



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Rumo à filantropia estratégica: como medir Impacto Social na FLAD?

Liliana Valpaços Gomes de Campos

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Professora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
ISCTE Business School

Dezembro, 2021

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Rumo à filantropia estratégica: como medir Impacto Social na FLAD?

Liliana Valpaços Gomes de Campos

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Professora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

ISCTE Business School

Dezembro, 2021

Agradecimentos

Pensar, estudar, questionar, implicam tempo. Não só o de quem se dedica a procurar respostas, mas o de quem nos ajuda a encontrá-las. É esse apoio e generosidade de várias pessoas que quero agradecer.

Antes de mais, à orientadora, Prof. Ana Margarida Simaens, que desde o primeiro momento aceitou guiar-me neste trabalho e com quem muito aprendi, não só do ponto de vista académico, mas humano. O seu olhar sobre o mundo, a paixão pela ideia de um futuro melhor para todos e a capacidade de ligar esses valores ao universo da Gestão são inspiradores. A Prof. Ana Margarida Simaens foi, a par dos professores deste Mestrado, exemplo inequívoco da dedicação do corpo docente do ISCTE aos seus alunos.

Quero também agradecer à FLAD, em particular à presidente Rita Faden, pelo apoio demonstrado desde o momento em que iniciei este trabalho. Por mais que tentemos compartimentar a profissão e o estudo, o dia não é infinito e alguma sobreposição é inevitável. Perante esta dificuldade, recebi da FLAD apenas compreensão, motivação e reconhecimento. Uma palavra de agradecimento também à Clélia Luiz, Office Manager da FLAD, por todo o apoio dado ao longo deste processo.

Agradeço também a todos os entrevistados, sem exceção. Só posso ficar grata pelo tempo que me dedicaram, não só responder a perguntas, mas a partilhar contactos, artigos, ideias, mesmo depois da entrevista. Em particular agradeço ao Afonso Fontoura, da MAZE, que, além de dar a conhecer a sua perspetiva, ajudou a abrir várias portas.

Apesar de este ser um trabalho individual, foi feito em simultâneo com vários colegas do Mestrado em Gestão Aplicada. O ambiente de solidariedade e colaboração que se criou entre nós tornou este processo muito menos solitário e seguramente mais produtivo. Agradeço à Alexandra Galhardo as longas horas partilhadas na sala de estudo do ISCTE, e também à Leticia Quental, ao Jorge Oliveira e ao Paulo Gonçalves pelas palavras de ânimo e pelo apoio permanente.

Por último, os que são sempre importantes: agradeço muito minha família, a quem roubei tempo e a quem pedi paciência. Em especial à minha mãe, por acreditar sempre em mim; ao meu marido, por ser o pilar da minha vida; aos meus dois filhos, Madalena e Henrique, por serem o melhor Impacto que eu poderia ter no mundo.

Sumário

Num tempo marcado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (OSD) e pela *accountability* das organizações sem fins lucrativos (OSFL), as fundações têm maior necessidade de medir o Impacto Social da sua atividade, sobretudo numa lógica de filantropia estratégica. Neste projeto aplicado, procurou-se encontrar o método de medição de Impacto Social mais adequado à FLAD, considerando os métodos identificados na literatura académica, as características da Fundação, a experiência de profissionais do setor social e a perspetiva dos beneficiários. Da Revisão de Literatura percebe-se uma grande diversidade de perspetivas, tanto em torno do conceito de Impacto Social como da classificação dos métodos de medição de Impacto Social que, não sendo contraditórias, revelam ausência de consenso. Em termos metodológicos, foram desenvolvidas entrevistas com a Gestão da FLAD - para conhecer melhor a organização e os seus objetivos -, e com diferentes profissionais de OSFL - para obter uma visão prática dos métodos. Foram também apuradas, através de um questionário, a experiência e disponibilidade das organizações beneficiárias da FLAD para participarem na medição, pela importância reconhecida na literatura ao papel do beneficiário. O *Impact Management Project* apresentou-se como a solução, à data, mais adequada, pela adaptabilidade a diferentes projetos, por contribuir para o alinhamento com os ODS e por orientar a medição de forma simples, mas detalhada, considerando fatores como o Risco e a Contribuição. Promove também a gestão do Impacto, algo considerado essencial por diversos autores. Este projeto, com a proposta de implementação, apresenta potenciais implicações práticas para o Impacto Social da FLAD.

Palavras-chave

Impacto social, *accountability*, filantropia estratégica, fundações, sustentabilidade, organizações sem fins lucrativos

Classificação JEL

L31– Instituições sem fins lucrativos; ONGs; Empreendedorismo social

M10 – Gestão de Empresas

M14 – Cultura Corporativa; Diversidade; Responsabilidade Social

Abstract

At a time marked by the Sustainable Development Goals (SDGs) and the accountability of non-profit organizations (NPO), foundations have a greater need to measure the Social Impact of their activity, especially in a strategic philanthropy perspective. The aim of this applied project was to find the most adequate Social Impact measurement method for FLAD, considering the identified methods in the academic literature, FLAD's characteristics, the experience of professionals in the social sector and the beneficiaries' perspective. The Literature Review shows a great diversity of perspectives around the concept of Social Impact and the classification of Social Impact measurement methods, which, not being contradictory, reveal lack of consensus. In methodological terms, interviews were conducted, both with FLAD's Management - to better understand the organization and its objectives -, and with different NPO professionals - to obtain a practical view of the methods. The experience and availability of FLAD's beneficiary organizations to participate in the measurement process was also asked through a survey, given the importance, recognized by the literature, of the beneficiaries' role. The Impact Management Project presented itself as the most suitable method, at the time, due to its adaptability to different projects, for contributing to the alignment with the SDGs, and for guiding the Social Impact measurement in a simple but detailed way, considering factors such as Risk and Contribution. It also promotes the management of the generated Impact, something considered essential by several authors. This project, with its implementation proposal, has potential practical implications for FLAD's Social Impact.

Keywords

Social Impact, accountability, strategic philanthropy, foundations, sustainability, non-profit organizations

JEL Classification

L31– Non-profit Institutions; NGOs; Social Entrepreneurship

M10 – Business Administration: General

M14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Índice Geral

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão de Literatura.....	5
2.1.	As fundações.....	5
	As fundações portuguesas.....	6
	As fundações privadas portuguesas.....	6
	A perceção da Sociedade.....	7
2.2.	Filantropia Estratégica e Sustentabilidade.....	9
	Filantropia.....	10
	Filantropia Estratégica.....	10
	Estratégia.....	11
	Sustentabilidade.....	12
	ODS: metas para a resolução de problemas complexos.....	13
2.3.	Impacto Social.....	14
	Porquê medir o Impacto Social: confiança, <i>accountability</i> e estratégia.....	16
	O que torna difícil medir o Impacto Social?.....	17
	Medição de Impacto Social: classificação de métodos.....	18
	Métodos frequentes na literatura.....	19
	Recomendações e alertas sobre medição de Impacto Social.....	22
3.	Metodologia.....	23
4.	Apresentação e análise de informação.....	25
4.1.	A organização: o que procura a FLAD?.....	25
4.2.	Os métodos de medição de Impacto Social.....	27
	Modelo Lógico / Teoria da Mudança.....	27
	<i>Impact Management Project</i> (IMP).....	29
	Modelo LBG.....	29
	Experiência de implementação: o que fazer e não fazer.....	30
4.3.	Os beneficiários: hábitos, experiência e disponibilidade.....	32
4.4.	Análise de informação: do problema à solução.....	34
	A organização.....	34
	Os métodos de medição de Impacto.....	35
	Os beneficiários.....	36
5.	Proposta de Implementação.....	39
5.1.	Entender: estabelecer uma forma de pensar.....	40
5.2.	Aplicar: preparação e acompanhamento.....	41
5.3.	Informar: comunicar com os <i>stakeholders</i>	46
5.4.	Melhorar: rever a estratégia.....	47

6. Conclusões.....	48
Limitações e caminhos futuros de investigação	49
Fontes	51
Referências bibliográficas	53
Anexo A Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	59
Anexo B Classificação de métodos de medição de Impacto, <i>adaptado</i> de Clark & Rosenzweig (2004) 60	
Anexo C Classificação de métodos de medição de Impacto, <i>adaptado</i> de Maas & Liket (2011)	61
Anexo D Classificação de métodos de medição de Impacto, <i>adaptado</i> de Grieco et al. (2014).....	63
Anexo E Classificação de métodos de medição de Impacto, <i>adaptado</i> de Ebrahim (2019)	65
Anexo F Guião Entrevista Rita Faden, presidente da FLAD	67
Anexo G Guião Entrevista a profissionais/consultores de OSFL.....	69
Anexo H Questionário enviado aos representantes de organizações beneficiárias	71
Anexo I Esquema dos 5 Porquês adaptado à FLAD	73
Anexo J Calendarização da abordagem proposta à medição de Impacto com o método IMP	75

Índice de Figuras

Figura 2.1. Os diferentes enquadramentos setoriais das fundações, <i>adaptado</i> de Anheier (2018)	7
Figura 2.2. Modelo Lógico, <i>adaptado</i> de Sivesind et al. (2014)	20
Figura 4.1. Esquema <i>Fish Bone</i> sobre os fatores que mais frequentemente conduzem à ineficácia na medição de Impacto.....	31
com base nas respostas dadas pelos entrevistados.	31
Figura 4.2. “A organização a que pertença tem facilidade em reportar informação sobre o Impacto das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD.”.....	32
Figura 4.3. “A organização a que pertença consegue apurar os resultados de curto-prazo das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD.”.....	33
Figura 4.4. “A organização a que pertença consegue apurar os resultados de longo-prazo das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD.”.....	33
Figura 4.5. “Temos disponibilidade para colaborar com a FLAD na recolha de informação sobre o Impacto na sociedade das atividades que desenvolvemos com a Fundação.”.....	34
Figura 4.6. Diagrama de Resolução de Problemas, <i>adaptado</i> de Pereira et al. (2021)	38
Figura 5.1. Proposta de abordagem da FLAD à medição de Impacto Social.....	39
Figura 5.2 Árvore de Decisão para medição de Impacto Social na FLAD	42

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Resultados da questão sobre os motivos para criar uma fundação, <i>adaptado</i> de CPF (2020)	8
Quadro 2.2. Definições de Impacto Social.....	15
Quadro 3.1. Caracterização dos entrevistados (ordem alfabética)	23
Quadro 3.2. Relação entre fontes, foco da observação e natureza dos dados.....	24
Quadro 4.1. Resumo de informação FLAD.....	26
Quadro 4.2. Vantagens e limitações IMP no âmbito FLAD	36
Quadro 5.1. Dimensões de Impacto, <i>adaptado</i> de IMP (2021).....	41
Quadro 5.2. Informação para decisão de montante a partir do qual se deve aplicar IMP	43
Quadro 5.3. Categorias de Informação de Impacto do IMP e respetivo detalhe, <i>adaptado</i> de IMP (2021)	45
Quadro 5.4. Como classificar o Impacto em A, B ou C.....	46

Glossário de siglas

CPF – Centro Português de Fundações

FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento

IMP – *Impact Management Project*

INE – Instituto Nacional de Estatística

LBC – *London Benchmarking Group*

LFA – *Logical Framework Analysis*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

RCT – *Randomized Controlled Trials*

SDG – *Sustainable Development Goals*

SROI – *Social Return on Investment*

TBL – *Triple Bottom Line*

1. Introdução

“Parte do dinheiro que as fundações atribuem pertence, de certa forma, a todos nós. É por isso que esperamos que as fundações criem valor real na sociedade.”

(Porter & Kramer, 1999, p. 122)

À medida que nos aproximamos de 2030 – a meta para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovidos pelas Nações Unidas para responder aos atuais desafios sociais económicos, políticos e ambientais -, a consciência de que tanto as organizações como os cidadãos têm um papel a desempenhar nesta missão é cada vez mais evidente, sucedendo-se a literatura sobre o tema, das mais variadas fontes.

Neste contexto, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) estão naturalmente a ser cada vez mais pressionadas para demonstrar “que os seus programas funcionam e que são eficazes” (Liket et al., 2014, p. 172). Esta necessidade é particularmente importante pois a estas organizações escapa uma medida financeira – como a rentabilidade ou o retorno acionista – normalmente usada pelas organizações com fins lucrativos para dar conta do seu desempenho (Forbes, 1998). Neste sentido, Kaplan (2001) sugere que o sucesso das OSFL deve ser aferido em função da eficiência e eficácia com que respondem às necessidades dos seus beneficiários, acrescentando que “a um nível micro, programático, as organizações podem ter várias formas de acompanhar e controlar as iniciativas. Mas essa informação, contudo, não revela o alcance da missão e objetivos organizacionais” (Kaplan, 2001, p. 353). Por seu lado, Franco et al. (2021, p. 54) explicam que “se, no passado, quando se falava de impacto social (...) assuntos como a eficiência e a eficácia proliferavam na investigação académica e nalguma prática organizacional, hoje em dia, o tema evoluiu para a medição do impacto social.”

No conjunto das OSFL¹, as fundações são particularmente relevantes, não só pelos recursos de que dispõem, mas também pela forma como atuam; têm o potencial de fazer mais com os mesmos recursos:

Livres de pressões políticas, as fundações podem explorar novas soluções para problemas sociais com uma independência que um governo nunca consegue ter. E quando comparadas com filantropos individuais, as fundações têm a escala, o horizonte temporal e a gestão

¹ Por existirem diferentes terminologias com significados semelhantes, assume-se neste trabalho, e para simplificar a leitura, que as fundações integram o grupo das Organizações sem Fins Lucrativos, nos termos apresentados por Hudson (2009), e que estas fazem parte do Terceiro Setor.

profissionais necessários para gerar mais valor na sociedade. (Porter & Kramer, 1999, p. 122).

Olhando para as fundações portuguesas, percebe-se que a medição do impacto, considerada relevante pelas fundações, nem sempre é realizada, mesmo em relação a projetos cujo impacto se prevê ser significativo. De acordo com Franco et al. (2021), as razões pelas quais alguns destes projetos ou programas não foram ainda sujeitos a avaliações de impacto social incluem: (1) o custo da sua contratação; (2) dúvidas quanto ao melhor método de avaliação; (3) hesitação quanto ao tempo e número de pessoas necessárias para a alimentação do sistema de avaliação. A primeira e a terceira razões apontadas prendem-se com a gestão financeira e de recursos humanos de cada fundação. Não só o pagamento desse serviço em *outsourcing* surge como oneroso, como importa lembrar que a Lei-Quadro das Fundações, revista em julho de 2021 e com entrada em vigor em janeiro de 2022, limita a rubrica Gastos com Pessoal da Demonstração de Resultados a 15% dos rendimentos anuais de cada fundação, o que influencia diretamente a capacidade de contratação de novos funcionários ou a retenção dos atuais, mesmo sendo financeiramente viável. Considerando essas limitações, mas sabendo que estão fora do âmbito deste trabalho, este estudo foca-se assim na resposta à segunda razão apontada: dúvidas quanto ao melhor método de avaliação.

Vários estudos apontam para a importância de clarificar, questionar e adaptar os diferentes modelos de avaliação de impacto. De acordo com Ebrahim & Rangan (2014, p. 122), “o senso comum sugere que o setor social deve medir e relatar todos os resultados possíveis ao longo da cadeia de ação, desde os *outcomes* ao Impacto na sociedade”. Porém, sublinham que importa perceber até que nível a medição faz sentido face aos objetivos e missão de cada projeto e organização. Já Liket et al. (2014) destacam alguns fatores que complicam o processo de medição de impacto: a confusão conceptual em torno dos objetivos, a dificuldade em formular as questões adequadas e as ideias normativas sobre o método e o desenho da avaliação.

Algumas destas preocupações são também da FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, fundação privada com estatuto de utilidade pública, criada em 1985, com a missão de promover o desenvolvimento de Portugal através da relação bilateral com os Estados Unidos da América. Na perspetiva de Rita Faden, presidente da FLAD, a medição de impacto é importante para a tomada de decisão, que se quer mais estratégica, e para uma maior consciência dos benefícios gerados pela Fundação na sociedade portuguesa, o que serviu de mote ao desenvolvimento do presente projeto.

Este trabalho tem assim, como objetivo principal, *determinar o método de medição de Impacto Social mais adequado a uma fundação, neste caso, à FLAD*, tendo em conta os desafios sociais, económicos e ambientais a que pretende responder, a missão e objetivos de cada fundação, a especificidade dos programas ou projetos escolhidos, os recursos disponíveis e as implicações da informação resultante dessa medição na estratégia da fundação. Ao longo deste estudo pretende-se assim responder a questões como que tipo de recursos implica o método de medição a indicar, quais os desafios que surgem com a sua implementação, que tipo de competências e procedimentos são essenciais para que a informação recolhida seja devidamente aproveitada.

Para tal, a estrutura deste trabalho incluirá uma Revisão de Literatura, esclarecendo conceitos e apresentando o contexto das fundações portuguesas, da FLAD e o estado de arte da medição de Impacto Social no Terceiro Setor; a definição da Metodologia de Pesquisa, detalhando as questões e objetivos da pesquisa, assim como a forma de obtenção de respostas; a Apresentação e Análise de Informação, explicando o contexto da FLAD, os diferentes modelos de medição de Impacto Social, a experiência de outras organizações e a perspetiva dos beneficiários; e a Proposta de Implementação, indicando e explicando o método mais adequado à Fundação, mas também as premissas para que a medição de Impacto Social seja um passo em direção a uma Filantropia Estratégica. Por fim, a Conclusão, resumindo o contributo deste estudo, fazendo uma análise crítica às limitações deste trabalho e sugerindo futuras linhas de investigação.

2. Revisão de Literatura

2.1. As fundações

De acordo com a Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 9 de julho, art.º 3.º, n.º 1), uma fundação é uma pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afetado à prossecução de um fim de interesse social. Neste sentido, enquanto OSFL, faz parte de um conjunto de organizações que são movidas por uma causa e que partilham entre elas duas características: não distribuem lucros a acionistas - ao contrário das que têm fins lucrativos, no setor privado -, e não estão sujeitas a um controlo político direto - ao contrário das organizações do setor público (Hudson, 2009).

Numa outra perspetiva mais detalhada, pode afirmar-se que as organizações do Terceiro Setor - que Salamon (2003) designou como Setor Resiliente e do qual fazem parte as OSFL -, cumprem cinco características segundo Franco et al. (2005): são organizadas (estrutura e regularidade das operações, e procedimentos de tomada de decisão), privadas (institucionalmente separadas do Governo, mesmo que possam deste receber apoio financeiro), não distribuidoras de lucro (e mesmo que o consigam este deve ser aplicado aos fins estatutários), autogovernadas (capazes de controlar a sua operação) e voluntárias (ser membro, participar ou contribuir em tempo ou dinheiro não é exigido por lei ou de outra forma coagida).

As fundações têm assim mais independência e mais autonomia de gestão do que as organizações dos setores público e as do setor privado com fins lucrativos, e um propósito fundamental de interesse social, algo que lhe é inerente desde os seus primórdios. Cordeiro (2013) explica que, tradicionalmente, as fundações não correspondiam a uma forma de exercício da livre iniciativa económica: antes a um esquema de solidariedade. Se recuarmos à Idade Média, as fundações estão ligadas aos bens de mão-morta, isto é, bens deixados a instituições da Igreja, com fins espirituais e filantrópicos. Esses bens, quando imóveis, saíam assim do mercado, deixando de ser transacionáveis, podendo ter uma produtividade limitada e deixando de pagar impostos, uma vez que desfrutavam de privilégios da Igreja (Cordeiro, 2013).

Ao olhar para a evolução histórica das fundações, percebe-se que apesar de existirem há séculos, os últimos 30 anos foram marcados pela criação de um número muito significativo de fundações, a nível internacional. As alterações legais, a par de uma mudança de perspetiva dos governos (democráticos) face a este tipo de organização, de um crescimento económico global gerador de mais riqueza - e conseqüente surgimento de uma maior preocupação com as gerações futuras -, fizeram com que muitas fundações surgissem entre as décadas de 90 e o início do milénio (Toepler, 2018).

