</b>	Valor da Causa Social	Fluxos de Caixa Futuros	O fluxo de caixa da causa social é calculado com base em quatro elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número projetado de pessoas atendidas;</li> <li>• Redução do custo médio por pessoa para o governo;</li> <li>• Média de aumento na receita do governo por pessoa;</li> <li>• Gastos operacionais com a causa social projetados da empresa.</li> </ul>
	Valor da Entidade	Valor do Negócio + Valor da Causa Social- Dívidas	Deve-se aplicar a forma, fazendo uma analogia com as empresas, é mensurado o tamanho do ativo líquido, ou capital dos sócios, a valor de mercado.
	Índice de retorno do Negócio	Valor do Negócio/ Valor do Investimento	
<b>Valor do Investimento</b>	Índice de retorno da Causa Social	Valor da Causa Social/ Valor do Investimento	
	Índice de retorno da Entidade.	Valor da Entidade/ Valor do Investimento	

### 2.2.2 SROI Network

A SROI Network é uma abordagem globalmente utilizada, tendo surgido no Reino Unido com o objetivo de promover o SROI, através de conferências e sessões de formação. Complementa o trabalho desenvolvido pela REDF, ajustando apenas o modelo SROI de forma a torná-lo aplicável a um vasto conjunto de organizações. A abordagem é mais abrangente, incorpora uma

gama mais ampla de interesses das partes envolvidas, e a sua estratégia consiste no desenvolvimento de um método universal de medição do retorno do investimento, reconhecendo as boas práticas, partilhando exemplos com outras organizações (Emerson & Cabaj, 2000).

Em 2009, a SROI Network, em conjunto com outras organizações, criaram o guia de cálculo do SROI intitulado: “*A guide to the Social Return On Investment*” (Nicholls et al, 2012).

De acordo com a *SROI Network*, a metodologia SROI surge através da Contabilidade Social e da Análise Custo-benefício e assenta em sete princípios que a sustentam (SVA & PWC, 2012):

1. Envolver os Stakeholders. Informar o que pode ser medido, como e qual o valor de forma a envolver os stakeholders;
2. Perceber as Mudanças. Identificar como é feita a mudança e avaliar o seu impacto positivo ou negativo;
3. Dar valor ao que é importante. Determinar que informação deve ser contabilizada para uma coerente prestação de contas aos stakeholders, permitindo uma correta análise;
4. Apenas incluir o que é material. Determinar que informação e factos concretos devem ser incluídos na prestação de contas, para reportar uma imagem real para os stakeholders retirarem conclusões;
5. Não prestar depoimentos falsos. Apenas reportar os valores que as organizações de facto criaram;
6. Ser Claro. Demonstrar uma análise precisa e real, reportar e discutir os resultados com os stakeholders;
7. Verificar os Resultados.

Para a SROI Network, a medição do SROI assenta em seis etapas e cada uma delas é composta por diversos passos, como é possível observar na tabela IV, sendo esta a base do estudo para o cálculo do SROI.

Tabela IV – Etapas SROI Network

(Elaboração Própria de acordo com (Nicholls et al, 2012)

Etapas		Passos
1	Definir os Objetivos e Identificar os Stakeholders	Definir o Objetivo Identificar os Stakeholders Definir a Estratégia de envolver os Stakeholders
2	Mapa de Impacto	Mapa de Impacto Identificar os Inputs Atribuir valor aos Inputs Clarificar os Outputs Detalhar os Resultados
3	Evidenciar resultados dando-lhes um valor	Definir indicadores de resultados Recolha de resultados Estabelecer o tempo de duração dos resultados Atribuir um valor ao resultado
4	Estabelecer o Impacto	<i>Deadweight and displacement</i> Atribuição <i>Drop-off</i> Calculating your impact
5	Calcular o SROI	Efetuar Previsões Calcular o <i>net present value</i> Calcular o rácio Análise da Sensibilidade <i>Payback period</i>
6	Reportar, Utilizar e Aplicar	Reportar aos stakeholders Aplicar os resultados Garantir

Para a realização de uma análise SROI será necessário passar pelas seguintes seis etapas (Network, 2014):

Etapa 1: Definir os Objetivos e Identificar Stakeholders. Nesta primeira fase é importante definir os objetivos e identificar as principais partes interessadas. Definem-se os limites que a análise SROI cobrirá, as partes envolvidas no processo a forma de envolvimento.

Etapa 2: O Mapa de Impacto. Através de envolvimento com seus stakeholders, ir-se-á desenvolver um mapa de impacto, ou teoria da mudança, o que mostra a relação entre os *inputs*, *outputs* e consequente impacto.

Etapa 3: Evidenciar resultados atribuindo-lhes um valor. Definem-se indicadores de resultados, recolhem-se os dados, estabelece-se a duração dos mesmos e atribuem-se-lhes valores.

Etapa 4: Estabelecer o Impacto – Permite compreender quanto do valor identificado é resultado da atividade envolvida, tornando o relatório credível e preciso.

Etapa 5: Calcular o SROI. Calcula o Retorno Social gerado através da relação entre os parâmetros: investimento inicial e atividade desenvolvida.

Etapa 6: Reportar, Utilizar e Aplicar. A importância deste último passo não deve ser esquecida, uma vez que permite a partilha dos resultados obtidos com a análise. Contribuindo para angariação de novos investidores bem como para redefinir as estratégias das organizações.

### **2.3 SROI em Portugal**

Em Portugal, a Fundação Montepio e a Fundação EDP foram pioneiras na promoção do SROI como ferramenta de análise dos projetos a financiar. Através do programa “Impacto Social” que ocorreu em 2013, foi selecionado um conjunto de organizações para o cálculo do SROI de um dos seus projetos. Foi dada formação inicial a estas entidades, e foram estabelecidos prazos para as diversas fases da metodologia SROI (Mariana et al, 2013).

Os resultados das medições acima referidas, foram apresentados passados três meses na Conferência Internacional Impacto Social através da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e da Fundação Montepio. O

principal objetivo da conferência foi “capacitar organizações da economia social para a avaliação de impacto das suas ações no terreno”.

Para Maria de Lourdes Miguel, responsável do projeto Mais Proximidade Melhor Vida, “o SROI revelou-se uma boa ferramenta de gestão, na medida em que possibilita o controlo das previsões, ajustamento da despesa e melhoria no desempenho. Além disso permite avaliar e selecionar quais as atividades com maior potencial de impacto”. No entanto, Bárbara Leão da cooperativa Biovilla considera que “será necessário desenvolver indicadores específicos para o mercado português” (Mariana et al, 2013).

Em Outubro de 2013, a Stone Soup Consulting, a Social Impact Analysts Association (SIAA) e a Fundação Calouste Gulbenkian organizaram em Lisboa o “*Adventure of Social Impact Evaluation*”, com o intuito de reunir apoiantes da sociedade civil Portuguesa, consultores e profissionais com interesse na evolução e análise do impacto social. Um dos objetivos do evento foi apelar à participação e gerar discussão acerca dos desafios e encontrar soluções para melhorar o impacto social em Portugal, seguem as conclusões e as principais questões colocadas no evento segundo Whateley & Pedra (2013):

- A análise ao impacto social iniciou-se à relativamente 5 anos, no entanto, poucas organizações o fazem, olhando apenas para os *inputs* e *outputs*. As que o fazem usam metodologia SROI ou processos internos próprios, de acordo os requisitos de cada investidor.

Quanto aos desafios da implementação de uma metodologia SROI, foram identificados os seguintes:

- Barreiras Internas provenientes de uma cultura organizacional sem maturidade ou recursos suficientes e barreiras externas por falta de cooperação entre organizações e falta de financiamento;
- Existência de um elemento interno que auxilie a comunicação com os consultores financeiros;
- Necessidade de chegar a um consenso sobre o significado dos indicadores para avaliação de resultados a longo prazo;
- Necessidade de se encontrar uma linguagem comum aos investidores, para uniformizar os requisitos.

Da discussão gerada foi identificada a necessidade de simplificação das metodologias, foi recomendado criar um centro de conhecimento para divulgação das abordagens de análise dos diferentes projetos ou sectores (Whateley & Pedra, 2013).

### **3 Metodologia de Investigação**

De acordo com Creswell (2003) os problemas de investigação a ser explorados e percebidos podem sê-lo feito qualitativamente.