Em suma, as fundações em geral existem para colmatar falhas de mercado e falhas de governo (Franco et al., 2021), sendo esperado que proporcionem benefícios à sociedade. Nesta oportunidade gerada pela ineficácia dos outros dois setores, as organizações do Terceiro Setor em geral têm tido um papel fundamental em muitas mudanças e inovações sociais (Hudson, 2009).

As fundações portuguesas

O Instituto de Registos e Notariado reporta uma lista de fundações portuguesas, com data de 3 de julho de 2020, constituída por 873 entidades, ficando por determinar se as fundações identificadas têm natureza privada ou pública. Já o Instituto Nacional de Estatística (INE) divulgou em 2019 dados sobre 619 fundações, não detalhando também a sua tipologia. Mas fica ainda muito por saber e retratar. De acordo com Franco et al. (2021, p. 35), “é urgente saber-se quais são as fundações e quantas são. Este desconhecimento é contraproducente, contrariando o espírito de transparência”.

Esta falta de informação, porém, não é exclusiva de Portugal; a ausência de dados básicos sobre as fundações é algo constatado em diferentes países europeus, incluindo a Suíça ou os Países Baixos, reconhecidos pela sua capacidade de organização e elevada atividade de angariação de fundos (Toepler, 2018).

De acordo o Inquérito ao Setor da Economia Social (INE, 2018), as fundações portuguesas representam, no universo da economia social, 6% do emprego, 7% das remunerações e 6,9% do Valor Acrescentado Bruto, apesar de constituírem apenas 0,9% das entidades deste setor. O mesmo inquérito revela que 35,2% das fundações portuguesas analisaram a evolução das receitas próprias, 29,3% aferiram a evolução do volume de atos de serviço praticados; 33,6% não utilizaram quaisquer indicadores-chave para a monitorização e avaliação de desempenho. Quanto às fontes de receitas e autonomia financeira, o inquérito revela que, nas fundações, os empréstimos foram o principal meio de financiamento (42,2%), seguindo-se os juros e rendimentos de investimento (25,2%) e as prestações de serviços (12,1%).

As fundações privadas portuguesas

De acordo com a Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 9 de julho, art.º 3.º, n.º 1), as fundações privadas são fundações criadas por uma ou mais pessoas de direito privado, em conjunto ou não com pessoas coletivas públicas, desde que estas, isolada ou conjuntamente, não detenham sobre a fundação uma influência dominante. Já o Centro Português de Fundações define as fundações como “organizações sem fins lucrativos criadas por iniciativa de

uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social” (CPF, 2021).

No que respeita às fundações privadas, uma das particularidades que as distingue entre si, é a ligação que têm ou não a outros sectores institucionais, nomeadamente às empresas e ao Estado (Franco et al., 2021). Como explicam os autores – que consideram o enquadramento legal algo limitado em termos de comparações internacionais, pois variam muito de país para país -, em Portugal existem (Franco et al., 2021): 1) as fundações corporativas, cuja existência radica no ato de criação por uma empresa e cuja missão e ação se mantêm a ela fortemente ligadas; 2) as fundações com ligação ao Estado, mais ou menos ténue, que têm na sua génese o Estado, ou outro organismo de natureza pública, ou têm uma ligação ao Estado por via de prestação de serviços, mediante acordos de cooperação e comparticipações associadas, como é o caso das fundações com estatuto de IPSS; 3) as fundações com ligação à sociedade civil, onde se inserem as fundações ditas independentes, criadas por indivíduos e sem ligação a outros sectores institucionais; 4) as fundações comunitárias, cujo número é muito reduzido em Portugal; 5) e as fundações criadas por entidades da sociedade civil organizada. Podem ainda existir fundações que se enquadrem nos três universos principais (Figura 2.1).

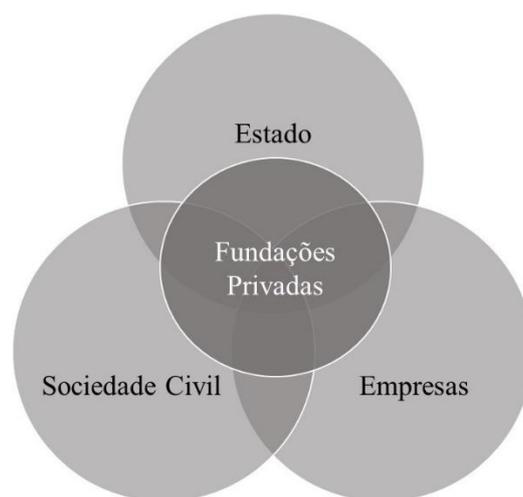


Figura 2.1. Os diferentes enquadramentos setoriais das fundações, *adaptado* de Anheier (2018)

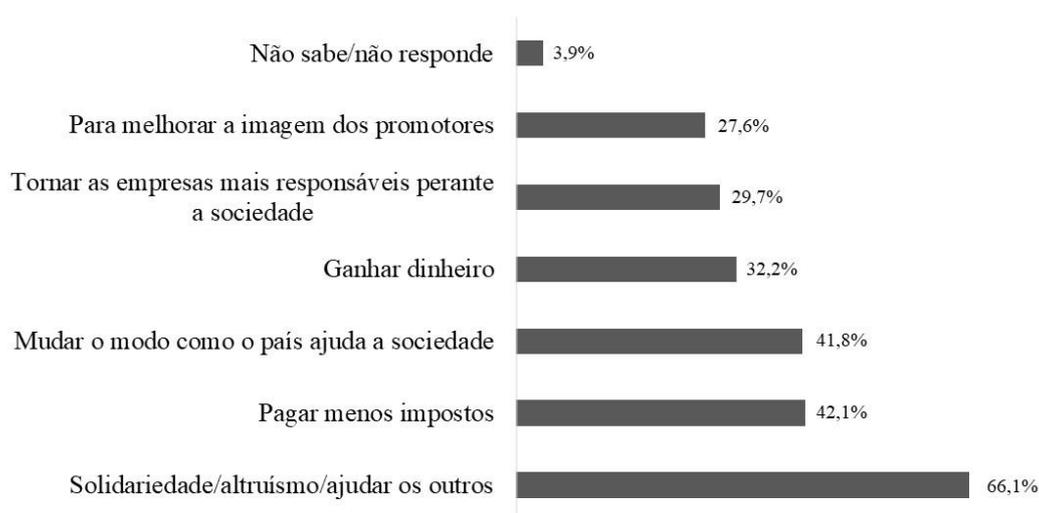
A percepção da Sociedade

Há em torno das fundações – e das OSFL em geral -, alguma ambiguidade de opiniões, sentimentos e expectativas. Ao olhar para o inquérito “Perceção Pública sobre as Fundações” (CPF, 2020) percebe-se que, apesar de positiva, a confiança das pessoas nas fundações é inferior à confiança que têm nas empresas (5,6 face a 6,6, numa escala de 0 a 10). Por outro lado,

as fundações são associadas a palavras como Riqueza, Lucro, Modernidade e Inovação e muito distantes da associação a Utilidade, Ajuda e Indispensável (algo, por exemplo, mais próximo da ideia que os inquiridos têm das Misericórdias ou Associações).

Uma grande maioria (75%) admite fins lucrativos nas fundações - sendo que 35% tem a certeza de que esses fins existam; 77,9% defende que a Administração Pública deve assegurar maior transparência nas fundações e até controlar mais o seu trabalho (46,7%). É de assinalar que apenas 9% defende que as fundações devem atuar livremente. O mesmo inquérito revela que 59% das pessoas acham que as fundações são pouco ou nada transparentes, mas mais de 60% acredita que contribuem para o progresso da sociedade (CPF, 2020). Um resultado revelador da ambiguidade em torno das fundações está expresso no Quadro 2.1.

Quadro 2.1. Resultados da questão sobre os motivos para criar uma fundação, *adaptado* de CPF (2020)



A solidariedade aparece destacada, na percepção da Sociedade, como motivo principal (66,1%), mas a fuga aos impostos (42,1%) e a vontade de mudar o modo como o país ajuda a sociedade (41,8%) são praticamente equivalentes. Logo a seguir, ganhar dinheiro (32,2%).

Esta visão sobre as fundações como entidades importantes para a sociedade, mas vistas com alguma desconfiança, em que o proveito próprio convive com a percepção de que trabalham para o bem comum (mas de forma pouco transparente) está em linha com o que Miller (2001) aponta ser uma crença da vida em sociedade: a de que cada indivíduo age motivado por um benefício próprio. Logo, a quebra dessa norma, seja por uma pessoa ou instituição que se dedica a uma causa da qual não é beneficiário, pode ser vista com alguma desconfiança.

Independentemente do que possa causar desconfiança, as fundações devem estar atentas a esta questão. A literatura sucede-se sobre o papel da confiança nas organizações (Kramer & Tyler, 1995), seja apenas para efeitos de coesão organizacional ou de benefício social, mas há quem considere em particular as OSFL “funcionalmente dependentes da confiança da sociedade para cumprirem a sua missão” (Bryce, 2007, p. 113).

2.2. Filantropia Estratégica e Sustentabilidade

Há mais de duas décadas, Porter & Kramer (1999) abordavam já a necessidade, no seu entender imperativa, de que as fundações não podiam ser meros agentes passivos de doação; se se limitassem a esse papel, ficariam longe do seu potencial e das expectativas da sociedade, entre elas, liderar o progresso social. Os autores identificaram o enorme potencial das fundações, a sua capacidade para gerar mais resultados com menos recursos, num contexto de grande independência política e autonomia. Porém, não encontravam muitas Fundações que trabalhassem de forma estratégica para atingirem melhores resultados (Porter & Kramer, 1999).

Esta falta de cultura estratégica pode encontrar explicação numa observação feita por Hudson (2009): até meados dos anos 70, a palavra Gestão não era muito usada quando se falava do Terceiro Setor; era vista como parte da cultura empresarial e um conceito não adequado ao setor não lucrativo. Mas este tem vindo a amadurecer, e as fundações revelam hoje uma maior preocupação em aferir os resultados decorrentes dos apoios que concedem e em pensar de forma mais estratégica sobre a sua atividade (Frumkin, 2008).

Interessante é também a perspetiva de Salamon (2003): o que está a acontecer no Terceiro Setor não é apenas uma importação de métodos de negócio para as OSFL. Enquanto as OSFL estão a ficar mais orientadas para o mercado, as abordagens de gestão que estão agora a adotar estão há muito associadas com práticas do setor não lucrativo – a importância da missão, o sentido mais profundo de serviço ao cliente e a necessidade de envolver os colaboradores num propósito maior do que a mera maximização de lucros. Ou seja, estes pilares tradicionais das OSFL estão agora associados a técnicas de Gestão para produzir uma nova abordagem que influencia tanto o setor lucrativo como o não lucrativo.

Nos dias de hoje, a literatura aponta claramente para a necessidade destas organizações medirem o seu impacto, tentando encontrar as melhores abordagens para o fazer, e encarando-se já esta medição como uma ferramenta para a evolução das organizações. O foco está hoje assim numa aprendizagem e melhoria contínua decorrentes dos resultados da medição do Impacto, sob o mote “gerir para gerar impacto” (Franco et al., 2021, p. 55). No entanto, alguns

dos maiores obstáculos estão relacionados com a confusão conceptual em torno dos objetivos, a dificuldade em formular as questões adequadas e as ideias normativas sobre o método e o desenho da avaliação (Liket et al., 2014).

E porque existe uma agenda de cumprimento dos ODS em relação à qual as Fundações têm um papel particular - enquanto entidades mais capazes de resolver determinados problemas sociais (Porter & Kramer, 1999) -, há que enquadrar também o conceito de Sustentabilidade. Não só enquanto meta global, mas também como elemento fundamental da estratégia de uma organização, sinal evolutivo de “um novo nível de consciência estratégica, com novos valores, novos processos e novas formas de pensar” (Stead & Stead, 2013, p. 164).

No âmbito deste estudo – e porque se pretende medir o impacto social enquadrado na gestão estratégica das fundações no contexto atual –, importa agora esclarecer conceitos, desafios e tendências.

Filantropia

O significado de Filantropia tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. Encontramos a origem desta palavra na Grécia Antiga, mas foi a partir do século XVII que começou a ser utilizada com mais frequência num entendimento mais próximo do atual (Sulek, 2009), semelhante ao que encontramos no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa: “amor à humanidade; grande generosidade para com os outros seres humanos”.

Já a literatura académica dos últimos anos sugere que o conceito de Filantropia vai além dos valores humanistas. De acordo com Payton & Moody (2008), é tanto sobre ideais e valores como é sobre ações; uma combinação entre o ideal e o prático. Envolve competências, muitas vezes altamente especializadas e tecnicamente exigentes, mas também motivações, valores, um propósito; não se trata apenas de atos aleatórios de generosidade, mas sim de esforços organizados e sistemáticos. Os autores defendem que a Filantropia está muito envolvida na vida de cada cidadão, mesmo que não haja uma consciência individual desse facto. Porém, sublinham, que existe ainda muito desconhecimento sobre o que é Filantropia, apesar de a entenderem como fundamental para uma sociedade livre e democrática, e de estar representada num setor que tem um peso relevante na economia.

Filantropia Estratégica

O conceito de Filantropia Estratégica aparece na literatura académica como um conceito evolutivo da Filantropia Corporativa, entendida como os meios através dos quais as empresas cumpriam as suas responsabilidades sociais junto das comunidades locais (Berman et al.,

1999). Como explicam Liket & Maas (2015), à medida que as verbas associadas à Filantropia foram aumentando e as áreas de atribuição foram sendo cada vez mais diversas, surgiu a Filantropia Estratégica – uma resposta a duas perspectivas aparentemente opostas: 1) de que a Filantropia Corporativa apenas servia para maximizar os lucros dos acionistas; 2) de que, considerando os *stakeholders* e a noção de cidadania e ética, existiam importantes benefícios societários. Note-se que por *stakeholders* se entende “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização” (Freeman, 2010, p. 25).

A Filantropia Estratégica é assim entendida como um encontro de interesses em que os benefícios sociais e económicos se conjugam, criando uma vantagem competitiva para as organizações (Porter & Kramer, 2002). Há também quem estabeleça a diferença entre dois conceitos aparentemente semelhantes: a Estratégia de Filantropia e a Filantropia Estratégica. De acordo com Saiia et al. (2003, pp. 185–186), a Estratégia de Filantropia diz respeito aos “métodos e procedimentos de uma empresa para atribuir dinheiro”, enquanto que a Filantropia Estratégica existe quando “os recursos atribuídos têm significado e Impacto, tanto na empresa como na comunidade que os recebe”. No âmbito deste trabalho, e sendo um projeto aplicado a uma OSFL, há que considerar a Filantropia Estratégica no universo das Fundações. Nestas organizações não existem acionistas à espera de dividendos, não há concorrentes a lutar pela mesma quota de mercado: o seu *core business* é a própria filantropia.

Relevante para esta análise é também a perspectiva de Liket & Maas (2015, p. 893) no que diz respeito determinação da existência ou não da Filantropia Estratégica numa organização: “a expressão da intenção de ter impacto sem que haja uma avaliação efetiva de resultados é insuficiente para concluir que assume uma Filantropia Estratégica”.

Estratégia

Amplamente abordado na literatura, este conceito tem vindo a evoluir ao longo das últimas décadas. Numa abordagem com um foco essencialmente concorrencial, a estratégia pode ser encarada com um conjunto de atividades que gera um *mix* de valor único (Porter, 1997). Numa perspectiva mais ampla, surge como a “forma como uma organização procura alcançar um desempenho de longo-prazo”, sendo “o papel da avaliação do desempenho e da gestão sustentar o desenho e a execução da estratégia, tal como o seu melhoramento ao longo do tempo” (Ebrahim, 2019, p. 26).

Estratégia é ainda considerada como “um tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização” (Grant, 2016, p. 4). O mesmo autor destaca o carácter

dinâmico e de ajustamento constante, provocado pelo contexto (Grant, 2016, p. 15): “Quanto mais turbulento é o ambiente, mais a estratégia deve ser flexível e responsiva”.

No contexto específico desta tese, é interessante também citar Kaplan (2001, p. 358) sobre a necessidade de uma mudança na forma como as OSFL encaram a Estratégia e a medição de Impacto Social: “[As OSFL] tipicamente medem o progresso das suas iniciativas. Mas é ao contrário. As iniciativas devem existir para ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos. A estratégia e avaliação de desempenho devem focar-se nos *outputs* e *outcomes* desejados, e não nas iniciativas”. Já Ebrahim (2019, p. 26) faz a ligação entre medição de Impacto Social (neste caso leia-se desempenho social) e Estratégia:

Uso o termo *estratégia* para dizer *a forma como uma organização procura alcançar um desempenho de longo-prazo*. O papel da medição e gestão de desempenho é suportar o desenho e a execução da estratégia, assim como o seu melhoramento ao longo do tempo (Ebrahim, 2019, p. 26, ênfase no original).

Sustentabilidade

Foi em 1987, quando Gro Harlem Brundtland, então primeira-ministra norueguesa, no relatório “Our Common Future” elaborado para as Nações Unidas, que o Desenvolvimento Sustentável surgiu pela primeira vez enquanto política pública, como forma “responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em responder às suas necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987). Antes desta data, a Sustentabilidade já tinha surgido como ideal social, económico e ambiental, até mesmo no século XIX, mas foi a partir dos anos 80 que o termo se tornou mais comum e mais presente no mundo académico e não académico (Caradonna, 2014).

Existe hoje na literatura uma grande diversidade de definições de Sustentabilidade – e Desenvolvimento Sustentável, frequentemente considerados sinónimos (Ruggerio, 2021) –, permanecendo como “um conceito aberto que permite uma miríade de interpretações de entendimentos associados a contextos” (Purvis et al., 2019, p. 681).

Mas depois de ter estado quase exclusivamente ligada à Ecologia e preservação do Ambiente, surgiu associada ao conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) (Elkington, 1997): ou seja, ao impacto social, económico e ambiental. “A Sociedade depende da Economia – e a Economia depende do ecossistema global cuja saúde representa a última *bottom line*” (Elkington, 1997, p. 73). Estes três pilares da Sustentabilidade surgem desde então frequentemente na literatura

(Boyer et al., 2016; Gibson, 2010; Pope et al., 2004), independentemente do contexto e abordagem escolhidos pelos autores.

Porém, o autor do TBL revisitou o conceito, mais de duas décadas depois, esclarecendo a sua natureza e propósito: “influenciou os relatórios corporativos, o envolvimento com os *stakeholders* e, progressivamente, a estratégia. Mas o TBL não foi pensado para ser uma ferramenta de prestação de contas. Era suposto provocar um pensamento mais profundo sobre o capitalismo e o seu futuro, mas muitos dos que cedo o adotaram fizeram-no com uma mentalidade de *trade-off*” (Elkington, 2018, p. 4). Nas palavras do autor, “precisamos de uma nova onda de inovação e implementação de TBL” (Elkington, 2018, p. 5), com um foco disruptivo, que promova a mudança e que ajude soluções de vanguarda a ganharem escala.

No âmbito deste trabalho, e após a consideração da literatura que é bastante diversa nesta matéria, entende-se Sustentabilidade como a capacidade de responder às necessidades sociais, económicas e ambientais do presente, promovendo também um futuro próspero para cada indivíduo, cada organização, para a sociedade e para o planeta.

ODS: metas para a resolução de problemas complexos

No alinhamento em torno de uma Filantropia Estratégica, é inevitável considerar a contagem decrescente para 2030, data-limite determinada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para o alcance dos 17 ODS (ver Anexo A). Imperativos não só para os governos e OSFL, mas também para as empresas privadas, estes ODS propõem 169 metas de carácter social, ambiental e económico adotados na Cimeira das Nações Unidas em 2015 (United Nations, 2021).

Os ODS são um “desafio holístico de desenvolvimento sustentável. Os objetivos são universais, indivisíveis e interligados, o que significa que são para todos de nós” (Sachs, 2015, p. 57). Apesar de dizerem respeito a todos, os ODS podem ser particularmente importantes para a estratégia e atuação das OSFL. Segundo Liket et al. (2014), existe uma confusão conceptual sobre os objetivos e o propósito da avaliação nas OSFL, entre outros fatores, que tornam o processo mais complicado.

Assim, assume-se neste trabalho que os ODS são referências importantes na medição do Impacto Social das Fundações e no seu alinhamento estratégico, perspectiva corroborada pelo facto de várias fundações portuguesas e internacionais demonstrarem, nos seus relatórios oficiais e canais digitais, a correspondência da atividade com os ODS que mais se adequam à sua intervenção na sociedade (Fundação Gulbenkian, 2021; Fundação “la Caixa,” 2021).

Neste sentido, importa lembrar a existência do *Sustainable Development Goals* (SDG) Compass, um guião para o alinhamento estratégico e gestão de resultados com vista ao alcan-

ce dos ODS. Considera cinco etapas que auxiliam as organizações a maximizar sua contribuição para os ODS: compreendê-los, definir prioridades, estabelecer metas, integrar a sustentabilidade e produzir relatórios (United Nations Global Compact, 2015).

Assume-se também neste estudo que, por serem “universais, indivisíveis e interligados, os ODS dizem respeito a *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973), ou seja, problemas complexos, de natureza instável, difíceis de definir - e por isso de resolver -, condicionados por muitas variáveis interligadas entre si. Kotler & Sarkar (2020, pp. 7, 8) falam mesmo de um “ecossistema de *wicked problems*”, que consideram ser o grande desafio que a humanidade enfrenta, em que os problemas de carácter social, económico e ambiental se influenciam entre si. “Estão em constante oscilação, devido a pressões sociais, políticas, económicas e ambientais, ciclos e conflitos. Assim, o desafio da Sustentabilidade é maior do que qualquer um dos outros desafios isolados.” (Elkington, 1997, p. 73).

2.3. Impacto Social

A palavra Impacto tem vindo a ser usada com muita frequência e em vários contextos: Investimento de Impacto, Impacto filantrópico, organizações de elevado Impacto são termos com os quais contactamos cada vez mais, quer na Comunicação Social, quer na literatura académica. Contudo, existe pouca clareza quanto ao conceito, nomeadamente de Impacto Social, sendo reconhecido por vários autores de que se trata de algo complexo de definir (Franco et al., 2021; Rawhouser et al., 2017). Por exemplo, referem que definir Impacto Social é algo difícil, “desde logo porque em muitos casos estaremos a lidar com impacto intangível, mas também porque o seu significado depende do contexto em que se aplica” (Franco et al., 2021, p. 44).

Existem muitas definições e perspetivas sobre Impacto Social, estando algumas descritas no Quadro 2.2. O conceito surge frequentemente na literatura associado às mudanças significativas ocorridas devido a uma ação ou conjunto de ações realizadas para responder a um problema social (Ebrahim & Rangan, 2010).

Junta-se a esta abordagem a perspetiva de que o Impacto Social pode ser intencional e, ou não, decorrente de uma ação planeada com efeitos positivos ou negativos (Vanclay, 2003). Alguns autores optam por falar em retorno social (Emerson, 2003) ou valor social (Moss et al., 2011), perspetivas que, sendo em certa medida coincidentes, são também distintas.

Ebrahim (2019) salienta ainda que a maioria das definições tem em comum a ênfase no carácter causal – mudanças provocadas por ações ou efeitos de uma intervenção – sugerindo

que, para se falar de Impacto Social, não basta identificar o que acontece após uma intervenção, mas sim aferir quais desses efeitos foram diretamente causados pela intervenção.

Quadro 2.2. Definições de Impacto Social

Autores	Definição
Vanclay (2003, p. 6)	“Consequências sociais, intencionais ou não, positivas e negativas, de intervenções planejadas e quaisquer processos de mudança social causados por essas intervenções.”
Arvidson & Lyon (2014, p. 873)	“Impacto Social é uma construção social: não há uma definição clara sobre o que significa ‘social’ e, conseqüentemente, há diferentes critérios envolvidos quando é medido.”
Rawhouser et al. (2017, p. 83)	“ <i>Outcomes</i> benéficos resultantes de comportamentos pro-sociais que atuam sobre alvos intencionais e/ou sobre uma maior comunidade de indivíduos, organizações e/ou ambientes.”
Nicholls (2018, p. 150)	“ <i>Outcomes</i> mensuráveis relativos a mudanças materiais experimentadas pelas populações-alvo como resultado de uma ação organizacional deliberada. Desta forma não inclui externalidades ou consequências acidentais que não sejam materiais para os <i>stakeholders</i> -alvo. Esse Impacto pode ser bom/positivo ou mau/negativo.”
(Ebrahim, 2019, p. 15, ênfase no original)	“A <i>diferença</i> feita por uma intervenção, seja no curto ou no longo-prazo, a nível individual, comunitário ou social”.

Divergência existe também em relação ao beneficiário do Impacto Social. Rawhouser et al. (2017) incorporam no conceito, não só os beneficiário-alvo, mas também toda a comunidade de organizações, indivíduos e ambientes onde o Impacto Social se pode verificar, mesmo que tal não seja planejado. Já Nicholls (2018) considera apenas os efeitos juntos dos beneficiários previamente definidos, apesar de concordar que tais efeitos podem ser positivos ou negativos.

Regista-se também o alerta dado por Hertel et al. (2020) que, depois de analisarem 71 *papers* sobre casos de mediação de Impacto em organizações, concluíram que a maioria dos casos que afirmam medir Impacto estão, na realidade, a medir *outputs* e *outcomes*, ou seja, efeitos de curto e médio prazo.

Na literatura há ainda referência a que o termo social, por si só, é uma construção social ainda sem definição objetiva, “o que dá espaço às organizações para avançar com diferentes interpretações” (Arvidson & Lyon, 2014, p. 873), nomeadamente durante os processos de medição de Impacto Social. A investigação de Dacin et al. (2010), através da lente do empreendedorismo social, revela também a dificuldade em definir o âmbito social.

Para efeitos deste trabalho, adota-se o conceito de Ebrahim (2019), pela sua amplitude, nomeadamente na valorização dos efeitos de curto-prazo. Neste âmbito, considera-se ainda que Impacto Social se refere aos efeitos no *Triple Bottom Line* – não apenas na dimensão social, mas na sociedade como um todo, em qualquer das outras dimensões às quais a dimensão social está interligada e é interdependente.

Porquê medir o Impacto Social: confiança, *accountability* e estratégia

Como já foi mencionado, as OSFL estão sob grande pressão para demonstrar a pertinência da sua existência (Ebrahim & Rangan, 2010). A falta de confiança em torno destas organizações (CPF, 2020) e a sensação de que têm de criar valor na sociedade (Porter & Kramer, 1999) fazem com que procurem formas de responder às expectativas dos seus *stakeholders*.

A literatura remete para a ideia da medição de Impacto Social como ferramenta útil para comunicar dentro e fora da organização. Os resultados da medição são fatores de motivação e retenção de colaboradores (Arvidson & Lyon, 2014), ajudam a ganhar perspetiva sobre as atividades desenvolvidas (Ebrahim & Rangan, 2014; Nicholls, 2009) e ajudam a comunicar para o exterior a sua missão, conquistando confiança da sociedade (Ebrahim, 2019).

Além da confiança, emerge também da literatura o conceito de *accountability* que, "enquanto relação, envolve um indivíduo ou organização que tem de responder sobre o desempenho esperado perante uma outra entidade relevante" (Romzek & Dubnick, 2018, p. 382). A questão da *accountability*, palavra de difícil tradução para a língua portuguesa, é considerada mesmo uma questão central para as OSFL, no âmbito da medição de Impacto: “Ao contrário do mundo dos negócios (...), a *accountability* no setor social torna-se complicada devido à falta de indicadores comuns e *benchmarks* para a medição, e pela dificuldade em comprar o desempenho social entre organizações” (Ebrahim, 2019, p. 30).

Como referência para a escolha ou desenho de um método de medição de Impacto Social, Ebrahim (2019) dá preferência à *accountability* interna (o que a organização espera de si mesma), do que externa (a expectativa dos *stakeholders*). Alerta para a dificuldade de os mesmo indicadores agradarem a todas as partes interessadas e para a importância de a OSFL

saber perante o quê e perante quem tem, acima de tudo, que responder: “é a *accountability* baseada na estratégia e não em *compliance*”² (Ebrahim, 2019, p. 31)

Na mesma linha, Hoole & Patterson (2008) defendem que quando a organização mede Impacto Social apenas para reportar resultados, não tem tanto sucesso como quando incorpora a informação recolhida no processo de melhoria e mudança interna, ou seja, quando usa o resultados da medição para melhorar a estratégia e as operações (Ormiston, 2019). Com vista a uma maior eficácia das OSFL e a uma estratégia que a potencie, Ebrahim (2019) fala num vazio de *accountability* que tem de ser preenchido no âmbito da medição de Impacto: “a verdadeira oportunidade está em desenvolver mecanismos que deem voz e influência aos beneficiários junto das organizações que existem para os servir” (Ebrahim, 2019, p. 242).

O que torna difícil medir o Impacto Social?

A palavra Impacto está na ordem do dia como prova relevante da razão de ser das OSFL, mas nem por isso muitas destas organizações conseguem pôr em prática o processo que conduz à avaliação desse mesmo impacto (Carman & Fredericks, 2010; Liket, 2014).

Na literatura prolifera o desapontamento pelas dificuldades encontradas. Apresentam-se aqui alguns dos principais obstáculos à boa avaliação de Impacto:

- a) Intangibilidade: ao medir o Impacto Social surgem várias dúvidas quanto à melhor forma de quantificar dados que são qualitativos. Agregar e quantificar informação qualitativa exige muitas vezes a utilização de *proxies*, ou seja, indicadores aproximados à realidade mais fáceis de aferir (Nicholls, 2018);
- b) Excessiva diversidade de métodos: porque cada organização e respetivas atividades têm contextos e objetivos muito específicos e até únicos, foram desenvolvidas várias ferramentas de medição adaptadas a cada realidade. Esta diversidade torna difícil a escolha do método ideal para cada caso (Mulgan, 2010), para cada *stakeholder* (Ebrahim, 2019) e também a comparação entre resultados (Arvidson & Lyon, 2014);
- c) Falta de consenso quanto ao melhor método: apesar dos esforços e do investimento em medir e desenvolver abordagens de medição de Impacto Social, não existe consenso (Mulgan, 2010). Em estudos recentes, reconhece-se nomeadamente a falta de desenvolvimento teórico e empírico sobre este tema, quer quando ele é abordado em empresas privadas quer em OSFL (Adams et al., 2017). As dúvidas quanto ao melhor

² “Conjunto de ações ou procedimentos que visam verificar o cumprimento de leis, regulamentos, normas ou padrões estabelecidos, geralmente numa empresa ou instituição” in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, <https://dicionario.priberam.org/> [consultado em 18 de dezembro de 2021]

método de avaliação e a hesitação quanto aos recursos necessários para o fazer surgem também como motivos apontados pelas Fundações portuguesas para justificar a dificuldade em medir o Impacto Social (Franco et al., 2021);

- d) O ciclo de vida das ações e do Impacto Social: o tempo da concretização efetiva de uma mudança social é, na maioria dos casos, pouco compatível com os tempos habituais de reporte das organizações. Se no curto prazo é possível aferir os *outputs* de uma determinada ação, os *outcomes* e o respetivo impacto podem demorar muito mais tempo a surgir e a poderem assim ser medidos (Ebrahim & Rangan, 2014);
- e) Comprovar a relação causal: no campo social, as variáveis e as relações entre elas são complexas (Franco et al., 2021), pelo que não é simples determinar que uma ligação exclusiva de causa-efeito entre uma ação e um resultado. O desafio de provar esta relação causal é um problema profundo (Ebrahim, 2019) e que coloca as organizações numa posição delicada: ou a assumir créditos com base em informação pouco credível ou a tê-los sem os conseguir explicar (Hertel et al., 2020);
- f) Diversidade de conceitos pouco claros: à falta de consenso sobre o conceito de Impacto Social junta-se a proliferação de outros termos como valor social (Hall et al., 2015) ou retorno social (Siemens, 2016), que geram ruído num ambiente pouco sossegado;
- g) Custo da contratação de entidades externas: no estudo de Franco et al. (2021) foi uma das condicionantes apontadas pelas fundações portuguesas;
- h) Pouco envolvimento dos beneficiários: seja porque é caro, porque há resistência ou porque uma eventual resposta crítica é desconfortável para a organização, se o processo de medição de Impacto Social não considerar os beneficiários perde informação muito valiosa para aferir a real eficácia das atividades (Twersky et al., 2013);
- i) Recolha complexa de informação: quando o método é útil para a OSFL, mas deixa os beneficiários assoberbados, é provável que não se consiga recolher informação de qualidade, além de que se pode condicionar o próprio desempenho (Ebrahim, 2019).

Medição de Impacto Social: classificação de métodos

A literatura mostra que existe um entendimento comum entre vários autores: os métodos de medição de Impacto Social são muitos e variado, não existe uma classificação padronizada, e nenhum consegue espelhar todo o tipo de impactos ou adequar-se a qualquer organização ou contexto (Maas & Liket, 2011; Rawhouser et al., 2017; Ruff & Olsen, 2018).

Antes de avançar para os diferentes exercícios de classificação, importa esclarecer que, no âmbito deste projeto, o termo métodos inclui modelos, métodos e abordagens à medição de

Impacto Social. Clark & Rosenzweig (2004) organizaram os métodos em três categorias distintas (ver Anexo B), em função do foco principal de cada um: a) Processo - métodos usados para identificar a eficiência e eficácia dos *outputs*, variáveis e indicadores que os gestores usam para avaliar processos operacionais, com destaque para o Modelo Lógico e o *Balanced Scorecard*; b) Impacto - métodos que tentam estabelecer e comprovar uma relação causal entre *outputs* e *outcomes*, como os métodos experimentais, entre eles *randomized control trials* (RCT); c) Monetização - métodos cujo objetivo é estabelecer uma relação entre cada *outcome* e uma unidade de moeda investida.

Já Maas & Liket (2011) procuraram detalhar ainda mais as características que permitem a classificação dos métodos, com vista a uma tomada de decisão mais informada por parte da Gestão. Organizaram e classificaram 30 métodos em função de seis características: Propósito, Calendário, Orientação, Horizonte Temporal, Perspetiva e Abordagem (ver Anexo C).

Já Grieco et al. (2014) estudaram 76 modelos (métodos e abordagens, segundo clarificação dos autores) de medição de Impacto Social. Analisaram-nos de acordo com sete categorias (Tipo de Informação, Tipo de Impacto, Propósito, Complexidade, Setor, Calendário, Utilizador), e agruparam-nos em quatro *clusters*: Simples Social Quantitativo, Holístico Complexo, *Screening* Qualitativo e Gestão (ver Anexo D). Em linha com outros autores, entendem que “a visão geral continua fragmentada, se não confusa” (Grieco et al., 2014, p. 1173).

Ebrahim & Rangan (2014) apresentam um enquadramento para a medição de Impacto “relativamente simples: clarificar a missão operacional; especificar as atividades que visam cumprir essa missão (âmbito) e identificar a dimensão do problema (escala)” (Ebrahim & Rangan, 2014, p. 134). Organizam, em 2014, os métodos em seis grupos (Ebrahim & Rangan, 2014). Mais tarde, em 2019, os métodos surgem associados em 10 grupos: Recursos, Teoria da Mudança/Modelos Lógicos, Comparações Custo-Efetividade, Enquadramento de Sistemas, Revisões Sistemáticas da Literatura Científica, Monitorização, *Feedback*, Avaliação de Capacidade para Organizações, Avaliação Baseada em Atribuição e Avaliação Baseada em Contribuição (ver Anexo E).

Métodos frequentes na literatura

A literatura consagra vários métodos de medição de Impacto Social, como o Modelo Lógico/Teoria da Mudança, o *Balanced Scorecard* e o *Social Return on Investment* (SROI).

O Modelo Lógico surge como um dos mais utilizados pelo Terceiro Setor realçando conceitos importantes (Clark & Rosenzweig, 2004; Ebrahim, 2019; Sivesind et al., 2014), expressos na Figura 2.2:

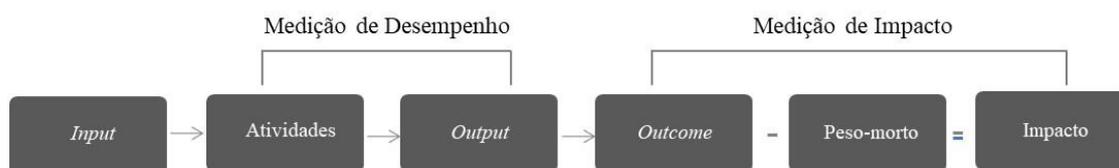


Figura 2.2. Modelo Lógico, *adaptado* de Sivesind et al. (2014)

Este modelo resulta da Teoria da Mudança (Center for Theory of Change, 2021) que descreve por que razão e de que forma uma mudança pode ocorrer em determinado contexto. Ou seja, implica o mapeamento da ligação entre o que uma iniciativa faz, os recursos envolvidos, as atividades e a mudança pretendida. Esta base tem sido explorada por outros autores, nomeadamente Ebrahim (2019), que introduz um maior detalhe quanto aos *outcomes* (individuais e sociais³) e estabelece uma separação entre a componente organizacional e ambiental. Porém, é considerado pouco específico, frágil quanto à relação causa-efeito e potencialmente gerador de equívocos quanto à reclamação de crédito indevidos (Clark & Rosenzweig, 2004).

O *Balanced Scorecard* é também um método frequentemente mencionado. Além de ser uma ferramenta comum na gestão de empresas para medir e acompanhar as variáveis de desempenho que escapam à informação contabilística e financeira, foi também adaptado ao universo das OSFL e tem conseguido “melhorar o desempenho e a responsabilidade das organizações” que o utilizam (Kaplan, 2001, p. 368). Este método ajuda a coordenar e corrigir a implementação da estratégia e utiliza uma linguagem semelhante à financeira – o que pode ser importante para OSFL que dependem de financiamento externo -, mas depende muito da qualidade dos indicadores escolhidos (Clark & Rosenzweig, 2004).

Em terceiro lugar, e de entre o conjunto de métodos que visam a monetização, destaca-se o *Social Return on Investment* (SROI), usado com frequência em investimento de Impacto, como forma de comunicar o retorno do investimento feito pelos acionistas (Ebrahim & Rangan, 2014). Se inicialmente estava muito centrado na alocação de custos da Gestão, Nicholls (2018) entende que o SROI tem evoluído, privilegiando a informação dos beneficiários, habitualmente com menos poder e controlo sobre os processos de medição do que os gestores da organização. Isto permite, segundo o autor, ter uma visão com mais nuances sobre os efeitos potencialmente negativos ou perversos de uma ação bem-intencionada (Nicholls, 2018). Visão diferente têm Franco et al. (2021), que, em linha com outros autores, consideram

³ O conceito societal agrega tudo o que se refere à sociedade. Neste caso, todos os *outcomes* que possam ser identificados para lá do domínio individual, ou seja, sociais, económicos, ambientais e de outras eventuais dimensões que possam identificar-se em sociedade.

o SROI pouco adequado a decisões de pormenor, sendo alvo de duras críticas devido a estimativas arbitrárias de custos e retornos que afetam muito o valor final. No entanto este permanece e é usado por várias organizações, nomeadamente as que fazem parte do Modelo LBG. Este modelo é adotado por 171 empresas e procura captar o valor do investimento na comunidade e relacionar esse investimento com o Impacto. O Modelo LBG considera como investimento corporativo o dinheiro investido, o tempo dos voluntários, os donativos e os custos de gestão dos programas (LBG Canada, 2021).