Neste sentido, e uma vez que se trata de um tema pouco explorado e com uma bibliografia escassa, considerou-se o Método de Delphi para a investigação, por se tratar de uma das poucas metodologias científicas que permite analisar dados qualitativos. Adicionalmente este método foi considerado pertinente para o estudo, uma vez que permite efetuar previsões e definir estratégias através de consenso de opiniões de um grupo de especialistas.

Para consolidação do estudo, foi realizada uma entrevista a um especialista, que presta serviços de consultoria a organizações sem fins lucrativos e com um

*background* de projetos de medição de impacto social bastante eminente quer a nível nacional quer internacional.

### **3.1 Método de Delphi**

Este método consiste na recolha de informação proporcionada por um painel de especialistas, utilizando várias iterações sob a forma de questionários, visando obter um consenso sobre o impacto da medição do SROI. A quantidade de iterações depende do grau de consenso obtido pelos especialistas (Gávea, 2002).

Os resultados de cada iteração são comunicados aos especialistas para que estes possam reformular as proposições apresentadas nas iterações seguintes. Se houver uma discrepância muito elevada na opinião de um dado especialista nas várias iterações, não será possível chegar a um consenso. No entanto, as opiniões podem variar de iteração para iteração uma vez que, em cada uma, podem ser introduzidas novas questões e o especialista pode mudar de opinião em relação às questões que considera mais oportunas (Gávea, 2002).

O painel é composto por especialistas qualificados e com conhecimentos profundos no tema em estudo, garantindo assim a validade dos resultados. O processo é concluído quando as respostas se aproximarem do consenso.

Sumariamente o método de Delphi pode ser representado por duas fases (ver figura 2), estando a primeira relacionada com o processo de seleção dos especialistas e a segunda com a gestão dos questionários.

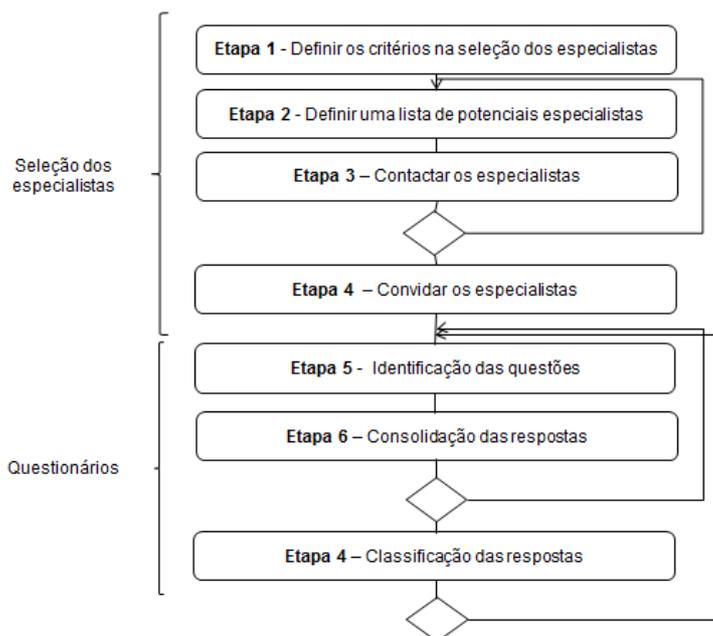


Figura 2 – Principais etapas do Método de Delphi  
(Adaptado de Ekionea & Fillion, 2011)

O processo de seleção dos especialistas segundo Ekionea & Fillion (2011) consiste em quatro etapas: Definir os critérios na seleção dos especialistas; definir a lista de potenciais especialistas; contactar os especialistas seleccionados e por fim, convidar os especialistas a participarem no estudo, via correio eletrónico, telefone ou Fax.

No processo de gestão dos questionários podem ser consideradas três etapas: identificação das questões; consolidação das respostas para elaboração do relatório de cada iteração antes do consenso ser obtido, nesta etapa é feita uma análise às respostas obtidas e são identificadas novas questões; a última etapa consiste na classificação das respostas, e criação de relatório final (Ekionea & Fillion, 2011).

Este estudo contou com a participação de um painel de oito especialistas, constituído por Gestores de Projeto e Diretores de organizações sem fins lucrativos, seleccionados atendendo ao seu conhecimento sobre o tema, que

lhes garante sensibilidade para a componente financeira dos projetos. A seleção dos especialistas, foi efetuada com a colaboração da Dra. Helena André, coorientadora desta dissertação e também fundadora e responsável pelo Serviço de Instituições da organização ENTRAJUDA.

Os especialistas foram contactados via correio eletrónico, sendo informados sobre o objetivo do estudo, do método a ser aplicado na investigação e foi-lhes feita uma breve contextualização do tema SROI. Os questionários foram enviados pela via acima referida, que os remetia para a plataforma *online Qualtrics*.

Após conclusão do primeiro questionário, o tratamento dos dados foi feito com recurso a estatística descritiva e os resultados foram enviados aos especialistas em relatório antes da iteração seguinte.

Na segunda iteração Delphi, foram consideradas novas questões/proposições em resultado da primeira iteração, juntamente com algumas das questões iniciais (sendo retiradas as que se consideraram como mesmos determinantes), o novo quadro de questões, assim, foi remetido ao painel de especialistas.

### **3.2 Entrevista**

Uma entrevista é uma conversa com um propósito Ghiglione & Matalon (2005), é um encontro interpessoal que ocorre num contexto e situação social específica e que implica a presença de duas pessoas, assumindo uma delas por acumulação o estatuto de “especialista”.

De forma a complementar os resultados obtidos no Método de Delphi, foi preparada uma entrevista com a especialista Cláudia Pedra, Manager Partner

da Stone Soup Consulting (SSC). A SSC tem como missão oferecer serviços com vista a fortalecer as organizações que procuram aumentar o seu impacto social. Atuando como parceira, a SSC apoia as organizações a maximizar o seu valor social, identificando possíveis caminhos para o seu desenvolvimento e crescimento através de processos partilhados de estratégia, criação e implementação.

Segundo Ghiglione & Matalon (2005) existem três tipos de entrevistas: entrevistas não-estruturadas (livres), as semiestruturadas e as estruturadas (*standards*). Neste estudo optou-se por uma entrevista semiestruturada, em que o entrevistado tinha total liberdade de respostas, não foram apresentadas possíveis hipóteses de categorias e nem tão pouco foi direcionando para possíveis respostas.

A preparação para a entrevista fez-se através da criação de um guião, tendo com base a revisão da literatura e os resultados do estudo de Delphi. A entrevista ocorreu em Janeiro de 2015 via *Skype*. Iniciou-se com uma breve apresentação e contextualização do estudo, seguida dos objetivos do mesmo. Para proceder à análise dos dados, a entrevista foi integralmente transcrita.

#### **4 Estudo e Análise dos Resultados**

Tendo este estudo por base o Método de Delphi, cabe agora aplica-lo, como primeiro ciclo da investigação. O segundo ciclo de estudo concretizou-se com a realização da entrevista.

## **4.1 Primeiro ciclo de Investigação – Método de Delphi**

### **4.1.1 Método de Delphi – Iteração I**

Após a seleção do painel de especialistas, e com base nas questões levantadas pela revisão bibliográfica procedeu-se à elaboração do primeiro questionário (Ver Anexo II), composto por 16 questões, parte delas são questões fechadas (ou estruturadas) e as restantes abertas, nestas os especialistas tiveram liberdade de opinar sobre o tema proposto.

Neste ciclo pretendeu-se obter junto dos especialistas respostas pertinentes para a elaboração do estudo:

- i. As Organizações sem fins lucrativos assumem-se como um vetor em fase de desenvolvimento da Economia Social Portuguesa?** Existe um consenso geral quanto à questão colocada, 6 dos inquiridos estão totalmente de acordo que estas organizações são um vetor de desenvolvimento da economia social em Portugal, 2 das pessoas apenas concordam com a afirmação.
- ii. As Organizações em Portugal devem definir estratégias mais eficazes de forma a terem uma visão economicamente mais sustentável?** Dos especialistas inquiridos, 4 concordam que as organizações devem definir estratégias de forma a serem economicamente mais sustentadas, 4 concordam totalmente com a afirmação.
- iii. Na realização de projetos sociais as Organizações sentem dificuldade em demonstrar e comunicar o valor social gerado para o exterior? Os resultados diferem quanto à dificuldade sentida em comunicar o valor social**

para o exterior, 3 dos especialistas discordam da existência desta dificuldade, 4 concordam e 1 concorda totalmente.