Finalmente, outros métodos referenciados na literatura são o *Logical Framework Analysis* (LFA) (Ebrahim, 2003), e os *Randomized Control Trials* (RCT) (Deaton & Cartwright, 2018). O LFA trata-se de uma matriz em que os objetivos e resultados esperados de um projeto estão expressos, tal como um conjunto de indicadores que servem para medir e verificar o progresso das atividades. Porém, apesar de útil numa fase inicial, o LFA “tende para a simplificação e quantificação, tornando-se desadequado para a monitorização de intervenções complexas” (Ebrahim, 2003, p. 817). Já os RCT são formas de medir Impacto em que são escolhidos, aleatoriamente e a partir da população total elegível, um grupo que recebe o programa e um outro grupo, de controlo, que não o recebe (UNICEF Office of Research, 2014). “Testam até que ponto impactos específicos e planeados estão a ser alcançados” (UNICEF Office of Research, 2014, p. 1). Além de exigirem o envolvimento de mais recursos financeiros e humanos (Clark & Rosenzweig, 2004), geram alguma controvérsia. Deaton & Cartwright (2018) entendem que os RCT seriam mais úteis se houvesse expectativas mais realistas sobre eles, não os encarando como espelho absoluto da realidade. Alertam que um dos equívocos passa por se assumir que a randomização garante, pelo menos com alta probabilidade, que grupos de tratamento e controlo diferem apenas no tratamento” (Deaton & Cartwright, 2018, p. 3).

Quando questionadas sobre os métodos utilizados, as fundações portuguesas estudadas por Franco et al. (2021) referiram: 1) *Impact Management Project* (IMP); 2) metas contratadas com a Portugal Inovação Social (assentes na Teoria da Mudança/Modelo Lógico); 3) não ter um método. O IMP é um método de medição e gestão de Impacto, que contempla cinco dimensões (o Quê, Quem, Quanto, Contribuição e Risco), de acordo com 15 categorias de informação de Impacto (IMP, 2021). Adotado por mais de 2.000 organizações com e sem fins lucrativos, visa “a construção de um consenso global sobre como medir, avaliar e relatar impactos sobre as pessoas e o meio ambiente” (IMP, 2021). Tem por base uma plataforma digital onde é possível encontrar orientações claras sobre a sua aplicação e obter informações sobre outras organizações que usam o IMP. Apesar de ser um método recente, já é reconhecido como “um desenvolvimento promissor” (Ebrahim, 2019, p. 243) neste campo.

Recomendações e alertas sobre medição de Impacto Social

A literatura é também fértil em reservas e recomendações sobre os diferentes métodos e as expectativas sobre eles. São feitos alertas para que sejam efetivamente úteis (Clark & Rosenzweig, 2004; Ebrahim & Rangan, 2014): apela-se à simplicidade, à clareza dos resultados desejados, à necessidade de tornar a medição uma prioridade na cultura organizacional, à consciência de que os tempos para o aparecimento do Impacto são muito próprios (e longos) e de que resultam, com frequência, de variáveis difíceis de prever e medir. Nas palavras de Trelstad (2008, p. 107), muitos métodos “estão para os programas como as autópsias estão para os cuidados de saúde: chegam tarde, são intrusivos e muitas vezes inconclusivos”. O foco deve estar assim em medições “simples, que permitam alterar as atividades e diagnosticar obstáculos antes de se tornarem demasiado significativos” (Trelstad, 2008, p. 107).

Após estudarem 30 OSFL americanas, Sawhill & Williamson (2001) reforçam não só a importância de usar métricas simples e fáceis de comunicar, mas também de estabelecer objetivos mensuráveis associados à missão, e de usar indicadores que alimentem uma cultura de responsabilidade, alinhando os diferentes departamentos em torno de um propósito comum. No âmbito desta discussão em torno do desempenho e do impacto das OSFL, Fowler (2014) salienta que muitos destes processos incidem sobre as iniciativas e deixam de parte a organização; perde-se assim a oportunidade de iniciar mudanças estruturais, de perceber que competências devem ser desenvolvidas e de como se pode aprender e melhorar com o processo.

Já Boyle (2021, p. 1) alerta que “o ênfase em comprovar Impacto pode afastar a atenção da organização da aprendizagem e inovação, e até encorajar a criação de silos num momento em que os mais complexos problemas sociais exigem maior colaboração”. Em vez de investir na medição para demonstrar o que funciona, Boyle (2021) alerta que será mais útil procurar indicadores que ajudem a desenhar programas prioritários, que contribuam para uma tomada de decisão informada, e que permitam aprender sobre a experiência dos beneficiários.

Por seu lado, Ebrahim (2019) entende que, numa perspetiva de *accountability*, é comum, no setor social, o foco estar na medição de *outcomes*, mas deixa um alerta: “Isso não faz sentido para todas as organizações e pode ser contraproducente (...) há que desenvolver métricas realistas e exequíveis alinhadas com a estratégia” (Ebrahim, 2019, p. 241). O autor salienta que um dos aspetos mais importantes da medição de Impacto Social é a capacidade da organização de desenvolver uma “*accountability* inteligente’ que possibilite uma efetiva mudança social (Ebrahim, 2019, p. 240).

3. Metodologia

Este trabalho tem como objetivo identificar o método de avaliação de Impacto Social mais adequado à Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD). Neste sentido, e de acordo com o que foi apurado na Revisão de Literatura, importa recolher informação sobre 1) a organização que quer implementar o método, 2) os métodos existentes e 3) os beneficiários.

Assim, em primeiro lugar, foi feita uma recolha de dados sobre a atividade da FLAD, dos seus recursos, da sua organização interna e objetivos, usando como fonte de informação primária a entrevista com Rita Faden, presidente da FLAD (de acordo com o guião da entrevista, no Anexo F), e como secundária o *website*, os Relatórios e Contas de 2018, 2019 e 2020 e o Plano Estratégico 2019-2023 da Fundação.

Em segundo lugar, para melhor conhecer os métodos de medição de Impacto Social – e assumindo como importante a experiência prática de implementação para entender e prever as implicações de cada método –, entrevistaram-se representantes de fundações e outras OSFL com recursos e atuações distintas entre si (ver Quadro 3.1). Foram considerados representantes de OSFL de diferentes dimensões, recursos e missões, de atuação nacional e internacional, e também consultores da área da Filantropia que colaboram com fundações. As entrevistas decorreram de acordo com um guião (ver Anexo G) comum a todos estes entrevistados, com perguntas semiestruturadas e contruídas com base na revisão de literatura.

Quadro 3.1. Caracterização dos entrevistados (ordem alfabética)

Nome	Função	Organização
Afonso Fontoura	<i>Government Performance Associate</i>	MAZE
António Simões	Assessor Direção de Cultura	Fundação EDP
Ben Mangan	<i>Continuing Lecturer/Managing Director</i>	<i>UC Berkeley/Arabella Advisors</i>
John Vasconcellos	<i>President</i>	South Coast Community Foundation
Maria Ferreira-Bedard	<i>Executive Director</i>	Jobs for Progress
Mette van Andel	<i>Head of Monitoring, Evaluation and Learning</i>	Prince Claus Fund for Culture and Development
Vera Barracho	<i>Strategic Advisor & Special Projects</i>	Portugal Inovação Social

As entrevistas foram feitas presencialmente ou por Zoom, tendo os entrevistados consentido a sua gravação. Todos concordaram em ser identificados como participantes no estudo e apenas as citações autorizadas estão refletidas na apresentação e análise da informação.

Em terceiro lugar, considerou-se importante recolher informação sobre a perspetiva dos beneficiários, já que são fonte preferencial de recolha de dados de Impacto e o seu não envol-

vimento representa um custo de oportunidade para a medição de Impacto (Twersky et al., 2013). Foi, então, elaborado um inquérito por questionário, com quatro perguntas fechadas, para auscultar organizações beneficiárias da atividade da FLAD (cujo guião se encontra no Anexo H). Optou-se pelo inquérito *online* por ser uma opção rápida e de baixo custo, sem exigência de aleatoriedade, tendo todos os destinatários já dado autorização para a utilização do seu *email* para contacto (Wright, 2005). O inquérito foi enviado via *Google Form* a 32 representantes de organizações beneficiárias regulares das diferentes áreas temáticas da FLAD e que, no seu conjunto, representam cerca de 40% do orçamento anual. Foram recebidas 21 respostas, entre 10 de outubro e 13 de novembro de 2021. Foi pedido aos inquiridos que expressassem, anonimamente, o nível de concordância com quatro afirmações, de acordo com a escala de Likert (1- Concordo Plenamente, 2 – Concordo, 3 – Neutro, 4 – Discordo, 5 - Discordo Totalmente). Escolheu-se esta escala por permitir detalhar o nível de concordância e não apenas se o inquirido concorda ou não. Foi usada uma escala de cinco pontos por ser mais precisa e detalhada do que de a três pontos (Dalmoro & Vieira, 2013), mas podendo apresentar tendência à centralidade reconhecida como limitação da escala de Likert (Douven, 2018). O Quadro 3.2 resume as fontes consideradas, o foco da observação e a natureza dos dados recolhidos.

Quadro 3.2. Relação entre fontes, foco da observação e natureza dos dados

Fonte (tipo)	Foco da observação	Dados
Entrevista a presidente da FLAD (primária)	A experiência, a estrutura, os principais objetivos e recursos disponíveis para a medição de Impacto Social na FLAD.	Qualitativos
Relatórios e Contas 2018, 2019 e 2020, Plano Estratégico 2019-2023 e <i>website</i> (secundária)	As principais áreas e projetos, o tipo de informação prestada aos <i>stakeholders</i> e um conhecimento mais global da organização.	Qualitativos
Entrevistas a representantes de outras OSFL e académicos (primária)	A perspetiva sobre os métodos de medição de Impacto Social, com destaque para as limitações, vantagens e contexto necessário ao sucesso.	Qualitativos
Inquérito a organizações beneficiárias da FLAD (primária)	A experiência e disponibilidade na obtenção e reporte de informação relativa ao Impacto Social das atividades desenvolvidas com a FLAD.	Quantitativos

Após as entrevistas, verificou-se se os métodos de medição de Impacto mencionados coincidem com os reconhecidos pela literatura académica e, ao confirmar-se essa coincidência, foram considerados para análise. Essa *short-list* foi depois discutida à luz das necessidades e objetivos da FLAD, do *feedback* dos entrevistados sobre medição de Impacto e da informação obtida através da Revisão de Literatura, de modo a elaborar a Proposta de Implementação.

4. Apresentação e análise de informação

À luz da metodologia apresentada, foi recolhida informação sobre as dimensões consideradas essenciais para o processo de escolha do método de medição de Impacto Social mais adequado à FLAD, ou seja, sobre a 1) organização, 2) os métodos existentes e 3) os beneficiários.

4.1. A organização: o que procura a FLAD?

Depois de ter passado por uma reorganização interna em 2019, a FLAD encontra-se hoje mais preparada para cumprir a sua missão. Entre 2020 e 2021 definiu áreas temáticas de atuação, modernizou a sua operação - novos procedimentos de controlo interno, desenvolvimento de *software* para maior partilha de informação entre departamentos, mas também com parceiros e beneficiários - e criou regras de maior transparência na tomada de decisão, quer em subsídios (atribuição de *grants*), quer em atividade operativa (FLAD, 2020).

Os objetivos estratégicos da FLAD, por área temática, podem ser encontrados no Plano Estratégico 2019-2023, mas foram elaborados numa época pré-pandemia que já não reflete totalmente a visão que a FLAD tem hoje para a sociedade - e as respetivas prioridades de atuação. Não existe ainda um alinhamento explícito entre a atividade desenvolvida e os ODS, mas é algo que a administração entende ser importante para que “a FLAD possa contribuir, de forma eficaz e consistente para o alcance de metas globais que afetam toda a sociedade, que estão profundamente interligados e dos quais depende o nosso futuro comum” (Entrevista, presidente da FLAD).

Tendo em conta que a atividade da FLAD sofreu alguma redução em 2020 devido à pandemia e conseqüente limitação na mobilidade e no contacto social, estima-se que o número anual aumente em 2022 para níveis de 2019 (238 projetos). Os projetos *Science Award – Atlantic* e *Mental Health* – são os que têm maior atribuição financeira associada (300.000 euros); os de menor valor financeiro chegam a ser inferiores a 1.000 euros (ex: apoio à deslocação de investigador português aos Estados Unidos).

Financeiramente autónoma, a FLAD depende quase exclusivamente dos rendimentos gerados pelos investimentos feitos com o *endowment* e, de forma residual, das receitas geradas por um programa de mobilidade académica universitária para estudantes americanos. A FLAD não faz angariação de fundos, pelo que escapa a uma necessidade de muitas OSFL, referida como um desafio em grande parte da literatura académica sobre medição de Impacto Social: a partilha de informação com os financiadores, que querem saber como e em que me-

didada está a verba que disponibilizaram a resolver o problema social que os motivou a apoiar a organização.

Deste modo, a necessidade de *accountability* na FLAD não nasce de uma pressão externa, mas sim de uma vontade interna de ter maior consciência do Impacto Social gerado e também de o comunicar aos diferentes *stakeholders*: sociedade em geral, parceiros, beneficiários, funcionários e Conselho de Curadores. A função deste Conselho é “garantir a manutenção dos princípios orientadores da Fundação e apreciar as linhas gerais, quer do seu funcionamento, quer da sua política de investimentos; (...) apreciar o relatório, balanço e contas do exercício”, como se lê no Decreto-Lei n.º 107/2013, de 31 de julho.

Quadro 4.1. Resumo de informação FLAD

Denominação	FLAD- Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento
Ano de criação	1985
Natureza	Privada, de interesse público, autónoma na prossecução dos seus fins estatutários
Missão	“Contribuir para o desenvolvimento económico e social de Portugal através da promoção da cooperação científica, técnica, cultural, educativa, comercial e empresarial entre Portugal e os Estados Unidos da América”
Orçamento anual	Entre 6M€ e 8M€
Rendimentos	Gestão do endowment através da carteira de investimentos – 130M€ (dados de 2020) gera cerca de 90% do orçamento anual Atividades estatutárias - geram cerca de 10% do orçamento anual
Temas principais	Ciência, Educação, Arte e Cultura e Relações Transatlânticas
Âmbito geográfico	Portugal e Estados Unidos da América
Intervenção	<i>Grantmaking</i> (atribuição de subsídios) e Operativa (atividade direta)
Nº de projetos	2019: 238 projetos / 2020:144 projetos / 2021(até 31 de outubro):143 projetos
Beneficiários	Grande diversidade: instituições, indivíduos, sociedade em geral

Ao longo dos 36 anos de existência, entre 1985 e 2021, a FLAD preocupou-se em obter relatórios de progresso ou conclusão junto dos seus beneficiários. Esse *feedback* é obrigatório no caso de renovação de apoios e de projetos que são desenvolvidos numa lógica plurianual. No entanto, estes relatórios resultam apenas da perspetiva do beneficiário. Os coordenadores de área da FLAD recebem-nos e analisam-nos, mas não os conseguem comparar entre eles ou garantir que a informação que encontra serve o seu interesse de melhorar a forma como atua e de a partilhar com os diferentes *stakeholders*. Apesar de terem um valor que não deve ser

desprezado, esses relatórios são manifestamente insuficientes para se falar de uma efetiva medição de Impacto (ou mesmo *outputs/outcomes*), menos ainda fica assegurado que a informação partilhada sirva para rever e corrigir a atuação da FLAD. Além disso, quando o projeto resulta da atividade operativa da FLAD, isso não implica a produção formal de qualquer relatório final de avaliação (Entrevista, presidente da FLAD).

É também de salientar que o Conselho de Administração, cuja presidente é nomeada pelo primeiro-ministro português e preside também ao Conselho Executivo, cumpre mandatos com duração de 5 anos que podem, ou não, ser renovados. Ao analisar os Relatórios e Contas, percebe-se que as diferentes lideranças tiveram visões distintas sobre as prioridades e modo de atuação da FLAD.

No Anexo I estão ilustrados os fundamentos da necessidade da FLAD em medir o Impacto Social. A informação que dela consta foi prestada pela presidente da Fundação no âmbito deste trabalho. O objetivo foi identificar o que determinou a vontade de medir o Impacto Social, o que tem limitado a recolha deste tipo de informação e assim poder sugerir uma resposta que vá ao encontro do contexto global da Fundação.

4.2. Os métodos de medição de Impacto Social

No decurso das entrevistas foi pedido aos entrevistados que indicassem o método de medição de Impacto Social que utilizam na organização a pertencem ou, no caso de não pertencer a uma OSFL, aqueles que reconhecem como mais interessantes para a generalidade das OSFL. Os três métodos apontadas pelos entrevistados haviam já sido identificados, a par de outros, na Revisão de Literatura. Com base nessa coincidência, passaram a integrar o grupo de métodos a considerar para a FLAD. Apresentam-se aqui as perspetivas sobre as três opções a considerar para a Proposta de Implementação. São elas: a) Modelo Lógico/Teoria da Mudança; b) *Impact Management Project* (IMP); e c) Modelo *London Benchmarking Group* (LBG).

Modelo Lógico / Teoria da Mudança

John Vasconcellos, presidente de uma das maiores fundações comunitárias de Massachussets (EUA) – que reúne mais de 200 fundos e financiadores – entende que “sempre que se pretende medir o resultado de uma iniciativa, o ponto de partida é a Teoria da Mudança” (Entrevista, John Vasconcellos), traduzida no Modelo Lógico, e que este deve ter por base “pressupostos sobre o problema social em causa que, se não forem bem compreendidos, tornam o método muito frágil” (Entrevista, John Vasconcellos). O entendimento do problema social, da sua

complexidade e alcance é, na perspectiva de Vasconcellos, essencial para definir as atividades que promovem a mudança e assim clarificar o que se pretende medir: “Perceber que não há supermercados acessíveis nos bairros pobres ou pouco investimento na agricultura, ajuda-nos a definir o que queremos alcançar. E assim não iremos medir apenas o número de refeições quentes distribuídas” (Entrevista, John Vasconcellos).

Também Maria Ferreira-Bedard, *Executive Director* da Jobs for Progress, uma agência social norte-americana, tem como base a Teoria da Mudança. Sendo uma estrutura muito operacional de apoio à comunidade no combate ao desemprego e com baixos recursos humanos e financeiros, parte para as atividades consciente dos objetivos que pretende alcançar e dedica-se a recolher informação ouvindo os beneficiários (Entrevista, Maria Ferreira-Bedard).

Mette van Andel, do Prince Claus Fund for Culture and Development, nos Países Baixos, também encontra na Teoria da Mudança uma forma de “alinhar os diferentes departamentos da organização em torno dos objetivos desejados” (Entrevista, Mette van Andel). Apesar de utilizar diferentes formas de recolha de informação (como indicadores sobre a notoriedade dos artistas apoiados, valor de mercado das suas obras ou testemunhos que relatem o valor percebido das atividades), a base acaba por ser o Modelo Lógico, por ser uma forma fácil de entender o processo e o que se deseja obter com ele (Entrevista, Mette van Andel).

Na perspectiva de Ben Mangan, professor da Universidade da Califórnia, Berkeley, e *Managing Director* da Arabella Advisors, consultora americana dedicada à Filantropia, “a Teoria da Mudança, quando contempla hipóteses que passíveis de serem testadas, é uma ferramenta subestimada” (Entrevista, Ben Mangan). Defensor da combinação de métodos, entende que é importante criar “uma estrutura abrangente que permita aferir a eficácia, eficiência e distribuição relativa de custos e benefícios associados à criação de valor (Entrevista, Ben Mangan).