**iv. De que forma é medido o Impacto Social dos seus projetos?** Dos inquiridos, 3 responderam que não é medido o impacto social nos projetos, 3 indicam que usam programas desenvolvidos internamente; 1 refere que usam a ferramenta REDF e 1 indica que aplicam os Resultados Operacionais.

**v. As Organizações onde atuam dispõem de recursos humanos com conhecimentos financeiros?** Das respostas obtidas, 7 dos inquiridos evidenciam que a organização onde atuam dispõe de recursos com conhecimentos financeiros.

**vi. Considera que a utilização de uma ferramenta para calcular o SROI, possibilita a identificação de novos projetos sociais?** Dos inquiridos, 3 estão totalmente de acordo, 4 concordam que a utilização de uma ferramenta para medir o SROI ajudaria na identificação de novos projetos.

**vii. Foi pedido aos especialistas que indicassem:**

**Estratégias para a fidelização de investidores:** Transparência e clareza na definição da proposta de valor; Participação ativa e envolvimento de todos os participantes, incluindo os investidores; Apresentação e análise contínua dos resultados; Demonstração de confiança para a fidelização de investidores; Qualidade na demonstração dos resultados e melhoria conjunta.

**Critérios para a seleção de potenciais investidores:** Alinhamento estratégico da responsabilidade social e missão da instituição; Capacidade

instalada dos investidores, credibilidade e idoneidade; Capacidade em inovar e integrar; Capacidade de investir através de bens e/ou serviços.

Efetuada a análise dos resultados, verificou-se que existe um consenso relativamente ao crescimento do terceiro sector na economia social portuguesa, no entanto, verificaram-se algumas discrepâncias quanto às dificuldades sentidas pelas organizações na demonstração e comunicação do valor social, assim como na forma como o fazem, ou como medem o impacto social dos seus projetos.

Procedeu-se à criação de um relatório com os resultados desta primeira iteração. Este relatório foi enviado ao grupo de especialistas, para sua análise, sendo que esta seria relevante para a iteração seguinte, de forma a gerar discussão acerca dos dados apresentados.

#### **4.1.2 Método de Delphi – Iteração II**

Tendo-se verificado alguma discordância nos resultados e com base nos *inputs* obtidos na Iteração I, procedeu-se à elaboração da iteração II do estudo de Delphi com o objetivo de aprofundar algumas questões fulcrais na realização do mesmo.

Esta iteração é composta por 12 questões (Ver Anexo III), versando sobre os seguintes temas:

- i. Verificando-se na iteração I, a necessidade de reestruturação dos modelos das Organizações, de que forma se podem tornar mais competitivas e autossustentáveis?** Identificou-se um conjunto de fatores que podem auxiliar as organizações a serem mais competitivas e autossustentáveis. Foi pedida a sua classificação por grau de importância,

de acordo com a figura 3, o planeamento estratégico é o fator que os especialistas por unanimidade consideram muito importante, o programa de associados é o que gera mais dúvida.



Figura 3 – Fatores que podem ajudar as Organizações a tornarem-se mais competitivas e autossustentáveis

(Fonte: Elaboração Própria)

Além destes fatores, foi solicitado aos especialistas a indicação de outros: Transparência, confiança e capacidade de transmitir o impacto social; Controlo interno de qualidade; Capacitação de recursos humanos nas áreas de gestão; Introdução de ferramentas de monitorização e indicadores de gestão.

ii. **Na iteração I, manifestou-se a dificuldade na demonstração e comunicação do valor social, na iteração II os inquiridos foram interrogados sobre a forma como poderia ser ultrapassado este desafio.** Foi apresentado um conjunto de estratégias, para que os especialistas as classificassem quanto ao grau de importância. Das três estratégias apresentadas a considerada mais importante é a Melhoria da perceção dos custos e esforço inerentes a cada projeto, ao invés, a Realização de campanhas de responsabilidade social foi a que teve menor destaque, como é possível verificar na figura 4.

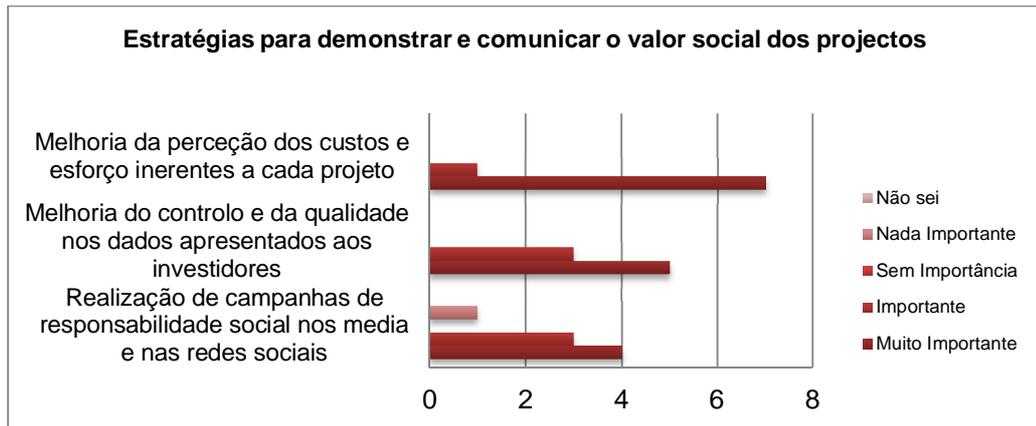


Figura 4 – Classificação das Estratégias para demonstrar e comunicar valor social dos projetos de carácter social

(Fonte: Elaboração Própria)

**iii. Foram identificados critérios para a seleção dos investidores, na Iteração II foi solicitada uma classificação quanto ao grau de importância das mesmas. O “Alinhamento Estratégico da responsabilidade social e missão da instituição” e a “Capacidade instalada dos investidores, credibilidade e idoneidade” foram considerados os mais importantes para a seleção de investidores.**

**iv. Caso já tenha aplicado a metodologia SROI, quais as maiores dificuldades sentidas na medição do valor social? Falta de instrumentos para essa medição e dificuldade em planear o que pretende efetivamente obter; O facto de não existirem recursos humanos com competências para criar essa medição; Criação de indicadores que reflitam a qualidade da prestação dos serviços disponibilizados aos clientes.**

Dois dos inquiridos referem que não sentem dificuldade na medição do valor social nas suas organizações.

**v. Quais as vantagens em utilizar a metodologia SROI?** Dos inquiridos 6 referem que nunca aplicaram a metodologia SROI, 1 dos inquiridos refere que uma das vantagens foi “Identificar claramente os fluxos de entrada e

saída”; 1 inquirido indica que *“Uma entidade externa avaliou o SROI da Instituição. Ainda que sem comparação a outros anos ou a outras instituições similares, permitiu-nos ter um indicador que motiva a melhoria contínua da nossa intervenção social e evidência para o exterior a relevância do investimento feito por terceiros na nossa atividade”*.

Esta iteração contou com a participação dos mesmos especialistas. Procedeu-se à análise dos resultados e sua comunicação.

Tendo sido esta iteração consensual, os resultados foram conclusivos, não sendo necessário avançar para outras iterações, dando-se por concluído o estudo de Delphi.

## **4.2 Segundo Ciclo de Investigação – Entrevista**

O Método de Delphi foi relevante para perceber junto das organizações quais as suas maiores dificuldades na medição do impacto social, no entanto, uma vez que ainda é uma prática pouco comum nas organizações, de forma a complementar os resultados obtidos no primeiro ciclo, realizou-se entrevista a uma especialista na medição do impacto social.

Criou-se um Guião de Entrevista (Ver Anexo IV), tendo por base as respostas obtidas no primeiro ciclo deste estudo, bem como a revisão bibliográfica. A entrevista apoiou-se num conjunto de 21 questões podendo estas ser agrupadas da seguinte forma:

- i. As Organizações têm vindo a ganhar especial relevância nos últimos anos em Portugal?** A especialista afirma que se tem verificado um crescimento exponencial entre as organizações, o número de pessoas que trabalham no sector já excede os 4% da população economicamente ativa.

No entanto, faz uma crítica em relação ao número de organizações existentes em Portugal, cerca de 55.000, sendo um número muito elevado para a dimensão do país, comparando com Espanha que tem cerca de 5.000 organizações registadas.

**ii. Um dos principais fatores para o crescimento deste sector, pode estar relacionado com a crescente taxa de desemprego de mão-de-obra qualificada?** Há interesse pelo sector por um motivo diferente, o efeito da crise e da recessão origina interesse nas questões sociais, adicionalmente as universidades têm feito algum enfoque sobre o facto de pessoas de diferentes competências poderem trabalhar no mundo social. Por ex. estudantes de gestão, tradicionalmente eram preparados para trabalhar em contexto empresarial, hoje em dia trabalham simultaneamente no âmbito da consultoria social.

A mão-de-obra qualificada desempregada, permite às organizações obter recursos qualificados com um custo mais baixo que há uns anos atrás.

**iii. De que forma as organizações podem tornar-se mais competitivas e autossustentáveis?** As organizações têm missões interessantes e com importância social, no entanto, não atingem os seus objetivos, por falta de mecanismos de gestão. Esta ineficiência poderá ter a ver com a falta de gestores na liderança das organizações e pela falta de processos internos com vista à eficiência. Tem de haver Capacitação, e Compreensão do processo de sustentabilidade, a sustentabilidade financeira não passa pela angariação de fundos através de donativos e patrocínios, as organizações tem de pensar em técnicas mais eficientes.

- iv. Foi identificada dificuldade em demonstrar e comunicar o valor social gerado para o exterior, inerente a projetos sociais, como considera ser possível ultrapassar este desafio? A comunicação baseada em resultados e impactos cativa as pessoas.** No entanto, para se apresentarem resultados e impactos há que existir uma prévia medição, caso contrário, não será possível comunicar.
- v. Na Iteração I do método de Delphi, foi questionado se as Organizações sem fins lucrativos dispõe de recursos com conhecimentos financeiros, 88% respondeu que sim, concorda com esta afirmação? A questão deveria ter sido colocada de forma a perceber se esses recursos financeiros são prestação de serviços ou se estão na organização.** Da forma como a questão foi colocada as organizações vão dizer que sim, uma vez que consideram o contabilista como um recurso financeiro. No entanto, muitos desses contabilistas não têm uma presença ativa nas organizações.
- vi. Qual a maior dificuldade sentida na medição do valor social na sua organização? A falta de metodologia e de instrumentos. Muitas das organizações sabem medir resultados, no entanto, não sabem medir o impacto social.** Necessitam de conhecer metodologias de avaliação de impacto social e terem instrumentos adequados na organização para fazer essa medição.
- vii. Quais as principais estratégias que considera adequadas para a fidelização de investidores? Todos os financiadores, sejam doadores individuais ou investidores, esperam por parte da organização a criação de uma relação de confiança e de conhecimento pessoal. A melhor maneira de fidelizar e trazer investidores é: conseguir por motivos empáticos**

interessados pela causa e manter uma relação próxima, sendo a transparência e responsabilização os instrumentos base. O investidor social procura liderança e capacidade de medição do impacto social para garantir que o projeto onde está a investir tem sucesso, adicionalmente procura um modelo de negócio sólido e sustentável que inclui um plano de negócios. Esta é uma das dificuldades, sentidas pelos investidores internacionais, as organizações ou não têm avaliação de impacto ou não têm modelo de plano de negócios. O perfil do investidor social não é o do filantropo ou do doador habitual, é uma pessoa que gosta de algum risco e pode incluir falhas, o erro faz parte do processo.

**viii. Considera que existindo dados concretos sobre o retorno social seria mais fácil atrair novos investidores?** Há estudos internacionais que demonstram que quando conseguimos fazer a medição do impacto social, o primeiro benefício que temos é o aumento da qualidade dos serviços que prestamos e o aumento de capital e financiamento.

**vi. Considera que a utilização de uma ferramenta para calcular o SROI, possibilita a identificação de novos projetos sociais?** Existem diversas metodologias de medição de impacto social, o SROI é um delas. O SROI foi criado para poder ser comparável e auditado de forma clara pelos financiadores, dado ser a linguagem que eles entendem. Uma pessoa da área financeira se sabe o que é o ROI, também entende o que é o SROI. Pode gerar financiamento, alguma certificação de qualidade do projeto, mas não gerar novos projetos. O SROI é adaptado a algumas realidades e alguns projetos, mas não a todos. O SROI é uma metodologia muito complexa de implementar e exige muito trabalho em termos posteriores.

não só no momento da medição como depois em termos de monitorização e avaliação a longo prazo. São necessárias pessoas com formação adequada que estejam no seio da organização.

- vii. Quais as *frameworks* que conhece para medir o SROI? Qual a mais funcional e que melhor se adapta à realidade Portuguesa?** Deve aplicar-se a Teoria da Mudança como base, depois é que se aplicam outras metodologias de avaliação de impacto. Por exemplo, pode aplicar a teoria da mudança e depois juntar o SROI, pode fazer a teoria da mudança e juntar o LBG, pode fazer a teoria da mudança e juntar o Balanced Scorecard. A Teoria da Mudança é fácil de entender, com pouca explicação as organizações conseguem-na construir e relacioná-la com o seu trabalho.
- ix. Uma das questões colocada no evento que decorreu em outubro, é que cada investidor exige um conjunto de requisitos, não há uma uniformização. Considera que estamos a caminhar para uma uniformização da medição do impacto social?** A maior parte dos investidores não abdicará dos processos que já tem, evidenciado o caso da EDP que usa a metodologia LBG a nível de reporte Internacional. Não fazendo sentido mudar. Cada organização deve utilizar as metodologias adequadas aos seus projetos.
- x. Considera que uma relação de parceria entre as organizações seria benéfica para obter financiamento para os projetos?** Para o investidor é sempre preferível haver uma parceria forte. Se as 55.000 organizações trabalhassem juntas, teriam melhores resultados.
- xi. Já existe, ou foi criado um fórum com o objetivo de partilha das melhores práticas, conhecimentos, recursos em Portugal?** Foi criado o

Grupo do Impacto Social, que reúne a cada dois meses. Tem como objetivos promover a troca de boas práticas no sector, aumentar o conhecimento sobre a avaliação de impacto social, as metodologias a aplicar e simultaneamente ligar os investidores e as organizações no âmbito da avaliação de impacto social.

## **5 Conclusões e Investigação Futura**

As organizações sem fins lucrativos assumem-se como um vetor de desenvolvimento, no contexto da recessão económica verificada nos últimos anos na Economia Social Portuguesa, existindo 55.383 organizações no país, representando 2,8% da Produção nacional e 5,5% do emprego total remunerado, dados de 2010 segundo Carvalho & Viriato (2013).

Das questões inicialmente colocadas e que marcam o presente estudo, a título de conclusão, apurou-se o seguinte:

**Qual a importância da reestruturação das estratégias financeiras no Terceiro Sector em Portugal?** Por efeito da recessão económica acima citada, e com base nos dados obtidos na realização deste estudo, as organizações consideram fulcral efetuar um planeamento estratégico de responsabilidade social de modo a tornarem-se mais eficazes e autossustentáveis.

**Como podem as organizações fidelizar investidores?** As organizações devem apostar na transparência da definição da proposta de valor, de confiança, de credibilidade e de idoneidade, devem efetuar uma análise contínua dos resultados apostando na qualidade e na melhoria da demonstração dos mesmos. O investidor social não é adverso ao risco, no

entanto, procura modelos de negócio sólidos e sustentáveis que garantam sucesso e impacto social, para investir.

**Estarão as organizações a medir o Impacto Social dos projetos? De que forma? Dispõem de recursos qualificados para o fazer?** Sente-se, no seio das organizações, que há falta de acesso a ferramentas de monitorização, a indicadores de gestão e ao controlo interno de qualidade, existe igualmente carência no que respeita a recursos humanos capacitados na área de gestão, apesar de muitas organizações evidenciarem que dispõem deste tipo de recursos humanos, muitos deles são subcontratados e não têm uma presença ativa na organização.