Também a Teoria da Mudança está implícita na atuação da Portugal Inovação Social, mas Vera Barracho faz uma distinção clara entre resultados e Impacto: “o que temos é uma metodologia de análise de resultados, não de Impacto. Há uma intencionalidade muito forte da Portugal Inovação Social em ajudar o ecossistema em medir Impacto Social, mas ainda estamos a começar” (Entrevista, Vera Barracho). A Portugal Inovação Social está a desenvolver um método de medição de Impacto, mas ainda não está testado. Para já, pede aos candidatos que expliquem, desde logo na candidatura, o Impacto previsto, ou seja, que mudança é esperada no público-alvo, e também que se comprometam com resultados. “Esses resultados podem ser quantitativos ou qualitativos, numa lógica de melhoria. Sempre que há pedidos de reembolso de despesas [ao longo da vida do projeto], é verificado se esses resultados estão a ser obtidos ou não”. As entidades apoiadas apresentam um relatório anual, no qual apresen-

tam informação objetiva (em resposta às outras dimensões de avaliação da Portugal Social), mas também a sua perspetiva sobre a evolução dos resultados: “são muito simples, como o nível de autonomia, o bem-estar, a qualidade das relações sociais, com base nas suas perceções, o que é subjetivo” (Entrevista, Vera Barracho).

Impact Management Project (IMP)

O IMP é o método escolhido pela MAZE, uma organização dedicada à promoção de Impacto Social e Ambiental através da Aceleração de Start-ups, de Investimento de Impacto e da Colaboração com o Setor Público. Na perspetiva de Afonso Fontoura, *Government Performance Associate* da MAZE, o IMP é uma “metodologia holística que reúne o consenso de investigadores em todo o mundo e que capta as principais dimensões daquilo que a medição de Impacto deve ser: o Quê, Quanto, a Quem, a Contribuição e o Risco” (Entrevista, Afonso Fontoura). O IMP é um método de “gestão de Impacto e não apenas de medição, o que é muito importante pois permite fazer uma gestão contínua do Impacto. É algo integrado no processo de gestão interna, com o objetivo de melhoria contínua” (Entrevista, Afonso Fontoura).

O IMP apresentou-se como adaptável às diferentes áreas da MAZE e capaz de produzir informação fácil de entender. Quando a natureza e a dimensão do projeto assim o justificam, a MAZE recolhe dados quantitativos, nomeadamente no que diz respeito à Contribuição, ou seja, à variação pela qual aquela iniciativa é responsável: “Normalmente não criamos grupos de controlo, mas comparamos os resultados com *baselines* pré-definidas ou comparamos a situação inicial com a situação atual após a intervenção” (Entrevista, Afonso Fontoura).

Como referido na Revisão de Literatura, o método IMP culmina na integração da informação recolhida em três dimensões: Agir para evitar danos, Beneficiar os *stakeholders* e Contribuir para Soluções. A MAZE criou uma escala de modo a segmentar os projetos de acordo ao grau de impacto alcançado, dentro de cada classificação. No caso da MAZE é de A- a C+, mas outras organizações criaram uma escala de 1 a 5, por exemplo (Bridges Israel, 2020).

Modelo LBG

O Modelo LBG foi outro método identificado no decurso das entrevistas, mas que é pouco referido na literatura académica; esta acaba por se centrar mais no SROI, indicador preferencial deste modelo. Na perspetiva da Fundação EDP, o Modelo LBG permite às empresas avaliar de modo mais coerente e rigoroso a forma como estão a promover o desenvolvimento da comunidade. E permite também que os acionistas do grupo, que dotam anualmente a Funda-

ção EDP com a maior parte dos recursos financeiros ao seu dispor, confirmem os resultados dos investimentos em projetos das organizações culturais e sociais (Fundação EDP, 2021).

No que diz respeito à recolha de informação, o Modelo LBG assenta num questionário inspirado no Modelo Lógico (*inputs*, atividades, *outputs*), mas em que o foco é essencialmente quantitativo de modo a conseguir-se apurar depois o retorno social do investimento.

A par desta recolha de informação - que a Fundação EDP solicita, regra geral, trimestralmente, aos seus beneficiários - são também promovidos encontros presenciais regulares para fazer o acompanhamento dos projetos e obter informação mais detalhada sobre a execução e distribuição do apoio atribuído. Estes dados são depois enviados à Direção Financeira do Grupo EDP, que os trata em articulação com a Direção de Sustentabilidade do Grupo.

Experiência de implementação: o que fazer e não fazer

No decurso das entrevistas foram feitas alertas sobre os principais erros que provocam uma medição de Impacto malsucedida, ou seja, quando não se obtém dados credíveis e úteis à organização (ou mesmo quaisquer dados) ou quando mesmo sendo eficaz na recolha de dados estes não são aproveitados pela organização, levando a ter apenas custos com a medição. Os erros apontados estão ilustrados na Figura 4.1.

Os entrevistados partilharam também perspetivas gerais sobre a sua experiência prática, que reforçam a importância de ter em conta estes alertas quando se está a desenhar um método de medição de Impacto para uma organização. Fica aqui o essencial dos comentários finais feitos durante as entrevistas:

- Só compensa investir em medição de Impacto se, no final, a informação for usada pela organização para refinar a estratégia adotada (Entrevista, Mette van Anandel);
- Medir Impacto não é sobre atingir a perfeição, mas sobre ser cada vez melhor (Entrevista, John Vasconcellos);
- O progresso deve ser valorizado, nem sempre faz sentido insistir em identificar *outcomes* (Entrevista, Mette van Anandel);
- As perceções dos beneficiários, mesmo subjetivas, têm valor para a avaliação do progresso das atividades (Entrevista, Vera Barracho);
- É muito importante saber ouvir os beneficiários (Entrevista, Maria Ferreira-Bedard);
- Mais o que medir Impacto, é importante medir com consciência e sem assumir que as formas de medir a criação de valor ou sucesso nos mercados comerciais e na ciência exata são transferíveis para a esfera do Impacto Social (Entrevista, Ben Mangan).



Figura 4.1. Esquema *Fish Bone* sobre os fatores que mais frequentemente conduzem à ineficácia na medição de Impacto, com base nas respostas dadas pelos entrevistados.

4.3. Os beneficiários: hábitos, experiência e disponibilidade

A relação da FLAD com os seus beneficiários é descrita como “próxima e individualizada”, sendo de destacar o bom relacionamento que mantém com indivíduos e instituições (Entrevista, presidente da FLAD). A Fundação tem dois tipos de beneficiários diretos: individuais e institucionais. Apesar de pontualmente se atribuírem apoios a indivíduos (nomeadamente nas bolsas artísticas e de ação social), a esmagadora maioria dos beneficiários são instituições. Mesmo nos casos em que o beneficiário aparenta ser individual (ex: o vencedor de um prémio científico na área da Saúde Mental), o apoio é formalmente entregue à organização onde ele se insere e onde irá desenvolver a atividade financiada pela FLAD, de modo a garantir maior segurança e controlo do processo (Entrevista, presidente da FLAD). Os projetos de *grantmaking* da FLAD só podem ser dados como concluídos após a apresentação de um relatório final produzido pelo beneficiário, terminada a execução da atividade. Esse relatório não cumpre, à data, qualquer guião, nem reflete indicadores previamente acordados. O nível de detalhe varia muito: depende muito da perspetiva individual do beneficiário e da sua capacidade de observação e recolha de dados. Apesar da exigência de um relatório final sobre os resultados obtidos estar expressa na *Grant Letter*, este nem sempre é apresentado pelo beneficiário em tempo útil. Regra geral, “é muito focado nos aspetos positivos, e menos no que daria margem para melhoria.” (Entrevista, presidente da FLAD).

Consideram-se então os resultados de natureza descritiva obtidos através de um inquérito por questionário que visou apurar a experiência e disponibilidade dos beneficiários da FLAD na medição de Impacto Social. Perante quatro frases relativas à medição de Impacto, os inquiridos foram convidados a expressar o seu nível de concordância. A Figura 4.2 mostra que, apesar de mais de 70% dos inquiridos entenderem que a organização a que pertencem tem facilidade em reportar este tipo de informação, 28,6% tem opinião contrária; é um dado a considerar, quer na escolha do método de medição de Impacto, quer na sua implementação.

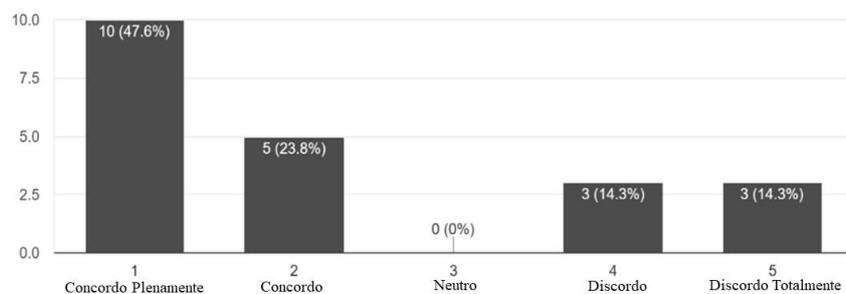


Figura 4.2. “A organização a que pertencço tem facilidade em reportar informação sobre o Impacto das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD.”

Na segunda questão, cujos resultados estão na Figura 4.3, fica clara a concordância da grande maioria dos inquiridos (80,9%) no que diz respeito à capacidade de apuramento de resultados de curto-prazo, sendo que mais de 60% confia plenamente na capacidade da organização em recolhê-los.

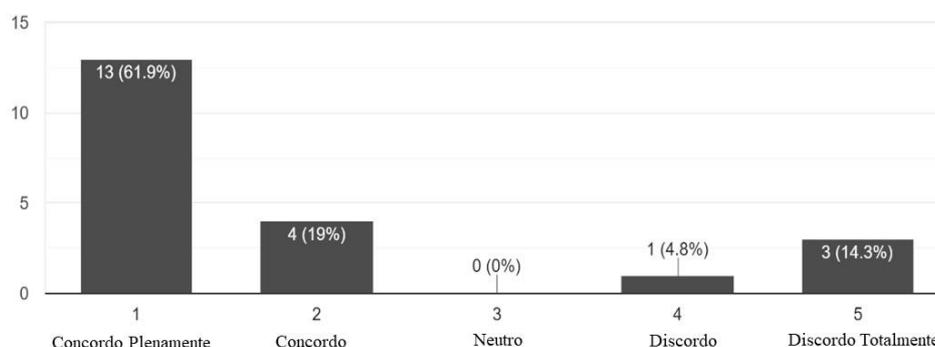


Figura 4.3. “A organização a que pertence consegue apurar os resultados de curto-prazo das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD.”

Já quando se trata de apurar resultados de longo-prazo, percebe-se que a perspectiva dos inquiridos é menos polarizada. Na Figura 4.4, constata-se que um pouco mais de 33% discordam ou discordam totalmente desta afirmação; 19% são neutros – o que reúne mais de metade dos inquiridos. Porém, 47,6% reconhece essa capacidade na organização a que pertence.

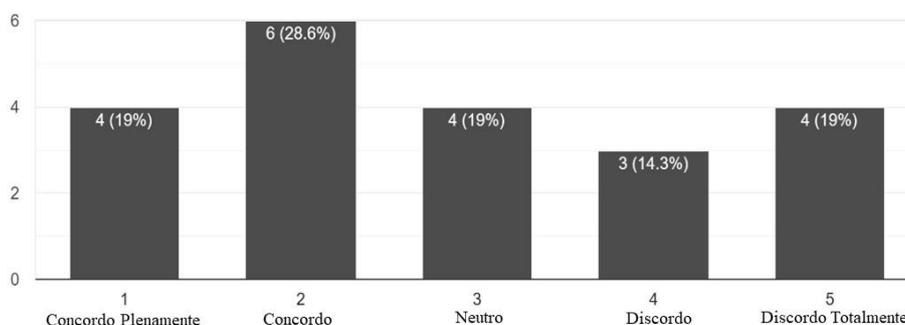


Figura 4.4. “A organização a que pertence consegue apurar os resultados de longo-prazo das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD.”

As respostas à quarta questão, sobre disponibilidade para colaborar com a FLAD nesta matéria, merecem reflexão. Como se vê na Figura 4.5, 71,4% dos inquiridos revelam disponibilidade (52,4% concorda mesmo plenamente com a afirmação), mas importa registrar que 23,8% discorda totalmente desta afirmação. Tendo em conta o universo de inquiridos - parceiros regulares da FLAD aos quais são atribuídos alguns dos subsídios mais elevados -,

este é uma perspetiva a registar como um eventual obstáculo à boa implementação de um método de medição de Impacto Social.

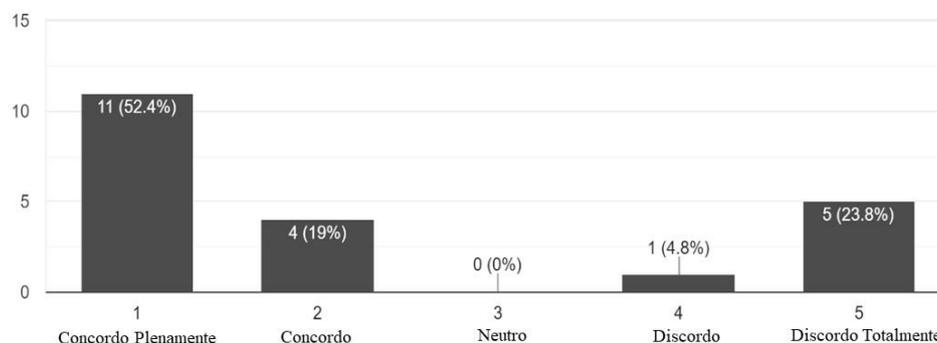


Figura 4.5. “Temos disponibilidade para colaborar com a FLAD na recolha de informação sobre o Impacto na sociedade das atividades que desenvolvemos com a Fundação.”

4.4. Análise de informação: do problema à solução

Sendo o objetivo deste trabalho encontrar o método de medição de Impacto Social que, face ao explorado no presente estudo, se revela mais adequado à FLAD, importa analisar com mais detalhe os dados obtidos à luz deste propósito.

A organização

Com base na entrevista à presidente da FLAD e na leitura da informação presente no website e nos documentos oficiais da Fundação referidos na metodologia, pode concluir-se que a FLAD procura um método que:

- ajude a ter melhor conhecimento da eficácia das suas iniciativas;
- promova a melhoria e adaptação da estratégia;
- produza informação fácil de partilhar com os seus *stakeholders*;
- promova uma cultura organizacional mais focada em *accountability*;
- seja adaptável a diferentes tipos de projetos;
- promova o alinhamento estratégico com os ODS.

Se, por um lado, algumas destas características poderão ser encontradas num método *per se*, outras como a promoção da *accountability* ou a melhoria estratégica, alertam para a necessidade de ser pensar além do método, numa abordagem mais ampla de implementação da medição de Impacto na FLAD.

Os métodos de medição de Impacto

As perspetivas partilhadas pelos profissionais do setor não lucrativo, experientes em medição de Impacto e com diferentes perfis entre eles, permitiram conhecer melhor os métodos existentes, além da informação obtida através da Revisão de Literatura. Foram indicados três métodos como sendo utilizados para medição de Impacto (Modelo Lógico, Modelo LBG e IMP), todos eles referenciados na literatura académica. Cumprido este requisito, foram considerados numa seleção inicial como possíveis opções para a FLAD.

Entre os entrevistados existiu uma expressão em comum: Teoria da Mudança. Esta teoria, traduzida no Modelo Lógico, está na base da atuação destas organizações ou profissionais que procuram o Impacto, chegando a ser indicado como um elemento agregador e facilitador do alinhamento entre departamentos. Contudo, se considerarmos as fragilidades que são reconhecidas na literatura ao Modelo Lógico, pode concluir-se que, apesar de implicar baixo investimento, ser adaptável e uma boa base para enquadramento e monitorização de resultados esperados (Clark & Rosenzweig, 2004), é pouco detalhado para que dele se consiga obter, por si só, informação que contribua para uma revisão crítica da estratégia adotada – e esse é um objetivo da FLAD, alinhado com a recomendação de diversos autores citados na Revisão de Literatura.

O Modelo LBG foi também referenciado como o método aplicado pela Fundação EDP e que visa a monetização. Não tendo sido esta apontada pela FLAD como uma necessidade – e sabendo que em muitas delas essa correspondência monetária é apenas plausível a nível dos *outputs* e não dos *outcomes* (ex: apoio ao aperfeiçoamento artístico de jovens artistas portugueses) -, entende-se neste estudo que o Modelo LBG não se posiciona como o método de medição de Impacto mais adequado à FLAD.

Entende-se aqui que a ausência de necessidade de monetização, pertinente noutros contextos como o do investimento de Impacto (Ebrahim & Rangan, 2014), pode resultar do facto de a FLAD ser uma fundação financeiramente autónoma e não ter acionistas no seu universo de *stakeholders*. Noutra perspetiva, há que ter em conta que este modelo, que tem como indicador principal o SROI, é alvo de duras críticas, nomeadamente associadas à reclamação de créditos indevidos (Franco et al., 2021).

O outro método indicado foi o IMP, também ele reconhecido na literatura (Ebrahim, 2019), apesar de ser ainda muito recente quando comparado com outros métodos. Considerando a experiência da MAZE enquanto organização utilizadora do método e a informação partilhada na plataforma oficial IMP, conclui-se que este representa um avanço interessante na procura por uma base comum para a medição e gestão de Impacto. Posiciona-se como o

modelo mais adequado à FLAD, de entre os estudados na Revisão de Literatura e os abordados nas entrevistas, pelos motivos indicados no Quadro 4.2.

Quadro 4.2. Vantagens e limitações IMP no âmbito FLAD

Vantagens	Limitações
É compatível com a definição de Impacto que está a ser considerada	Depende muito da qualidade dos pressupostos e da qualidade da informação recolhida
Traduz, implicitamente, a Teoria da Mudança, mas entra no detalhe da Contribuição e do Risco	Para uma maior credibilidade dos resultados pode implicar a adoção de métodos complementares (experimentais, por exemplo)
É adaptável à natureza e necessidades da organização que o utiliza	Sendo um modelo mais estruturado do que o Modelo Lógico, implica alguma formação prévia por parte da equipa FLAD
Implica a associação dos projetos a ODS	
Segmenta os projetos em três categorias de Impacto (Agir para evitar danos; Beneficiar os <i>stakeholders</i> ; Contribuir para Soluções)	
Oferece orientações claras sobre a informação a procurar para que do método resulte algo comparável entre organizações	
Permite incorporar dados qualitativos, quantitativos, monetários	
Tem a aprovação da ONU e de mais de 2.000 organizações, desde OSFL a fundos de investimento de Impacto	

Apesar de ser mais exigente do que o Modelo Lógico, o IMP posiciona-se como um método relativamente simples, com orientações de aplicação claras e facilmente acessíveis na plataforma, e que não necessita de investimento financeiro direto para ser implementado. Cumpre um nível de detalhe superior e implica a associação das atividades aos ODS.

Ao mesmo tempo, é adaptável a diferentes tipos de informação e atividades, e até a uma classificação final customizada pela organização (Bridges Israel, 2020; MAZE, 2021). As limitações do IMP são também reconhecidas no Quadro 4.2, mas consideram-se inferiores em quantidade e qualidade aos benefícios identificados.

Os beneficiários

Tendo em conta a importância reconhecida dos beneficiários na melhoria dos processos de medição de Impacto (Ebrahim, 2019; Twersky et al., 2013), é relevante analisar as respostas dos representantes de organizações beneficiárias da FLAD ao inquérito promovido no âmbito deste trabalho. As principais conclusões são as seguintes:

- A maioria dos inquiridos considera que as organizações a que pertence tem capacidade de recolher informação sobre o Impacto das atividades que desenvolve com a FLAD;

- Há maior prudência na concordância quando se trata de informação de longo-prazo (menos inquiridos concordam plenamente do que quando se fala em curto-prazo);
- Foi demonstrada disponibilidade por parte da maioria dos inquiridos para colaborar com a FLAD, mas uma percentagem relevante está totalmente indisponível.