**Estarão as organizações a aplicar metodologias SROI na medição do impacto social dos seus projetos?** A metodologia SROI auxilia as organizações a olharem para os seus projetos sob uma vertente económica, apoia na tomada de decisões e confere a criação de novas estratégias, permite, desta forma, o melhoramento contínuo dos seus processos organizacionais. Esta metodologia foi criada para poder ser comparável e auditada de forma clara pelos investidores. No entanto, o SROI é uma metodologia complexa de implementar, uma vez que exige muito esforço no momento da medição, após a sua implementação e na fase de monitorização e avaliação a longo prazo. O facto de as organizações necessitarem de recursos humanos com formação e conhecimentos financeiros para aplicarem metodologias SROI, na medição do impacto social dos seus projetos, constitui um entrave à aplicação das mesmas.

**Será necessário adaptar ou criar uma nova *framework* para o mercado Português?** O SROI é adaptado a algumas realidades e projetos, podendo ser

aplicado em conjunto com outras metodologias, por exemplo, com a Teoria da Mudança ou com o Balanced Scorecard. É importante salientar que muitos dos investidores não abdicarão dos processos que já têm implementados, cada organização deve aplicar as metodologias adequadas aos seus projetos e aos requisitos de cada investidor. Desta forma, não fará sentido a criação de uma metodologia adaptada à realidade Portuguesa.

As futuras investigações deverão incidir na quantidade de organizações sem fins lucrativos existentes em Portugal. Estas, entre si, devem definir estratégias de cooperação e criar sinergias em áreas semelhantes.

Sendo o Estado o principal interessado nas causas sociais para o desenvolvimento socioeconómico do país, deveria apoiar as organizações na obtenção de conhecimentos de gestão e na captação de recursos humanos capacitados para medição do impacto social.

## **6 Referências Bibliográficas**

Andrade, A. & Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação [Em linha]. Disponível em [http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/aandrade/publicacoes/livros/Manual\\_VIII.pdf](http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/aandrade/publicacoes/livros/Manual_VIII.pdf) [Acesso em Junho de 2014].

Azevedo, E., Gomes, V. & Andrade, M. (2010). Plano de Negócios e Terceiro Sector: Análise de Atividade de uma OSCIP. *Revista Eletrónica Aboré*, Publicação Escola Superior de Artes e Turismo, vol. 4, pp.147–161.

Brouwers, J., Prins, E. & Salverda, M. (2010). *Social Return On Investment - A Practical guide for the development cooperation sector* [Em linha]. Disponível em [https://contextinternationalcooperation.files.wordpress.com/2010/11/sroi-practical-guide\\_context-international-cooperation.pdf](https://contextinternationalcooperation.files.wordpress.com/2010/11/sroi-practical-guide_context-international-cooperation.pdf) [Acesso em Junho de 2014].

- Carvalho, A & Viriato, R. (2013). Conta Satélite da Economia Social (CASES) 2010. Edição 2013, Lisboa, Portugal, pp.19.
- Cleberson, L. & Santos, P. (2009). Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI. Revista Contabilidade Vista & Revista, vol. 20, nº 3, pp.127–155.
- Cox, J., Bowen, M. & Kempton, O. (2012). Social Value: Understanding the wider value of public policy interventions. New Economy Working Papers, Edição Maio 2012, Manchester, pp.1–52.
- Creswell, J.W. (2003). Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. , Sage Publications Inc., 2ª Edição, Londres, Reino Unido.
- Defourny, J. & Develtere, P. (1999). The Social Economy: The Worldwide making of a Third Sector. Centre D'Economie Sociale, Universite DenLiege, Wallonia, Belgium.
- DiMaggio, P. & Anheier, H. (1990). The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. Annual Review of Sociology, vol. 16, pp.137–159.
- Ekionea, J. & Fillion, G. (2011). Knowledge Management Capabilities Consensus: Evidence from Delphy Study. Academy of Information and Management Siences Journal, vol. 14, nº1, pp.25-28.
- Emerson, J. & Cabaj, M. (2000). Social Return on Investment [Em linha]. Disponível em <http://auspace.athabascau.ca/handle/2149/1028> [Acesso em Maio de 2014].
- Franco, R., et al. (2005). O Sector não lucrativo Português numa perspetiva comparada. Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal.
- Fregonesi, M. et al. (2004). Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Sócio-Econômico das Organizações do Terceiro Setor\*. S.Paulo, Brasil , pp.239–266.
- Gair, C. (2001). A Report From the Good Ship SROI Why SROI? What is SROI? [Em linha]. Disponível em [http://www.socialreturns.org/docs/good\\_ship\\_sroi\\_gair.pdf](http://www.socialreturns.org/docs/good_ship_sroi_gair.pdf) [Acesso em Maio de 2014].
- Gávea (2002). e-Delphi [Em linha]. Disponível em <http://www3.dsi.uminho.pt/gavea/delphi/DEFAULT.ASP> [Acesso em Abril de 2014].
- George, R. (2001). REDF - The Roberts Enterprise Development Fund. SROI Methodology[Em linha]. Disponível em <http://redf.org/> [Acesso em Maio de 2014].

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2005). *O Inquérito: Teoria e Prática*. O. C. Editores, 4a Edição, Lisboa, Portugal.
- Mariana, B., Conceição, P. & Simões, V. (2013). *Impacto Social 2013 - Ideias com valor*, Lisboa, Portugal.
- Mckinsey & Company (2001). *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócios para Organizações Sociais*. Pierópolis, 3ª Edição, S. Paulo, Brasil.
- Mook, L. & Quarter, J. (2006). *Accounting for the Social Economy*. Blackwell Publishing Ltd, vol. 77, nº 2, pp.247–269.
- Nicholls, J. et al. (2012). *A guide to Social Return on Investment* [Em linha]. Disponível em [http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_details/241-a-guide-to-social-return-on-nvestment-2012](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-nvestment-2012) [Acesso em Abril de 2014].
- Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector - Elementos para referenciação teórica e conceptual*. Universidade do Minho, Braga, Portugal, pp. 1–15.
- Richmond, B. , Quarter, J. & Mook, L. (2003). *Social Accounting for Nonprofits Two Models*. Wiley Periodicals, vol. 13, nº 4, p.309.
- Silva Costa, C. (2013). *A Economia Social, o Emprego e o Desenvolvimento Local*. Banco de Portugal[Em linha]. Disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/intervpub20130618.aspx> [Acesso em Março de 2014].
- SVA & PWC (2012). *Social Return on Investment – Lessons learned in Australia*. Social Ventures Australia Consulting, Australia.
- Tuan, M. (2011). *Impact Capital Measurement – Approaches to Measuring the Social Impact of Program – Related Investments*. Robert Wood Johnson Foundation, Princeton, USA.
- Voltolini, R. (2004). *Terceiro Setor - Planeamento e Gestão*. 3ª Edição, S. Paulo, Brasil.
- Whateley, R. & Pedra, C. (2013). *Event Report – The Adventure of Social Impact Evaluation 1st October 2013* , Lisboa, Portugal, pp.1–7.

## **ANEXOS**

### **ANEXO I – Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas Aplicada a Portugal**

<b>Cód.</b>	<b>Área</b>	<b>Tipo de Organização em Portugal</b>
<b>1</b>	<b>Cultura e Lazer</b>	Associações culturais, recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações culturais Clubes sociais e recreativos (Rotary, Lions, etc.) Museus Jardins Zoológicos e aquários Sociedades históricas e literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança etc. Associações de Estudantes e Associações Juvenis
<b>2</b>	<b>Educação e Investigação</b>	Escolas, por exemplo ligadas a congregações religiosas Universidade católica Centros de Investigação
<b>3</b>	<b>Saúde</b>	Hospitais e casas de saúde (e.g., ligadas às ordens)
<b>4</b>	<b>Serviços Sociais</b>	Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS Outras associações de solidariedade social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, etc.) Santas Casa da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações mutualistas Associações de Bombeiros Voluntários
<b>5</b>	<b>Ambiente</b>	Associações Não Governamentais de Ambiente Associações de Proteção dos Animais
<b>6</b>	<b>Desenvolvimento e Habitação</b>	Organizações de Desenvolvimento Local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores
<b>7</b>	<b>Participação Cívica e Defesa de Causas</b>	Associações de defesa dos direitos humanos em geral (imigrantes, Antirracismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, Infetados com HIV/SIDA, família, mulheres, etc.) Partidos políticos

## O SROI na Economia Social Portuguesa

		Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos	Fundações (grant-giving ou doadoras) Associações promotoras do voluntariado Bancos Alimentares
9	Internacional	Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (e.g., CVP, Médicos do Mundo)
10	Congregações Religiosas	Institutos Religiosos Associações religiosas
11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Outros	Não Especificado

Fonte: (Andrade & Franco, 2007)

### ANEXO II – Resultados Método de Delphi - Iteração I

A primeira iteração foi concluída com sucesso, contando com a participação de 8 especialistas, de diferentes áreas de organizações sem fins lucrativos. Abaixo apresento os resultados do primeiro questionário para vossa análise.