Ainda que os inquiridos entendam que as suas organizações são experientes nesta matéria, há que considerar um aspeto referido na Revisão de Literatura: muitas organizações que pensam estar a medir Impacto não o estão, de facto, a fazer (Hertel et al., 2020) pelo que esta experiência não deve ser considerada um dado adquirido. Por outro lado, a total indisponibilidade de 23,8% dos inquiridos para a medição de Impacto, deve ser tida em conta na implementação do método escolhido, sendo importante, até mesmo fundamental, envolver os beneficiários neste processo. A disponibilidade expressa pela maioria dos beneficiários inquiridos deve ser encarada com prudência já que, mesmo em anonimato, os beneficiários sabiam que estavam a responder a um inquérito feito pela FLAD, que os apoia. Tanto o receio de poder sofrer algum tipo de consequência (como a não renovação do apoio) ou o eventual *social desirability bias*⁴ (Grimm, 2010) podem tê-los levado a não ser totalmente verdadeiros.

Importa reforçar, nesta análise, que os dados recolhidos através deste inquérito não podem generalizar-se a toda a população de organizações beneficiárias da FLAD, servindo esta informação apenas como alertas que devem ser tidos em conta para a escolha do método de medição mais adequado à FLAD e a sua implementação.

Para a boa implementação do modelo de medição de Impacto na FLAD, há também que ter em conta as recomendações feitas pelos entrevistados, resultantes da sua experiência prática de relação com os beneficiários, tais como: a necessidade de alinhar com eles os resultados esperados desde o início do projeto; a importância de os saber ouvir e observar; a importância de não os assoberbar com burocracia de medição de Impacto, entre outros. É interessante observar que estes comentários se encontram alinhados com alguns autores referidos na Revisão de Literatura, como Ebrahim (2019) e Twersky et al. (2013).

A Figura 4.6 resume as principais causas, efeitos e tendências que condicionam o problema que este trabalho se propõe a resolver, e também o que é esperado da solução, cuja Proposta de Implementação é detalhada no capítulo seguinte.

⁴ Tendência dos inquiridos a dar respostas que sejam socialmente mais aceites, em vez de darem a conhecer a sua opinião verdadeira (Grimm, 2010)

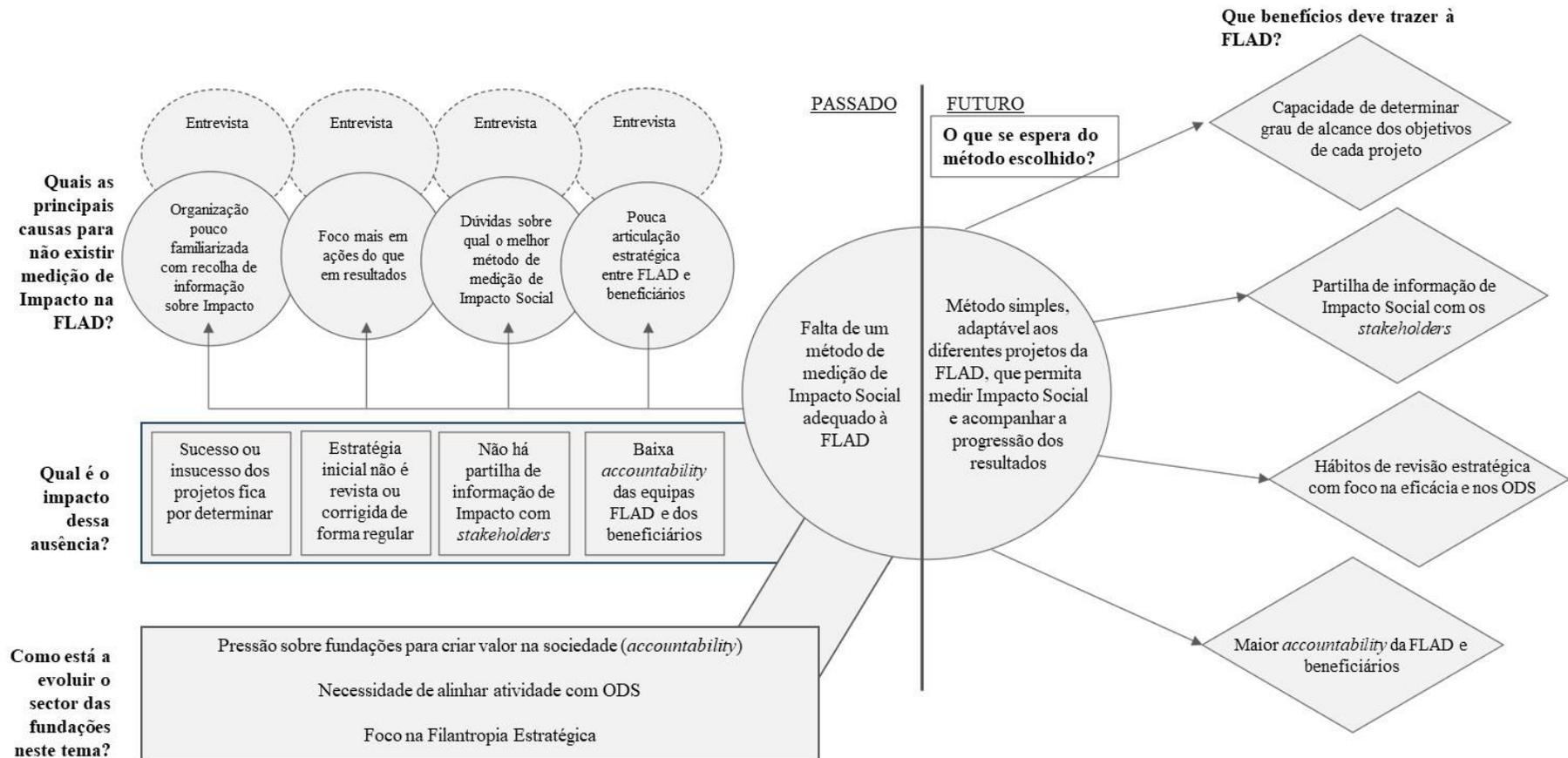


Figura 4.6. Diagrama de Resolução de Problemas, *adaptado* de Pereira et al. (2021)

5. Proposta de Implementação

De acordo com a análise dos dados e com a literatura académica sobre medição de Impacto Social considerada neste trabalho, propõe-se que a implementação do método que se afigura neste contexto mais adequado à FLAD seja precedida de: a) uma abordagem que contribua para a evolução da Fundação enquanto *organização de aprendizagem e melhoria constante*; b) uma definição do que é *entendido como Impacto Social no contexto da FLAD*.

a) Abordagem

Após a análise da informação recolhida, percebe-se que a medição de Impacto *per si*, desloca de um alinhamento estratégico prévio (que sustenta a definição de objetivos e indicadores) e de um aproveitamento da informação com vista à evolução da estratégia, implica um maior risco de insucesso da própria medição. Ou seja, por não se lhe reconhecer consequência, dentro e fora da FLAD, o esforço alocado a esta tarefa pode não representar uma mais-valia em direção a uma Filantropia Estratégica. Além disso, considera-se aqui também o alerta dado por Boyle (2021) e por , i.e., que o foco restrito em comprovar Impacto pode ser contra-producente pelo que há uma enorme vantagem em ter presente a utilidade de obter informação sobre os resultados com vista à melhor tomada de decisão e atuação.

Propõe-se assim que a abordagem à medição de Impacto considere quatro dimensões: Entender, Aplicar, Informar e Melhorar, em que os *stakeholders*, nomeadamente os beneficiários e os funcionários da FLAD, se encontram envolvidos e no centro do processo (Figura 5.1).

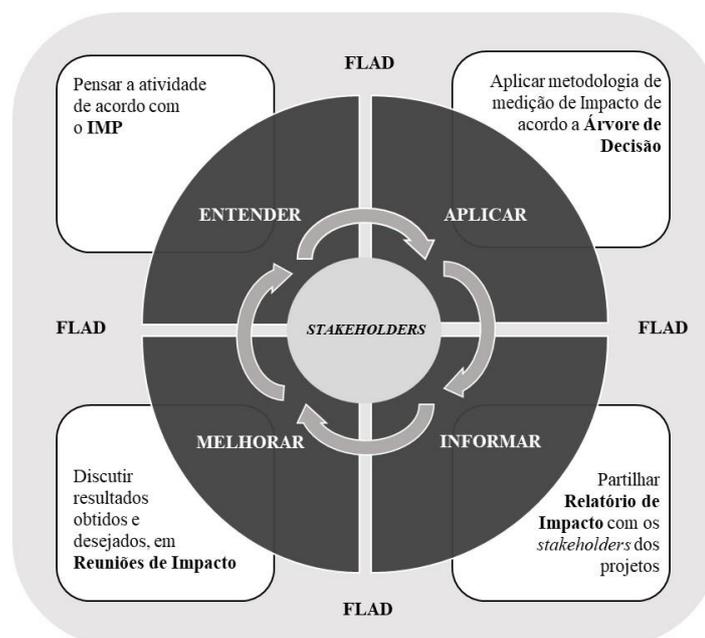


Figura 5.1. Proposta de abordagem da FLAD à medição de Impacto Social

b) Definição de Impacto Social

No âmbito da FLAD, Impacto Social vai ao encontro da definição de Ebrahim (2019, p. 15): “a diferença feita por uma intervenção, seja no curto ou no longo-prazo, a nível individual, comunitário ou social”. Ou seja, introduz aqui uma variação face ao que previsivelmente aconteceria (contributo das atividades desenvolvidas) e não despreza os *outputs* e *outcomes*, nem especifica a natureza desse Impacto.

Entende-se aqui que esta perspetiva é a mais adequada, tendo em conta a atuação da FLAD, a experiência das organizações que fazem já medição de Impacto, a auscultação das organizações beneficiárias e todas as reservas levantadas por autores académicos. Para que a proposta esteja alinhada com expectativas realistas, considera-se que o Impacto Social, num sentido restrito associado apenas ao longo-prazo e a mudanças estruturais, pode ser impossível de medir, e que a obsessão em torno dele pode ser contraproducente (Boyle, 2021; Ebrahim, 2019).

A Proposta de Implementação assenta ainda em dois pressupostos que condicionam o racional da sua execução, nomeadamente no que diz respeito ao tempo que é alocado pelos gestores de projeto à medição de Impacto, como se detalha mais adiante. Assume-se assim que:

- Não será criada uma equipa própria para esta tarefa. Assim, o coordenador de área, enquanto gestor do projeto, será a figura responsável pela planificação e recolha de informação sobre o projeto, seja ele de natureza operativa ou *grantmaking*, à luz do modelo escolhido;
- À semelhança do Relatório e Contas, a produção do Relatório Global de Impacto é da responsabilidade da equipa de Comunicação, que deve reunir e consolidar a informação recolhida pelos coordenadores de área.

5.1. Entender: estabelecer uma forma de pensar

Esta primeira dimensão é fundamental pois determina a forma como a FLAD enquadra cada projeto, como se informa para a tomada de decisão e como estabelece expectativas de resultados. Portanto, é neste momento, antes da execução das atividades, que o método de medição de Impacto Social deve já ser tido em conta para que haja um efetivo alinhamento estratégico e uma coordenação entre as partes envolvidas no projeto.

Nesta fase, importa que o coordenador de área, em diálogo com a sua equipa e os beneficiários, responda às cinco dimensões de Impacto, tal como expresso no Quadro 5.1. Este

questionário servirá de guião à proposta a apresentar ao Conselho Executivo, que decidirá se deve converter-se em projeto ou não, quer seja de natureza operativa ou *grantmaking*.

Quadro 5.1. Dimensões de Impacto, *adaptado* de IMP (2021)

DIMENSÕES DE IMPACTO	QUESTÕES A QUE CADA DIMENSÃO DEVE PROCURAR RESPONDER
 O QUÊ	<ul style="list-style-type: none"> • Que <i>outputs</i> e <i>outcomes</i> (resultados) são esperados? • Quão importantes são para as pessoas/sociedade/planeta? • Para que ODS está a contribuir?
 QUEM	<ul style="list-style-type: none"> • Quem é atingido por esta intervenção (projeto)? • Quão distantes estão os beneficiários deste projeto dos resultados esperados?
 QUANTO	<ul style="list-style-type: none"> • Em que escala, profundidade e duração são esperados os resultados?
 CONTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Que resultados surgiriam mesmo sem intervenção?
 RISCO	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os riscos se o impacto não acontecer como esperado?

É também ao responder a estas perguntas na fase anterior às atividades que, logo no primeiro ponto (O Quê?) deve ser feita uma correspondência entre o Impacto desejado e os ODS, sabendo cada projeto pode ter um ou mais ODS associados. Ao identificar o ODS e perceber, em função das cinco dimensões, de que forma se está a caminhar em direção ao objetivo, o método IMP contribui para uma maior clareza e credibilidade da informação partilhada, nomeadamente quando se pretende trabalhar em parceria (IMP, 2021), algo importante na Agenda 2030 (ODS 17 – *Partnerships for the Goals*)

5.2. Aplicar: preparação e acompanhamento

Confirmada a aprovação do projeto, este quadro deve continuar a servir de guião à identificação dos *inputs*, das atividades a desenvolver e dos indicadores a acompanhar, tendo em conta os resultados esperados, que devem ser de comum acordo entre a FLAD e os beneficiários, seja qual for o investimento associado a cada projeto.

À luz da literatura académica e também dos testemunhos dos entrevistados, não será demais reforçar a importância de estabelecer metas exequíveis e realistas, para evitar expectativas desajustadas em relação ao processo e entropias na medição de Impacto ao longo e no final das atividades. É neste momento do processo que se decide também qual é o esfor-

ço/investimento que deve ser feito na medição de Impacto, em função do carácter estratégico do projeto e, depois, com base num racional financeiro que é explicado mais adiante.

Antes de mais, para esclarecer esta tomada de decisão, propõe-se uma Árvore de Decisão, na Figura 5.2.

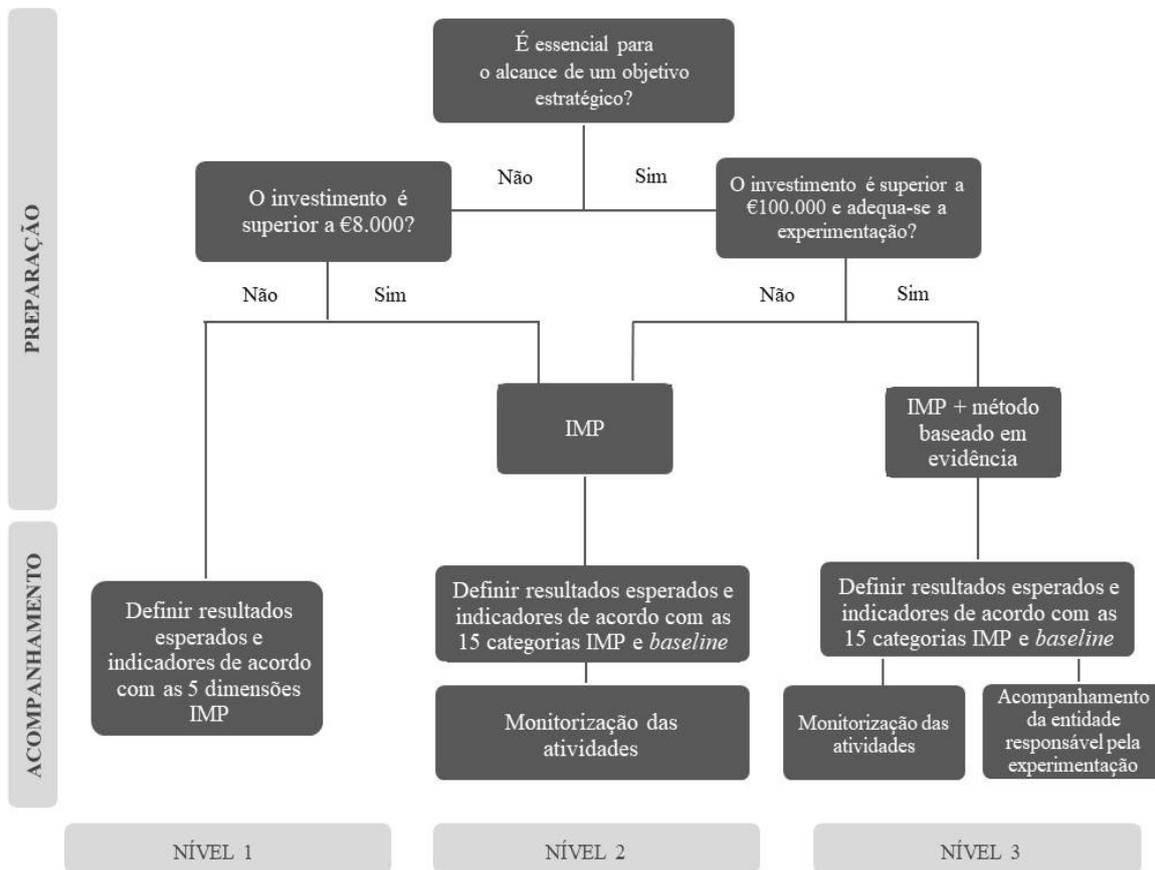


Figura 5.2. Árvore de Decisão para medição de Impacto Social na FLAD

Preparação

Num ano regular (leia-se, fora do contexto da pandemia), a FLAD cria mais de 200 projetos por ano, distribuídos por cinco equipas. Muitos dos projetos têm valor monetário inferior a mil euros; outros ascendem a 300 mil euros. Uns têm um peso estratégico relevante; outros não tanto. Propõe-se assim que este modelo contemple todos os projetos, mas estabeleça níveis de detalhe em função do valor monetário do projeto e/ou do seu alinhamento com os objetivos estratégicos da FLAD.

Importa lembrar que implementar o IMP implica a alocação de recursos, essencialmente tempo dos Recursos Humanos, tanto por parte da FLAD como por parte dos seus beneficiá-

rios, além da formação inicial que poderá ser feita autonomamente através da consulta da plataforma IMP.

Assim, há que salvaguardar que projetos de valor mais baixo, mas com peso estratégico, são objeto de uma medição mais detalhada. Mas é importante também averiguar, através da medição de Impacto, se projetos que envolvem montantes mais significativos, mas sem aparente relevância estratégica, devem continuar a existir em função do impacto que geram.

Neste sentido, o modelo será aplicado de acordo com 3 níveis, como se vê na Figura 5.3:

- Nível 1 – apenas tem como base de trabalho as respostas às questões associadas às 5 dimensões de Impacto do IMP (no início e no fim da intervenção);
- Nível 2 – utiliza-se o IMP, mas recolhendo informação que responda com o máximo detalhe às 15 categorias de informação do IMP, distribuídas pelas 5 dimensões;
- Nível 3 – igual ao Nível 2, mas complementando a recolha de informação com métodos baseados em evidência, para determinar com mais objetividade a contribuição de intervenção.

Como pressuposto da decisão por montante envolvido está o salário bruto por dia do gestor de projeto, o número de dias associadas ao processo de medição de Impacto e um limite percentual face ao investimento no projeto, como expresso no Quadro 5.2.

Quadro 5.2. Informação para decisão de montante a partir do qual se deve aplicar IMP

Pressuposto	Max: 5% do valor total do projeto
Valor médio salário gestor de projeto FLAD	€201,04/dia
Dias para preparação e acompanhamento	2 dias/projeto (estimativa)
Custo médio medição de Impacto com IMP	€402,04/por projeto

Assim sendo, Investimento x 5% = €402,04

Investimento = €8.040,80

Todos os projetos que tiverem relevância estratégica devem ser de Nível 2 ou 3, independentemente do seu valor monetário. Exemplos desta situação poderão ser projetos destinados aos Açores, muitos deles com valores entre €1.000 e €8.000.

Quando comparados com outros projetos da FLAD, têm um valor monetário reduzido, mas podem ter grande importância numa região particularmente vulnerável, e cujo desenvolvimento é um objetivo estratégico da Fundação. Outro caso pode ser o do patrocínio de um festival cultural, com um apoio de €5.000: não costuma ser determinante para a realização do

evento e não é essencial para o cumprimento de um objetivo estratégico da FLAD, pelo que se enquadraria em Nível 1.