Esta análise será importante para as iterações seguintes, de forma a ser gerada discussão sobre os dados apresentados, bem como apoiar na definição de estratégias sobre o impacto da medição do SROI (*Social Return on Investment*) em projetos de organizações sem fins lucrativos em Portugal.

Nº	Questão	Resultados
1	Considera que as Organizações sem fins lucrativos têm vindo a ganhar especial relevância nos últimos anos em Portugal?	Existe um consenso geral quanto à questão colocada, para os especialistas inquiridos, as organizações sem fins lucrativos têm vindo a ganhar importância em Portugal nos últimos anos (7 em 8 pessoas concordam totalmente com a questão colocada).
2	Considera que as Organizações sem fins lucrativos assumem-se como um vetor em fase de desenvolvimento da Economia	Nesta questão, 6 pessoas estão totalmente de acordo que as organizações sem fins lucrativos são consideradas um vetor no desenvolvimento da economia social em Portugal, sendo que 2

## **O SROI na Economia Social Portuguesa**

	Social Portuguesa?	peessoas apenas concordam com a afirmação.
3	Considera existir uma necessidade de reestruturação dos modelos das Organizações sem fins lucrativas, de forma a serem mais competitivas e autossustentáveis?	Das pessoas inquiridas 6 pessoas concordam totalmente com a necessidade de reestruturação dos modelos das organizações, e 2 pessoas apenas concordam com a afirmação.
4	Qual o peso que daria à importância desta mudança?	Das respostas obtidas, 5 especialistas estão em unanimidade, considerando esta mudança relevante e 3 consideram-na muito relevante.
5	Considera que as Organizações sem fins lucrativos em Portugal deveriam definir estratégias mais eficazes de forma a terem uma visão economicamente mais sustentável?	Dos especialistas inquiridos, 4 concordam que as organizações devem definir estratégias de forma a serem economicamente mais sustentadas, sendo que 4 concordam totalmente com a afirmação.
6	Ao realizar projetos sociais a sua Organização sente dificuldade em demonstrar e comunicar o valor social gerado para o exterior?	Os resultados diferem quanto à dificuldade sentida em comunicar o valor social gerado para o exterior, sendo que 3 especialistas discordam, 4 concordam e 1 concorda totalmente.
7	Dada a conjuntura Económica que o país atravessa, a sua Organização tem sentido mais dificuldades em atrair novos investidores para projetos sociais?	Nesta questão, os resultados foram dispersos, sendo que 1 especialista não tem opinião formada, 5 pessoas concordam e 2 pessoas concordam totalmente com a questão colocada.
8	Na sua Organização como é medido o Impacto Social dos projetos? Por favor selecionar uma das seguintes opções: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas/programas desenvolvidos internamente pela sua Organização</li> <li>• Abordagem Robert Enterprise Development Fund (REDF), através da metodologia SROI – Social Return on Investment</li> <li>• Abordagem SROI Network</li> <li>• Outra metodologia/abordagem. Pode indicar qual?</li> <li>• Não é medido o Impacto Social dos projetos</li> </ul>	Dos inquiridos, 3 responderam que o impacto social em projetos não é medido, 3 indicam que usam Ferramentas/programas desenvolvidos internamente pela sua Organização; 1 refere que usa a abordagem REDF e 1 indica que aplica os Resultados Operacionais.
9	Qual o grau de importância de ter uma metodologia disponível para medir o retorno dos projetos na sua Organização?	Dos inquiridos 5 pessoas consideram importante dispor de uma metodologia para medir o SROI e 3 consideram muito importante ter esta metodologia disponível.
10	É exigido pelos investidores saber qual o retorno do investimento que tiveram no projeto social?	Quanto à exigência feita pelos investidores em saber o retorno dos projetos, os inquiridos refere que apenas são solicitados algumas vezes. (6 responderam algumas vezes, 1 respondeu, sim

## O SROI na Economia Social Portuguesa

		é exigido e 1 respondeu não, não é exigido)
11	Qual a importância para os investidores saberem qual o retorno do seu investimento?	Esta resposta é unânime, todos os inquiridos consideram importante os investidores saberem qual o retorno do seu investimento em projetos de âmbito social (2 inquirido considera relevante, 6 consideram muito relevante).
12	A sua Organização dispõe de recursos humanos com conhecimentos financeiros, para, por exemplo, efetuar uma Demonstração de Resultados?	Dos inquiridos, 7 referem que dispõem de recursos com conhecimentos financeiros, apenas 1 refere de que não dispõe.
13	Considera que a utilização de uma ferramenta para calcular o SROI, possibilita a identificação de novos projetos sociais?	Os inquiridos concordam que a utilização de uma ferramenta para medir o SROI ajuda na identificação de novos projetos (1 dos inquiridos não tem opinião, 4 concordam e os outros 3 concordam totalmente).
14	Considera que existindo dados concretos sobre o retorno social seria mais fácil atrair novos investidores?	Dos 8 inquiridos, 5 consideram que tendo dados sobre o SROI seria mais fácil atrair novos investidores, 3 concordam totalmente com a afirmação.
15	Por favor indique três estratégias que lhe pareçam adequadas para a fidelização de investidores.	Das estratégias enumeradas pelos inquiridos, são evidenciadas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Transparência e clareza na definição da proposta de valor;</li><li>• Participação ativa e envolvimento de todos os participantes, incluindo os investidores;</li><li>• Apresentação e análise contínua dos resultados;</li><li>• Demonstrar confiança para a fidelização de investidores;</li><li>• Qualidade na demonstração dos resultados e melhoria conjunta.</li></ul>
16	Por favor indique três critérios que considere adequados para a seleção de potenciais investidores.	Foram considerados pelos inquiridos os seguintes critérios adequados para a seleção de investidores: <ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento Estratégico da responsabilidade social e missão da instituição;</li><li>• Capacidade instalada dos investidores, credibilidade e idoneidade;</li><li>• Capacidade em inovar e integrar;</li><li>• Capacidade de investir com bens e /ou serviços;</li><li>• Reconhecimento das organizações apelando à sensibilidade social.</li></ul>

\*A escala aplicada às questões colocadas foi de 1 a 5, sendo 1 o Menos relevante e o 5 Mais relevante.

## ANEXO III – Resultados Método de Delphi - Iteração II

A segunda iteração foi concluída com sucesso, contando com a participação de 8 especialistas, de diferentes áreas de organizações sem fins lucrativos. Abaixo apresento os resultados do segundo questionário para vossa análise.

Após a concordância nos resultados obtidos, terminamos este ciclo de investigação.

Agradecemos a sua disponibilidade e colaboração neste estudo.

Nº	Questão	Resultados
1	<p>Tendo-se verificado a necessidade de reestruturação dos modelos das Organizações sem fins lucrativos, de forma a tornarem-se mais competitivas e autossustentáveis. Como classifica os aspetos seguintes em termos de importância para esta reestruturação?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeamento estratégico</li><li>• Comunicação, marketing e vendas</li><li>• Criatividade e inovação</li><li>• Programa de associados</li></ul>	<p>Das estratégias identificadas para a reestruturação dos modelos das organizações sem fins lucrativos, 8 pessoas consideram que o planeamento estratégico é muito importante. A comunicação, marketing e vendas, 5 dos inquiridos referem ser muito importante, enquanto 3 referem ser apenas importante. Quanto à criatividade e inovação, 7 inquiridos refere ser muito importante, e apenas 1 pessoa refere ser importante. Em relação ao programa de associados, 3 pessoas referem ser muito importante, 4 pessoas referem ser importante e apenas uma pessoa refere não saber.</p>
2	<p>Para além das estratégias acima referidas, considera existir mais alguma que deverá ser destacada? Se sim, qual?</p>	<p>Das estratégias acima referidas, foram identificadas as seguintes pelos inquiridos: Transparência, confiança e capacidade de transmitir claramente o impacto social; Controlo Interno e de qualidade; Capacitação de Recursos Humanos nas áreas de Gestão; Introdução de ferramentas e indicadores de gestão quer ao nível interno, quer ao nível de projeto, no sentido da monitorização e consequente orientação para a qualidade e para os resultados dos processos e procedimentos.</p>
3	<p>Tendo sido identificada a dificuldade em demonstrar e comunicar o valor social gerado para o exterior, referente aos projetos sociais, de que forma considera ser possível ultrapassar este desafio?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Melhoria do controlo e da qualidade nos dados apresentados aos investidores;</li><li>• Melhoria da perceção dos custos e esforço inerentes a cada projeto;</li><li>• Realização de campanhas de responsabilidade social nos <i>media</i> e nas redes sociais.</li></ul>	<p>Dos inquiridos, 5 referem que a melhoria do controlo e da qualidade nos dados apresentados aos investidores é muito importante e 3 referem ser importante; Quanto à melhoria da perceção dos custos e esforço inerentes a cada projeto, 7 inquiridos referem ser uma estratégia muito importante, 1 indica ser importante; A realização de campanhas de responsabilidade social nos <i>media</i> e nas redes sociais, 4 inquiridos consideram uma estratégia muito importante, 3 indicam ser importante, e apenas um não considera relevante.</p>

Solicitou-se aos inquiridos a enumeração de estratégias que consideram pertinentes para a fidelização de investidores, destacaram-se as 5 estratégias abaixo enumeradas, de que forma considera que cada uma delas pode contribuir para a fidelização de Investidores.

- Transparência e clareza na definição da proposta de valor
- Participação ativa e envolvimento de todos os participantes, incluindo os investidores
- Apresentação e análise contínua dos resultados
- Demonstrar confiança para a fidelização de investidores
- Qualidade na demonstração dos resultados e melhoria conjunta

Transparência e clareza na definição da proposta de valor: Não há responsabilidade social sem transparência; Esta estratégia engloba todas as outras; Oferece confiança; Enfoque no resultado gerado versus eficiência e eficácia da organização; Contribui para a confiança face ao investimento financeiro; Confiança e credibilidade. Participação ativa e envolvimento de todos os participantes, incluindo os investidores: As dinâmicas participativas ajudam na responsabilização; É o conceito base de uma verdadeira parceria, o envolvimento de todos; Faz crescer o interesse da ação; Ainda que importante, não podemos acreditar que os investidores possam despender muito tempo com projetos de responsabilidade social. Mas o seu envolvimento é essencial ou não perdurará; Compromisso de toda a comunidade como mais-valia para todos; Promove o desenvolvimento da responsabilidade social; Estratégia de cooperação e envolvimento onde existe uma partilha de responsabilidades e papéis.

Apresentação e análise contínua dos resultados: Não pode haver projetos sem avaliação; Avaliação contínua; Representa transparência; Fundamental sistematizar o reporte de forma simples, clara e detalhada; Seguimento dos vários projetos procurando envolver todos; Garante a aplicação adequada do investimento; Orientação clara para a qualidade e para os resultados, revelando a transparência as práticas e dos processos.

Demonstrar confiança para a fidelização de investidores: Poderá haver negócio sem confiança?; Se os investidores estiverem envolvidos a questão da confiança nem se coloca; Compreender a relação dual fundada no *win-win*; Promove sentimento de segurança; Pode significar um reinvestimento, visto que o terceiro sector vive, na sua maioria das vezes, de donativos e financiamentos.

Qualidade na demonstração dos resultados e melhoria conjunta: A meta será sempre a boa gestão de recursos limitados; Capacidade para querer sempre melhorar; Garante a fidelização; Procurar as boas práticas e replicar envolvendo todos; Revela a boa aplicação dos recursos captados na execução; Estabelecimento de uma parceria *win-win*: quais são os ganhos para ambos os lados e como é que juntos podemos fazer mais e melhor.

5	<p>Foram considerados pelos inquiridos cinco critérios adequados para a seleção de investidores. Por favor, coloque por ordem de importância, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento Estratégico da responsabilidade social e missão da instituição;</li><li>• Capacidade instalada dos investidores, credibilidade e idoneidade;</li><li>• Capacidade em inovar e integrar;</li><li>• Capacidade de investir com bens e /ou serviços;</li><li>• Reconhecimento das organizações apelando à sensibilidade social.</li></ul>	<p>Dos 5 critérios apresentados, o “Alinhamento Estratégico da responsabilidade social e missão da instituição e a “Capacidade instalada dos investidores, credibilidade e idoneidade” foram considerados os mais importantes para a seleção de investidores.</p>
6	<p>Considerando que pode ser exigido pelos investidores saber qual o retorno do investimento em projetos sociais, considera que uma metodologia SROI adaptada à realidade Portuguesa, seria útil para a sua Organização?</p>	<p>Dos inquiridos, 5 concordam totalmente que uma metodologia adaptada à realidade portuguesa seria útil para a sua organização, 2 pessoas estão de acordo e outras 1 não tem opinião.</p>
7	<p>Indique qual a maior dificuldade sentida na medição do valor social na sua organização?</p>	<p>Quanto à maior dificuldade sentida na medição do valor social, os inquiridos referiram: Falta de instrumentos para essa medição e dificuldade em planear o que pretende efetivamente obter; O facto de não existir e de haver nenhum recurso humano com competência para criar essa medição; Criação de indicadores que reflita a qualidade da prestação dos serviços disponibilizados aos clientes; Como quantificar ao aparentes "insucessos"? A autonomia da pessoa como se mede? A responsabilização da família em relação aos excluídos como se mede?; Calcular o justo valor, pois, normalmente é superior; No Terceiro Sector ainda existe o chamado "pau para toda a obra", onde não se fomenta um foco naquilo que efetivamente traduz valor para a organização, para os parceiros e para a comunidade. Além disso, falta uma consciencialização da importância do SROI e uma desmistificação de que são precisos muitos conhecimentos financeiros para se poder efetuar uma análise SROI a um projeto.</p> <p>Dois dos inquiridos referem não sentirem dificuldade na medição do valor social nas suas organizações.</p>
8	<p>O SROI auxilia as Organizações sociais a terem uma visão económica sobre os seus projetos, apoiando na tomada de decisões e ajuste na criação de novas estratégias, melhorando de forma contínua os seus</p>	<p>Dos inquiridos 4 concordam totalmente com a afirmação, 2 concordam e 2 dos inquiridos não tem opinião formada.</p>

	processos. Como classifica esta afirmação?	
9	O SROI é flexível podendo e devendo ser melhorado e adaptado à realidade de cada Organização social. Estaria disposto a participar numa ação de desenvolvimento de implementação da metodologia SROI?	Dos inquiridos 2 está totalmente disponível para participar na implementação de uma metodologia SROI, 5 pessoas estariam disponíveis e 1 pessoa não demonstrou interesse em participar.
10	Caso já tenha aplicado a metodologia SROI, quais as vantagens que acredita que poderiam ter surgido?	Dos inquiridos 6 referem que nunca aplicaram a metodologia SROI, 1 dos inquiridos refere que uma das vantagens foi "Identificar claramente os fluxos de entrada e saída". 1 dos inquiridos indica que "uma entidade externa avaliou o SROI da Instituição. Ainda que sem comparação a outros anos ou a outras instituições similares, permitiu-nos ter um indicador que motiva a melhoria contínua da nossa intervenção social e evidencia para o exterior a relevância do investimento feita por terceiros na nossa atividade".
11	<p>Conhecendo o valor de retorno do investimento social de um projeto, como classifica cada um dos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda na definição de novas estratégias</li> <li>• Apoio no planeamento de intervenções</li> <li>• Permite obter uma visão clara dos resultados</li> <li>• Aumento da eficácia e relevância do trabalho das Organizações</li> <li>• Apoio na tomada de decisões, maximizando os objetivos sociais e financeiros</li> <li>• Apoio na reestruturação dos processos</li> <li>• Melhoria contínua do projeto</li> <li>• Ajuda na comunicação com os stakeholders</li> <li>• Ajuda a identificar mais facilmente alterações ao modelo de negócio</li> <li>• Ajuda os stakeholders a avaliarem e refletirem a sua contribuição nas organizações</li> </ul>	<p><u>Ajuda na definição de novas estratégias</u> 5 dos inquiridos considera muito importante, 3 consideram importante</p> <p><u>Apoio no planeamento de intervenções</u> 4 dos inquiridos considera muito importante, 4 consideram importante</p> <p><u>Permite obter uma visão clara dos resultados</u> 7 dos inquiridos considera muito importante, 1 consideram importante</p> <p><u>Aumento da eficácia e relevância do trabalho das Organizações</u> 7 dos inquiridos considera muito importante, 1 consideram importante</p> <p><u>Apoio na tomada de decisões, maximizando os objetivos sociais e financeiros</u> 67 dos inquiridos considera muito importante, 1 consideram importante</p> <p><u>Apoio na reestruturação dos processos</u> 4 dos inquiridos considera muito importante, 3 consideram importante, 1 não sabe</p> <p><u>Melhoria contínua do projeto</u> 5 dos inquiridos considera muito importante, 3 consideram importante</p> <p><u>Ajuda na comunicação com os stakeholders</u> 7 dos inquiridos considera muito importante, 1 consideram importante</p> <p><u>Ajuda a identificar mais facilmente alterações ao modelo de negócio</u> 5 dos inquiridos considera muito importante, 3 consideram importante</p> <p><u>Ajuda os stakeholders a avaliarem e refletirem a sua contribuição nas organizações</u> 7 dos inquiridos considera muito importante, 1 consideram importante</p>