Acima de €100.000 – o valor unitário anual mais elevado por projeto da FLAD nos últimos dois anos- e se a natureza do projeto se adequar, pode aplicar-se também uma metodologia experimental de recolha de informação, de forma a tornar a medição de Impacto mais credível e robusta. Nestes casos, com base pressuposto apresentado (máximo de 5% sobre o valor total do projeto), ficaria desde logo definido um limite máximo para a alocação de recursos. Tomando como exemplo os *FLAD Science Awards* – que envolvem, cada um, €100.000 anuais–, a medição de Impacto poderia custar até €2.500 por ano, incluindo horas dedicadas pelo gestor do projeto e eventuais honorários a pagar a uma entidade especializada.

Esta clarificação de custos associados – que é indicativa e que merece revisão por parte da Gestão da FLAD –, reforça a necessidade de tirar partido da informação resultante da medição de Impacto. Não só como material para comunicação de desempenho e influência na sociedade, mas como matéria de reflexão para melhoria, aprendizagem e adaptação da organização ao ambiente social sobre o qual pretende atuar.

Acompanhamento

O acompanhamento será tão mais detalhado quanto mais elevado for o nível do projeto. Se num caso de nível 1 basta responder às questões relativas às 5 dimensões do IMP, alinhando desde logo expectativas de resultados e recolha de informação com os beneficiários, os outros dois níveis implicam maior envolvimento ao longo do projeto. Para acompanhar um projeto de nível 2 ou 3, no âmbito desta abordagem e método de medição de Impacto, propõe-se que se tenha em conta:

- As 15 categorias de informação de Impacto (Quadro 5.3) e a necessidade de responder a elas da forma mais objetiva e sustentada possível;
- A importância de uma comunicação regular com os beneficiários e com as populações-alvo, cuja frequência e carácter presencial deve adequar-se ao calendário da intervenção e à sua natureza;
- Que é essencial saber ouvir, observar e estar preparado para questionar as perspetivas iniciais sobre o problema sobre o qual se procura atuar.

Quadro 5.3. Categorias de Informação de Impacto do IMP e respetivo detalhe, *adaptado* de IMP (2021)

DIMENSÕES DE IMPACTO	CATEGORIAS DE INFO. IMPACTO	DESCRIÇÃO
 O QUÊ	1. Nível de resultados no período	Nível de <i>outcome</i> experimentado pelos beneficiários, que pode ser positivo ou negativo, intencional ou não.
	2. Referência mínima de resultados	Nível de <i>outcome</i> a partir do qual os resultados são considerados positivos. Devem usar-se fontes standard nacionais.
	3. Importância dos resultados para o beneficiário	Verificar se os resultados são considerados pelo beneficiário como importantes (relevante para outros <i>outcomes</i>). Testemunhos são a considerar, mas também a intervenção eventual de uma entidade externa para aferição.
	4. ODS associado	O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável para o qual contribui este projeto. Podem ser mais do que um.
 QUEM	5. Beneficiário	O tipo de beneficiário que está a ser alvo da intervenção.
	6. Geografia	A localização geográfica onde decorre essa intervenção e são gerados os <i>outcomes</i> .
	7. Nível de <i>outcome</i> pré-intervenção	Nível prévio de <i>outcome</i> experimentado pelo beneficiário antes da intervenção.
	8. Características do beneficiário	Dados sócio-económicos e/ou comportamentais ou ambientais que permitem segmentar os beneficiários.
 QUANTO	9. Escala	Número de indivíduos atingidos pela intervenção. Se o beneficiário for o planeta, este indicador não é relevante.
	10. Profundidade	Detalhe sobre a mudança sentida pelo beneficiário. O que ocorreu entre o ponto 7 e o ponto 1.
	11. Duração	Período durante o qual o beneficiário sentiu os seus resultados.
 CONTRIBUIÇÃO	12. Profundidade contrafactual	O grau estimado de mudança que ocorreria de qualquer forma, ou seja, sem a intervenção ter ocorrido. O desempenho de projetos semelhantes, de outras organizações, dados governamentais ou testemunho dos beneficiários podem ser usados para estimar o que teria acontecido.
	13. Duração contrafactual	A duração estimada dos resultados, caso a intervenção não tivesse ocorrido. O desempenho de projetos semelhantes, de outras organizações, dados governamentais ou testemunho dos beneficiários podem ser usados para estimar o que teria acontecido.
 RISCO	14. Tipo	O tipo de risco que pode levar à não ocorrência do impacto. Há nove tipos de risco de impacto.
	15. Nível	O nível de risco, aferido combinando a probabilidade de ocorrência do risco, e a severidade das consequências para os beneficiários (indivíduos/sociedade/planeta).

No final do preenchimento da informação relativa às categorias de impacto, será possível classificar o Impacto como A – Agir para evitar Danos; B – Beneficiar *stakeholders*; C- Contribuir para Soluções, nos termos abaixo indicados no Quadro 5.4:

Quadro 5.4. Como classificar o Impacto em A, B ou C

DIMENSÕES DE IMPACTO	Se verificar...		
 O QUÊ	Outcomes negativos importantes	Outcomes positivos importantes	Outcomes positivos importantes
 QUEM	Beneficiários carentes (<i>underserved</i>)	Variável	Beneficiários carentes (<i>underserved</i>)
 QUANTO	Profundidade: grau elevado de mudança	Variável	Profundidade: grau elevado de mudança e/ou
	Escala: variável	Escala: variável	Escala: para muitos e
	Duração: variável	Duração: variável	Duração: longo-prazo
 CONTRIBUIÇÃO	A mesma ou melhor	A mesma ou melhor	Melhor
 RISCO	Tipo/Nível: Variável	Tipo/Nível: Variável	Tipo/Nível: Variável
	↓	↓	↓
	Agir para evitar danos	Beneficiar <i>stakeholders</i>	Contribuir para soluções

À semelhança do que acontece em organizações que adotam o IMP, propõe-se que seja criada uma escala simples dentro da classificação A, B e C, que permita distinguir projetos com diferentes graus de concretização de Impacto. Uma opção é criar intervalos de X-, X e X+ para cada uma das classificações, em função da expressão (mais positiva ou menos positiva) das respostas às questões das 15 categorias. No caso da FLAD, pela sua natureza de apoio a projetos de desenvolvimento (distinta das organizações com fins lucrativos cuja atividade causa danos colaterais), é provável que só sejam registados impactos com classificação B e C.

5.3. Informar: comunicar com os *stakeholders*

Depois de recolhida a informação de cada projeto (através de um relatório final, produzido pelos beneficiários, de acordo com as categorias IMP e validado pela FLAD), há que produzir o Relatório Global de Impacto. Deve ser anual, assumindo que o reporte de progressos (*outputs* e *outcomes*) é tão relevante como as mudanças estruturais de longo-prazo, deduzidas do peso-morto, que nem sempre serão passíveis de reportar de forma credível e em tempo útil.

O Relatório deve espelhar o Impacto de cada projeto – destacando os que forem considerados estrategicamente mais relevantes –, e consolidar os resultados obtidos em torno dos ODS, clarificando para quais deles está a FLAD a contribuir mais. Será uma oportunidade

para averiguar a forma como a FLAD contribui para a Agenda 2030. Para tal, e como referido na Revisão de Literatura, pode interessar à FLAD orientar esta apreciação através do SDG Compass. Por outro lado, sugere-se também ilustrar a classificação de Impacto com relatos de quem beneficia dos projetos da FLAD. Por mais que o essencial para a medição esteja refletido nas respostas às questões das 15 categorias de informação, há uma experiência vivida, feita de detalhes e observações muito particulares, que podem ajudar a demonstrar as mudanças concretizadas, criando um equilíbrio interessante (e realista) entre a objetividade da medição e a subjetividade do beneficiário. Este Relatório Global de Impacto deve estar disponível no *website* da FLAD, acessível a todos os *stakeholders*.

5.4. Melhorar: rever a estratégia

Apesar de a melhoria dever ser sempre uma possibilidade no decorrer das atividades e sempre que um indicador mostra, de forma clara, que o caminho merece ser ajustado, propõe-se aqui rotina de Reuniões de Impacto. O objetivo é estabelecer um hábito de análise crítica da informação de Impacto, quer com os beneficiários, quer entre as equipas da FLAD e dentro em cada uma delas, quer com o Conselho Executivo – e até com outros *stakeholders*, como outras fundações com quem faça sentido partilhar experiências, tentativas e erros. Propõe-se que estas reuniões, que não se substituem aos contactos de acompanhamento, decorram:

- Anualmente, no âmbito da produção de um Relatório Global de Impacto;
- Primeiro, com os beneficiários, num tom construtivo, de parceria responsável;
- A seguir, com as equipas, para confrontar a experiência dos beneficiários com a da FLAD e perceber se o projeto e a articulação entre as partes podem merecer ajustamento (ou que novas iniciativas podem ser necessárias ou interessantes);
- Depois, com o Conselho Executivo, de Administração e de Curadores, para analisar as grandes conclusões destas Reunião de Impacto e que podem ter influência estrutural na tomada de decisão.

Nesta dimensão focada na Melhoria, sugere-se que seja feita uma revisão mais aprofundada do problema social associado a cada projeto. Além do testemunho dos beneficiários, pode ser útil consultar especialistas, rever dados de fontes oficiais, entre outros, para que os projetos ainda em curso sejam mais eficazes e novos projetos possam ser criados com respostas inovadoras. Para suporte da Implementação, apresenta-se uma calendarização da Proposta de Implementação, usando como exemplo um projeto com duração de 12 meses, de Nível 2 (a maioria dos da FLAD a ser objeto do método), de *grantmaking*, a iniciar em janeiro (Anexo J).

6. Conclusões

As organizações sem fins lucrativos, grupo onde se incluem as Fundações, têm um importante papel a desempenhar nos dias que correm, marcados pela Agenda 2030, focada nos ODS. Porque o dinheiro de que dispõem serve, por definição, para promover o bem comum, e porque são mais independentes, e tendencialmente menos burocráticas, do que qualquer organização do Estado, podem atuar de forma mais rápida, eficaz, consequente (Porter & Kramer, 1999). Recai também sobre elas uma perceção ambígua, que não é exclusiva do contexto português. A sociedade reconhece-lhes importância e propósito, mas desconfia da plenitude altruísta da sua missão, associando às fundações privadas contrapartidas contraditórias com a sua natureza: a fuga aos impostos, a lavagem de dinheiro ou o controlo de danos reputacionais (CPF, 2020).

Por tudo isto, há uma crescente pressão para as OSFL terem resultados e comunicarem esses resultados (Liket et al., 2014). Há que demonstrar que o dinheiro é bem gasto; importa ser cada vez melhor, mais eficaz, para evoluir à medida das necessidades da sociedade e da mutação dos problemas que se propõem a resolver. A Filantropia quer-se assim consequente, capaz de promover mudanças estruturais na sociedade. E, nesse sentido, a medição de Impacto Social tem vindo a tornar-se um tema cada vez mais discutido no setor.

É nessa procura pela mudança – leia-se, Impacto na sociedade –, que as organizações se têm deparado com algumas dificuldades. Não só existem muitas dúvidas sobre a definição de Impacto Social e sobre o que cada *stakeholder* espera obter como resultado social de uma intervenção, como nenhum dos métodos existentes parece conseguir responder a todas as necessidades. Nenhum método se adapta a todos os problemas e organizações; é pouco provável que em exclusivo seja suficiente para satisfazer as necessidades de todos os *stakeholders*; e dependem muito de qualidade dos pressupostos estabelecidos, da gestão das expectativas criadas e do envolvimento de todos os intervenientes no processo de ação e de medição. Logo, só é possível ambicionar encontrar o método mais adequado a uma organização se se tiver em conta as variáveis decisivas para o seu sucesso, que ultrapassam as componentes técnicas de cada metodologia e que implicam também perceber a natureza da organização e dos problemas sociais a que se dedicam.

Neste trabalho, entendeu-se que o método mais adequado à FLAD é o IMP, tendo em conta os objetivos partilhados pela Gestão, a natureza dos projetos da Fundação, os recursos disponíveis, as necessidades de reporte e o nível de maturidade na recolha de informação da atividade desenvolvida. O IMP responde também às recomendações da literatura académica: é

simples, estimular a clareza de objetivos, permite o reconhecimento tanto de *outputs* como de *outcomes*, e implica um alinhamento com os ODS, imperativo atual para todas organizações e indivíduos em sociedade. Porém, ao longo do processo que conduziu a esta escolha, outras conclusões foram muito relevantes para a construção de uma perspectiva sobre Impacto Social e o valor da informação recolhida sobre ele para a Gestão de uma Fundação.

Antes de mais, e apesar de todas as nuances em torno da definição de Impacto Social, conclui-se que o Impacto Social não se encontra, ele constrói-se. Esta construção acontece ao ritmo de cada diferença gerada, seja ela de curto ou longo prazo, intencional ou não intencional. A mudança esperada, que tem por base o conhecimento do problema social a ela associado, não é algo estático, mas sim profundamente dinâmico, que se altera à medida que a vida acontece em sociedade, ou seja, à medida que o próprio problema social se altera e responde a diferentes intervenções e intervenientes. Simultaneamente, e como indica a Revisão de Literatura e os dados recolhidos, o Impacto, enquanto mudança estrutural, acontece em tempos próprios, pouco compatíveis com as necessidades de informação e reporte das organizações.

Perante a complexidade do tema, importa saber o que resta fazer às organizações, nomeadamente às fundações. Podem por exemplo, ser levadas a desistir de medir Impacto Social porque é muito complexo fazê-lo; ou, então, alocar recursos demasiado significativos para medir Impacto por entenderem que a tarefa determinante para justificar a existência da organização na sociedade, mas arriscando perder o foco na sua principal missão.

Após este estudo, entende-se que, na perspectiva de uma Fundação, a procura pela mudança é tão valiosa como a determinação mudança em si mesma. Não só porque a cada ação se constrói o caminho até ao desejado Impacto Social, mas porque a informação retirada dos resultados obtidos (sejam *outcomes* ou mesmo *outputs*) é essencial para a evolução estratégica da organização e, deste modo, para a sua eficácia e conseqüente maior capacidade de se aproximar do Impacto Social desejado.

Mais do que a procura pelo modelo perfeito para medição de Impacto, a capacidade de absorver toda informação decorrente desse modelo surge como essencial para a evolução da estratégia da organização. É a capacidade de acolher esses dados que lhe permite ser mais flexível, adaptável, resiliente e criativa: ingredientes de uma Filantropia Estratégica em tempos conturbados caracterizados por desafios de enorme complexidade e interdependência.

Limitações e caminhos futuros de investigação

Devido ao calendário a que a produção deste trabalho está obrigada não foi possível testar a proposta de implementação. Uma abordagem de investigação/ação seria muito útil neste caso,

já que permitiria recolher informação real de implementação na FLAD e fazer eventuais ajustamentos decorrentes de resistências, recursos e falhas que podem não estar a ser contemplados na teoria, e que podem influenciar os princípios e pressupostos assumidos, conduzindo a uma revisão da escolha do método IMP.

Numa outra perspetiva, pode ser importante apurar junto das Fundações que já implementaram métodos de medição de Impacto que tipo de benefícios concretos retiram desta medição e qual é o contributo efetivo da informação a nível estratégico. Apesar de a literatura académica apontar vantagens nesse sentido, pode ser interessante perceber o que estão estas organizações a fazer com os dados de Impacto que obtêm – e não apenas se estão ou não a gerar Impacto.

Sobre o papel dos beneficiários, há também aqui matéria por explorar, nomeadamente na identificação de causas para a resistência de uma percentagem significativa em colaborar com a recolha de informação de Impacto Social nos projetos que desenvolve com a Fundação. Os beneficiários são instrumentais para a medição de Impacto Social e a sua baixa disponibilidade pode afetar a implementação do método. Neste âmbito, o estudo sobre os métodos de medição de Impacto que mais agradam aos beneficiários em Portugal pode ser interessante para tentar encontrar ou adaptar abordagens, percebendo melhor a perspetiva de quem é tradicionalmente menos ouvido na tomada de decisão.

No seguimento da literatura académica, há ainda muito por esclarecer no que diz respeito a Impacto Social e aos termos a ele associados (Franco et al., 2021). De registar que mesmo a palavra Social tem diferentes interpretações por parte dos *stakeholders*, tanto sendo assumido como apenas relativa a populações socialmente vulneráveis, ou a então a toda a sociedade, mais próximo do conceito societal. Essa foi uma constatação feita durante este estudo, no contacto com os beneficiários e representantes de outras OSFL, que pode merecer clarificação.

Por último, a condição da autora deste trabalho enquanto funcionária da FLAD não é alheia ao seu resultado. Por um lado, permitiu-lhe aceder com facilidade à informação e iniciar este estudo com uma experiência concreta e substantiva sobre a realidade da Fundação. Por outro lado, o seu envolvimento na organização pode teoricamente comprometer alguma objetividade. Entende-se, porém, que os benefícios ultrapassam os potenciais prejuízos e que sendo um projeto aplicado este ponto não é tão problemático como seria potencialmente numa dissertação.

Fontes

Decreto-Lei n.º 107/2013, de 31 de julho

<http://flad.pt/wp-content/uploads/2019/10/estatutos-flad.pdf>

[consultado a 17 de outubro de 2021]

Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 9 de julho)

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1758&tabela=leis&so_miolo=

[consultado a 11 de setembro de 2021]

Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 67/2021, de 25 de agosto)

<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/170175410/details/maximized>

[consultado a 25 de setembro de 2019]

Instituto de Registos e Notariado

https://www.irn.mj.pt/sections/irn/a_registral/rnpc/docs_rnpc/lista-fundacoes/

[consultado a 25 de setembro de 2021]

Instituto Nacional de Estatística

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=451607836&PUBLICACOESmodo=2

[consultado a 25 de setembro de 2021]

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa

<https://dicionario.priberam.org/> [consultado a 11 de setembro de 2021]

Referências bibliográficas

- Adams, T., Ripley, M., & Speyer, A. (2017). At the heart of impact measurement, listening to customers. *Stanford Social Innovation Review*, 1–6.
- Anheier, H. K. (2018). Philanthropic Foundations in Cross-National Perspective: A Comparative Approach. *American Behavioral Scientist*, 62(12), 1591–1602. <https://doi.org/10.1177/0002764218773453>
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869–886. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Boyer, R. H. W., Peterson, N. D., Arora, P., & Caldwell, K. (2016). Five Approaches to Social Sustainability and an Integrated Way Forward. In *Sustainability* (Vol. 8, Issue 9). <https://doi.org/10.3390/su8090878>
- Boyle, C. (2021). *Out of Control: The Case Against Impact Evaluation for Nonprofits*.
- Bridges Israel. (2020). *Impact Report 2019*. https://www.bridgesisrael.com/_files/ugd/8cd812_dd07f0eb1bf34f5b870feac9578b36bf.pdf
- Bryce, H. J. (2007). The public's trust in nonprofit organizations: The role of relationship marketing and management. *California Management Review*, 49(4), 112–131.
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.
- Carman, J., & Fredericks, K. (2010). Evaluation capacity and nonprofit organizations: Is the glass half-empty or half-full? *American Journal of Evaluation*, 31(1), 84–104.
- Center for Theory of Change. (2021). *What is Theory of Change?* <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>
- Clark, C., & Rosenzweig, W. (2004). Double Bottom Line Project Report. In *University of California, Berkeley* (Working Papers Series).
- Cordeiro, A. (2013). O Regime das Fundações. *Revista de Direito Das Sociedades*, 4, 715–740.
- CPF. (2020). *Percepção Pública das Fundações*. <https://cpf.org.pt/fundacoes/o-que-fazemos/documentacao/>
- CPF. (2021). *O que é uma Fundação?* <https://cpf.org.pt/fundacoes/como-criar-uma-fundacao/o-que-e-uma-fundacao/>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão*

Organizacional, 6(3).