12	Foram identificadas diversas vertentes na mensuração do SROI, como classifica cada uma delas?	<u>Integração - criação de valor nas componentes económica, ambiental e social</u> 5 dos inquiridos considera muito importante, 3 consideram importante
	• Integração - criação de valor nas componentes económica, ambiental e social	<u>Transparência nos resultados</u> 7 dos inquiridos considera muito importante, 1 consideram importante
	• Transparência nos resultados	<u>Flexibilidade - Feedback ao gestor da interação, sobre a sua eficácia</u> 5 dos inquiridos considera muito importante, 3 consideram importante
	• Flexibilidade - Feedback ao gestor da interação, sobre a sua eficácia	<u>Racionalização – Permite alocar recursos de forma mais eficaz</u> 5 dos inquiridos considera muito importante, 3 consideram importante
	• Racionalização – Permite alocar recursos de forma mais eficaz	<u>Simplicidade – Resume o valor criado</u> 7 dos inquiridos considera muito importante, 1 consideram importante
	• Simplicidade – Resume o valor criado	

## ANEXO IV – Guião de Entrevista

Revisão da Literatura	Fonte	Questões
A Economia Social assume um significado particularmente importante na atual conjuntura económica portuguesa, evidenciando o insubstituível contributo que a sociedade civil pode dar para a coesão social.	(Silva Costa 2013)	Considera que as Organizações sem fins lucrativos assumem-se como um vetor em fase de desenvolvimento da Economia Social Portuguesa?
Portugal encontra-se atualmente num conjunto de países onde o Terceiro Sector se encontra emergente.	(Quintão 2004)	
Em Portugal, um dos principais fatores que tem influenciado este crescente interesse pelo Terceiro Sector e Economia Social são as dificuldades socioeconómicas e, em particular, a elevada taxa de desemprego presente na sociedade portuguesa. Os dados do INE permitem ainda constatar que, no Terceiro Sector, a percentagem de voluntários com formação superior é muito significativa.	Instituto Nacional de Estatística (INE)	Considera que as Organizações sem fins lucrativos têm vindo a ganhar especial relevância nos últimos anos em Portugal?
De facto, o perfil médio do voluntário é de alguém com formação superior e atividade profissional, o que leva à necessidade de criação de condições que consigam atrair pessoas que não se enquadram neste perfil e que têm tempo disponível para alocarem a	(Silva Costa 2013)	Considera que um dos principais fatores para o crescimento deste sector, pode se estar relacionado com a crescente taxa de desemprego de mão-de-obra qualificada?

estes processos de afirmação cívica através do voluntariado.

A gestão de uma organização do Terceiro Setor é uma tarefa difícil e complexa, em especial quando esta perspetiva gera receitas como forma de garantir a sua sustentabilidade.

(Mckinsey, 2001)

Considera existir uma necessidade de reestruturação dos modelos das Organizações sem fins lucrativas, de forma a serem mais competitivas e autossustentáveis?

Como seria isto possível, ou como poderiam ultrapassar este desafio de forma a se tornarem mais autossustentáveis?

De forma a obter esse valor e demonstrar o impacto das organizações da Economia Social, são necessárias diferentes ferramentas contabilistas no contexto da mesma.

(Mook & Quarter 2006)

Foi identificada dificuldade em demonstrar e comunicar o valor social gerado para o exterior, inerente a projetos sociais, como considera ser possível ultrapassar este desafio?

Na 1ª iteração do método de Delphi (Metodologia aplicada na dissertação), foi questionado aos inquiridos se as Organizações sem fins lucrativos dispõem de recursos com conhecimentos financeiros, 88% respondeu que sim, concorda com esta afirmação?

Qual a maior dificuldade sentida na medição do valor social na sua organização?

De que forma os profissionais e os investidores conseguem convencer os investidores que em cada unidade monetária investida em projetos sociais, resultam benefícios quantificáveis para os indivíduos e para a sociedade?

(REDF,2014)

Quais as principais estratégias que considera adequadas para a fidelização de investidores?

Considera que existindo dados concretos sobre o retorno social seria mais fácil atrair novos investidores?

Através dos indicadores bem como do relatório referidos, as organizações sem fins lucrativos dispõem de uma visão ampla de todo o seu negócio e consequentemente identificar os benefícios gerados.

A metodologia SROI permite às organizações do Terceiro Sector:

- Medir os resultados das suas atividades de forma participativa;
- O SROI inclui diferentes tipos de dados, tais como: qualitativos; quantitativos e financeiros;
- SROI ajuda no aumento da eficiência, eficácia e relevância do trabalho das organizações;
- Esta metodologia ajuda na comunicação com os stakeholders;
- Ao envolver ativamente os principais stakeholders, reforça as atividades, gera mais-valia e apoia a tomada de

(Brouwers et al. 2010)

Considera que a utilização de uma ferramenta para calcular o SROI, possibilita a identificação de novos projetos sociais?

O SROI auxilia as Organizações sociais a terem uma visão económica sobre os seus projetos, apoiando na tomada de decisões e ajuste na criação de novas estratégias, melhorando de forma contínua os seus processos. Como classifica esta afirmação?

Caso já tenha aplicado a metodologia SROI, quais as principais vantagens que acredita que poderiam ter surgido?

decisões. Maximizando os objetivos sociais e financeiros;

- Participar numa análise SROI, ajuda os stakeholders a avaliarem e refletirem a sua contribuição nas organizações. Gerando novas oportunidades de investimento refletindo-se no seu desempenho relativamente aos objetivos sociais e financeiros.
- 

“será necessário desenvolver indicadores específicos para o mercado português.”

(Mariana et al. 2013)

Quais as *frameworks* que conhece para medir o SROI?

Qual a *framework* mais funcional e que melhor se adapta à realidade Portuguesa?

O SROI é flexível podendo e devendo ser melhorado e adaptado à realidade de cada Organização social. Estaria disposta a participar numa ação de desenvolvimento de implementação da metodologia SROI?

---

As organizações têm de usar diversos métodos, de acordo com os requisitos de cada investidor;

Barreira Externas – falta a relação entre organizações e falta de interesse pelo financiamento das organizações;

Foi recomendado criar um centro de conhecimento para divulgação das abordagens de análise dos diferentes projetos ou sectores. Como criar este fórum não foi discutido;

Event Report  
–The  
Adventure of  
Social  
Impact  
Evaluation  
1st October  
2013, Lisbon

Uma das questões colocada no evento que decorreu em outubro com é que cada investidor exige um conjunto de requisitos, não há uma uniformização. Considera que estamos a caminhar para uma uniformização da medição do impacto social?

Considera que uma relação de parceria entre as organizações seria benéfica para obter financiamento para os projetos?

Já existe, ou foi criado um fórum com o objetivo de partilha das melhores práticas, conhecimentos, recursos em Portugal?

Considera que seria útil a criação deste fórum?

---