- Deaton, A., & Cartwright, N. (2018). Understanding and misunderstanding randomized controlled trials. *Social Science & Medicine*, 210, 2–21.
- Douven, I. (2018). A Bayesian perspective on Likert scales and central tendency. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(3), 1203–1211.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Ebrahim, A. (2019). *Measuring social change: Performance and accountability in a complex world*. Stanford University Press.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework For Measuring Social Performance* (Harvard Business School Working Papers, Issues 10–099). Harvard Business School. <https://econpapers.repec.org/RePEc:hbs:wpaper:10-099>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25, 2–5.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51.
- FLAD. (2020). *Relatório e Contas 2019*. https://www.flad.pt/wp-content/uploads/2020/07/FLAD_RC_2019_v14_web.pdf
- Forbes, D. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/0899764098272005>
- Fowler, A. (2014). Assessing NGO performance: difficulties, dilemmas, and a way ahead. In M. Eduards & D. Hume (Eds.), *Non-governmental organisations-performance and accountability: Beyond the magic bullet*. Routledge.
- Franco, R., Lourenço, A., Azevedo, C., Sopas, L., & Fernandes, L. (2021). *O Impacto Social das Fundações Portuguesas*.
- Franco, R., Sokolowski, S. W., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. *UniarTE Gráfica*.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Frumkin, P. (2008). *Strategic giving*. University of Chicago Press.
- Fundação EDP. (2021). *Instituição, Reconhecimento e Resultados*. <https://www.fundacaoedp.pt/pt/conteudo/instituicao-reconhecimento-e-resultados>
- Fundação Gulbenkian. (2021). *Relatório e Contas 2020*. <https://gulbenkian.pt/wp->

content/uploads/2021/05/2020_Relatorio_GLBKN_PT_Web.pdf

Fundação “la Caixa.” (2021). *Relatório Anual 2020*.

<https://fundacaolacaixa.pt/documents/728273/1750864/2020-relatoria-anual.pdf>

Gibson, R. B. (2010). Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. In *Tools, Techniques and Approaches for Sustainability: collected writings in environmental assessment policy and management* (pp. 389–410). World Scientific.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173–1193.

<https://doi.org/10.1177/0899764014555986>

Grimm, P. (2010). Social desirability bias. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907–934.

Hertel, C., Bacq, S., & Lumpkin, G. (2020). Social Performance and Social Impact in the Context of Social Enterprises—A Holistic Perspective. *Vaccaro A. and Ramus T.(Eds.), Social Innovation and Social Enterprises: Toward a Holistic Perspective*. Berlin: Springer.

Hoole, E., & Patterson, T. (2008). Voices from the field: Evaluation as part of a learning culture. *New Directions for Evaluation*, 2008(119), 93–113.

Hudson, M. (2009). *Managing Without Profit* (3rd editio). Directory of Social Change.

IMP. (2021). *Impact Management Norms*. <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/>

INE. (2018). *Inquérito ao Setor da Economia Social*.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=451607836&PUBLICACOESmodo=2

Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.11308>

Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism: from Purpose to Action* (1st ed.). Idea Bite Press.

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1995). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.

LBG Canada. (2021). *The LBG Model*. <https://www.lbg-canada.ca/the-lbg-model/>

Liket, K. (2014). *Why ‘Doing Good’ is not Good Enough: Essays on Social Impact Measurement* (Issue EPS-2014-307-STR) [Erasmus University Rotterdam].

<http://hdl.handle.net/1765/51130>

- Liket, K., & Maas, K. (2015). Strategic Philanthropy: Corporate Measurement of Philanthropic Impacts as a Requirement for a “Happy Marriage” of Business and Society. *Business & Society*, 55(6), 889–921. <https://doi.org/10.1177/0007650314565356>
- Liket, K., Rey-Garcia, M., & Maas, K. (2014). Why Aren’t Evaluations Working and What to Do About It: A Framework for Negotiating Meaningful Evaluation in Nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171–188. <https://doi.org/10.1177/1098214013517736>
- Maas, K., & Liket, K. (2011). *Social Impact Measurement: Classification of Methods BT - Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (eds.); pp. 171–202). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8
- MAZE. (2021). *Porquê Impacto?* <https://maze-impact.com/pt/impacto#approach>
- Miller, D. (2001). The norm of self-interest. *The next Phase of Business Ethics: Integrating Psychology and Ethics*.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805–830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38–43.
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 755–769.
- Nicholls, A. (2018). A General Theory of Social Impact Accounting: Materiality, Uncertainty and Empowerment. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 132–153. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452785>
- Ormiston, J. (2019). Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 423–440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/beer.12230>
- Payton, R., & Moody, M. (2008). *Understanding philanthropy: Its meaning and mission*. Indiana University Press.
- Pereira, L., Santos, R., Sempiterno, M., Costa, R. L. da, Dias, Á., & António, N. (2021). Pereira problem solving: Business research methodology to explore open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 84.
- Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), 595–616.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy’s new agenda: Creating value. *Harvard Business Review*, 77, 121–131.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business*, 1–14. Recuperado de file. *C:/Users/Diana/Downloads/The-Competitive-Advantage-of-Corporate-Philanthropy (1). Pdf*.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of

- conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.
<https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2017). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
<https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (2018). Accountability. In *Defining Public Administration* (pp. 382–395). Routledge.
- Ruff, K., & Olsen, S. (2018). The Need for Analysts in Social Impact Measurement: How Evaluators Can Help. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 402–407.
<https://doi.org/10.1177/1098214018778809>
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of The Total Environment*, 786, 147481.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- Sachs, J. D. (2015). Achieving the sustainable development goals. *Journal of International Business Ethics*, 8(2), 53–62.
- Saiia, D., Carroll, A., & Buchholtz, A. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home.” *Business & Society*, 42(2), 169–201.
- Salamon, L. (2003). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371–386.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- Siemens, A. (2016). *When Nonprofits Become Market Innovators, Social Returns Are Exponential*. Stanford Social Innovation Review.
https://ssir.org/articles/entry/when_nonprofits_become_market_innovators_social_returns_are_exponential
- Sivesind, K., Simsa, R., Rauscher, O., Schober, C., & Moder, C. (2014). *Methodological Guideline for Impact Assessment*. Working.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2013). The coevolution of sustainable strategic management in the global marketplace. *Organization & Environment*, 26(2), 162–183.
- Sulek, M. (2009). On the Modern Meaning of Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 193–212. <https://doi.org/10.1177/0899764009333052>
- Toepler, S. (2018). Toward a Comparative Understanding of Foundations. *American Behavioral Scientist*, 62(13), 1956–1971. <https://doi.org/10.1177/0002764218773504>
- Trelstad, B. (2008). Simple measures for social enterprise. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(3), 105–118.
- Twersky, F., Buchanan, P., & Threlfall, V. (2013). Listening to those who matter most, the beneficiaries. *Stanford Social Innovation Review*, 11(2), 40–45.

- UNICEF Office of Research. (2014). *Randomized Control Trials*. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_7_randomized_controlled_trials_eng.pdf
- United Nations. (2021). *Sustainable Development Goals*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- United Nations Global Compact. (2015). *SDG Compass*. <https://www.unglobalcompact.org/library/3101>
- Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5–12. <https://doi.org/10.3152/147154603781766491>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), JCMC1034. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>

Anexo A Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2021)



Anexo B Classificação de métodos de medição de Impacto, *adaptado* de Clark & Rosenzweig (2004)

Métodos	Processo	Impacto	Monetização
Teoria da Mudança	●		
Balanced Scorecard	●	◐	
Acumen Scorecard	●		
Social Return Assessment	●		
Atkins Compass Assessment	●	◐	
OASIS	●	●	
SROI		●	●
Análise Custo/Benefício		●	●
PSIA		●	●

Anexo C Classificação de métodos de medição de Impacto, *adaptado* de Maas & Liket (2011)

Características	Tipos	1. Acumen Scorecard	2. ACFI	3. Balanced Scorecard	4. BACO	5. Bop Impact Assessment Framework	6. Center for high Impact philanthropy cost per Impact	7. CHAMP	8. Foundation Investment Bubble	9. Hewlett Foundation expected Return	10. Local Economic Multiples	11. Measuring Impact Framework	12. MDG-scan	13. Measuring Impacts Toolkit	14. OASIS	15. Participatory Impact Assessment
Propósito	Screening	X	-	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X
	Monitorização	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X	-	-	X	X
Calendário	Reporte	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X
	Avaliação	-	-	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X
	Prospetiva	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X
Orientação	Andamento	X	X	X	X	X	X	-	X	-	-	X	-	-	X	X
	Retrospectiva	-	-	X	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X
Horizonte temporal	Input	X	X	-	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X	X
	Output	-	-	X	-	-	-	-	X	X	-	-	X	-	X	-
Perspetiva	Curto-prazo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Longo-prazo	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	X
Abordagem	Micro	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X
	Meso	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-
	Macro	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Monetização	Processo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Impacto	-	-	O	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	X	X
	Monetização	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-	X	X	X	-

Legenda: x sim
o parcial
- não

(continua na página seguinte)

(continuação)

Características	Tipos	16. PSIA	17. Public Value Scorecard	18. Roin Hood Foundation Benefit/Cost	19. SCA	20. SCBA	21. SCEA	22. Social e-evaluator	23. Social Footprint	24. SIA	25. Social Return Assessment	26. SROI	27. SEAT	28. SVA	29. Toolbox Analysing Sustainable Ventures	30. Wellventure Monitor
Propósito	<i>Screening</i>	X	-	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X	-
	<i>Monitorização</i>	-	X	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	X	-
	<i>Reporte</i>	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
	<i>Avaliação</i>	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Calendário	<i>Prospetiva</i>	-	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X	-
	<i>Andamento</i>	-	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	-	-	-
	<i>Retrospectiva</i>	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientação	<i>Input</i>	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	-
	<i>Output</i>	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	X
Horizonte temporal	<i>Curto-prazo</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-
	<i>Longo-prazo</i>	X	-	X	-	X	X	-	X	-	-	-	-	-	X	X
Perspetiva	<i>Micro</i>	X	-	-	-	-	-	X	X	-	X	X	-	-	X	X
	<i>Meso</i>	-	X	-	X	-	-	-	X	-	X	-	X	X	X	X
	<i>Macro</i>	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	O	X		X	X
Abordagem	<i>Processo</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<i>Impacto</i>	X	-	X	-	X	-	O	-	X	-	O	-	-	-	-
	<i>Monetização</i>	-	-	X	-	X	X	X	-	-	X	X	-	X	O	-

Legenda: x sim
o parcial
- não

Anexo D Classificação de métodos de medição de Impacto, *adaptado* de Grieco et al. (2014)

Cluster	Métodos (ver lista seguinte)	Características dos métodos						
		Tipo de Informação	Tipo de Impacto	Propósito	Complexidade	Setor	Horizonte Temporal	Utilizadores
Cluster I: Simples Social Quantitativo	1; 4; 6; 13; 24; 38; 41; 43; 54; 58; 64.	Quantitativa	Sociedade Pessoas	Medição Avaliação Reporte Certificação Gestão	Simples	Geral	Retrospectiva	OSFL Centros de investigação Consultoras Instituições
Cluster II: Holístico Complexo	2; 11;15; 16; 17; 21; 22; 23; 26; 28; 29; 31; 36; 37; 49; 53; 55; 57; 66; 71.	Quali-quantitativa	Holístico	Avaliação Reporte	Complexo	Geral	Andamento Retrospectiva	Rede OSFL
Cluster III: Screening Qualitativo	3; 5; 7; 10; 14; 18; 20; 27; 30; 32; 33; 35; 39; 40; 42; 44; 46; 48; 50; 51; 52; 56; 60; 61; 62; 65; 67; 70; 73; 75; 76.	Qualitativa	Holístico	Medição Avaliação Reporte Certificação Gestão	Básico	Específico	Andamento	OSFL Centros de investigação Consultoras Instituições
Cluster IV: Gestão	8; 9; 12; 19; 25; 34; 45; 47; 59; 63; 68; 69; 72; 74.	Quali-quantitativa	Holístico Sociedade Pessoas Ambiente Economia	Certificação Gestão	Básico Simples Complexo Muito complexo	Geral	Andamento	Consultoras Instituições

(ver lista da página seguinte com métodos numerados)

Lista de métodos considerados para análise

- | | | |
|---|---|---|
| 1 Soft Outcomes Universal learning | 27 Volunteering Impact assessment toolkit | 53 Acumen scorecard |
| 2 AA1000 | 28 Impact reporting and investment standard | 54 Cost per Impact |
| 3 Atkinson compass assessment for investors | 29 Global Impact Investing Rating System | 55 Charity assessment method of performance |
| 4 Best available charitable option | 30 The values based checklist for social firms | 56 OASIS |
| 5 BoP Impact assessment framework | 31 Social enterprise balacend scorecard | 57 Participatory Impact assesement |
| 6 Co-operative performance indicators | 32 Assessment and improvement indicators | 58 Social footprint |
| 7 Fit for purpose | 33 Charity analysis framework | 59 Toolbox for analyzing sustainable ventures in developing countries |
| 8 Eco-mapping | 34 Cradle to cradle certification | 60 Public value scorecard |
| 9 EMAS | 35 Echoing green midyear and year-end report | 61 Social compatibility analysis |
| 10 EFMQ | 36 HIP scorecard | 62 Social return assessment |
| 11 GRI sustainability reporting framework | 37 Methodolody for Impact analysis and assessment | 63 Socioeconomic assesment toolbox |
| 12 Investors in people | 38 MicroRate | 64 Stakeholder value added |
| 13 LM3 | 39 Movement above the US\$1 a day threshold | 65 Wellventure monitor |
| 14 Logic model builder | 40 Progress out of poverty index | 66 Star social firm |
| 15 Measuring Impact framework | 41 Pulse-Portfolio data management system | 67 Social enterprise mark |
| 16 Millennium development goal scan | 42 SCALERS | 68 Community Impact mapping |
| 17 Practical quality assurance sistem for small organizat | 43 Expected return | 69 Outcome star |
| 18 Prove it! | 44 Wallace assessmetn tool | 70 Wellbeing measure |
| 19 Quality first | 45 Trucost | 71 COSA Methodology |
| 20 SIMPLE | 46 The FINCA client assessment tool | 72 C3 Perform |
| 21 SOCIAL | 47 The B Impact rating system | 73 Family of measures |
| 22 Social investment risk assessment | 48 Triple Bottom Line (TBL) scorecard | 74 Customer service excellent |
| 23 Social accounting and audir | 49 Success measures data system | 75 Business ethics excellence model |
| 24 SROI | 50 Social value metrics | 76 SIM tool survey |
| 25 The big picture | 51 Social rating | |
| 26 Third sector performance dashboard | 52 Social performance indicators | |

Anexo E Classificação de métodos de medição de Impacto, *adaptado* de Ebrahim (2019)

1/2

Métodos	Descrição	Inovadores e utilizadores (exemplos)
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas que apresentam um vasto leque de matérias para medir e gerir o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Impact Management Project</i> (IMP) • Banco Mundial • <i>Performance Imperative</i>
Teoria da Mudança e Modelos Lógicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificam e relacionam os principais resultados esperados de cada intervenção: <i>inputs</i>, atividades, <i>outputs</i>, <i>outcomes</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Evaluation Inovation • Center for Theory of Change • W.K. Kellogg Foundation
Comparações Custo-Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Medem o valor social dos investimentos quantificando os benefícios e os custos, possibilitando a comparação de potenciais investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Value UK – <i>Guide to SROI</i> • Robin Hood Foundation – <i>benefits-cost ratios</i>
Enquadramento de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Ideias e abordagens emergentes para compreender sistemas complexos, não lineares e adaptativos difíceis de prever. 	<ul style="list-style-type: none"> • Democracy Fund • Oxfam
Revisão Sistemática de Literatura Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Agregam o melhor da pesquisa disponível sobre um tema ou questão através da sistematização de resultados de numerosos estudos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campbell Collaboration • International Initiative for Impact Evaluation (3ie)
Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação contínua de indicadores-chave ou alvos para gerir e melhorar o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bridgespan Group • Health Compass
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Usam as opiniões dos participantes para serem mais eficazes na resposta dada à população que o programa pretende servir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acumen-Lean Data • Feedback Labs

(continua na página seguinte)

Métodos	Principais Vantagens	Inovadores e utilizadores (exemplos)
Avaliação de Capacidade para Organizações	<ul style="list-style-type: none"> Abordagens que visam avaliar a capacidade de uma organização, conduzindo uma avaliação formativa e de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> FSG – Development Evaluation McKinsey & Company - OCAT
Avaliação baseada em atribuição	<ul style="list-style-type: none"> Avaliam o Impacto de uma intervenção, e mede os <i>outcomes</i> comparando os resultados de grupos que recebem o apoio com os que não recebem (grupo de controlo). 	<ul style="list-style-type: none"> UNICEF Office of Research Innovations for Poverty Action
Avaliação baseada em contribuição	<ul style="list-style-type: none"> Avaliam o Impacto de uma intervenção quando ela é complexa, não sendo possível isolar variáveis causais nem criar grupos de controlo. 	<ul style="list-style-type: none"> Most Significant Changes Center for Evaluation Innovation

Anexo F Guião Entrevista Rita Faden, presidente da FLAD

Pergunta 1

Por que razão quer a FLAD implementar um método de medição de Impacto Social?

Pergunta 2

Na sua perspetiva, quais são os principais motivos para ainda não ter sido implementado?

Pergunta 3

O que espera a FLAD da medição de Impacto Social?

Pergunta 4

É importante o alinhamento com os ODS?

Pergunta 5

Como obtêm informação sobre o resultado das atividades e projetos apoiados?

Pergunta 6

Na sua perspetiva, como é a relação com os beneficiários?

Pergunta 7

A FLAD quer dar alguma orientação específica sobre as características que deve ter o método de medição de Impacto Social a implementar?

Pergunta 8

Tem algum comentário final que queira fazer?

Anexo G Guião Entrevista a profissionais/consultores de OSFL

Pergunta 1

Na sua perspetiva, qual é a importância estratégica da medição de Impacto Social?

Pergunta 2 (profissionais OSFL)

Qual é o método implementado na sua organização? Que vantagens identifica?

OU

Pergunta 2 (consultores de OSFL)

Com base na sua experiência, qual é o método que considera ter mais vantagens? Quais são elas?

Pergunta 3

Que tipo de limitações encontra nesse modelo de medição de Impacto?

Pergunta 4

Como vê a necessidade de ter indicadores quantitativos? São obrigatórios ou não?

Pergunta 5

Na sua perspetiva, quais são os maiores desafios de medir Impacto Social?

Pergunta 6

Tem algum comentário adicional que queira fazer?

Anexo H Questionário enviado aos representantes de organizações beneficiárias

FLAD Impacto Social

Este questionário tem por objetivo perceber junto dos parceiros e beneficiários da FLAD qual é o seu grau de disponibilidade e experiência na recolha de informação sobre o Impacto na sociedade das atividades que desenvolvem em parceria com a FLAD.

Não existem respostas certas ou erradas e são todas anónimas. Pretende-se apenas apurar a perspetiva dos nossos parceiros em relação a este tema.

Os resultados deste questionário serão usados pela FLAD para o desenvolvimento de uma metodologia de medição de Impacto Social, no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão Aplicada do ISCTE.

"A organização a que pertenço tem facilidade em reportar informação sobre o Impacto das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD" *

	1	2	3	4	5	
Concordo plenamente	<input type="radio"/>	Discordo totalmente				

"A organização a que pertenço consegue apurar os resultados de curto-prazo das atividades que desenvolve em parceria com a FLAD" *

	1	2	3	4	5	
Concordo plenamente	<input type="radio"/>	Discordo totalmente				

"A organização a que pertenço consegue apurar os resultados de longo-prazo das atividades que desenvolvo em parceria com a FLAD" *

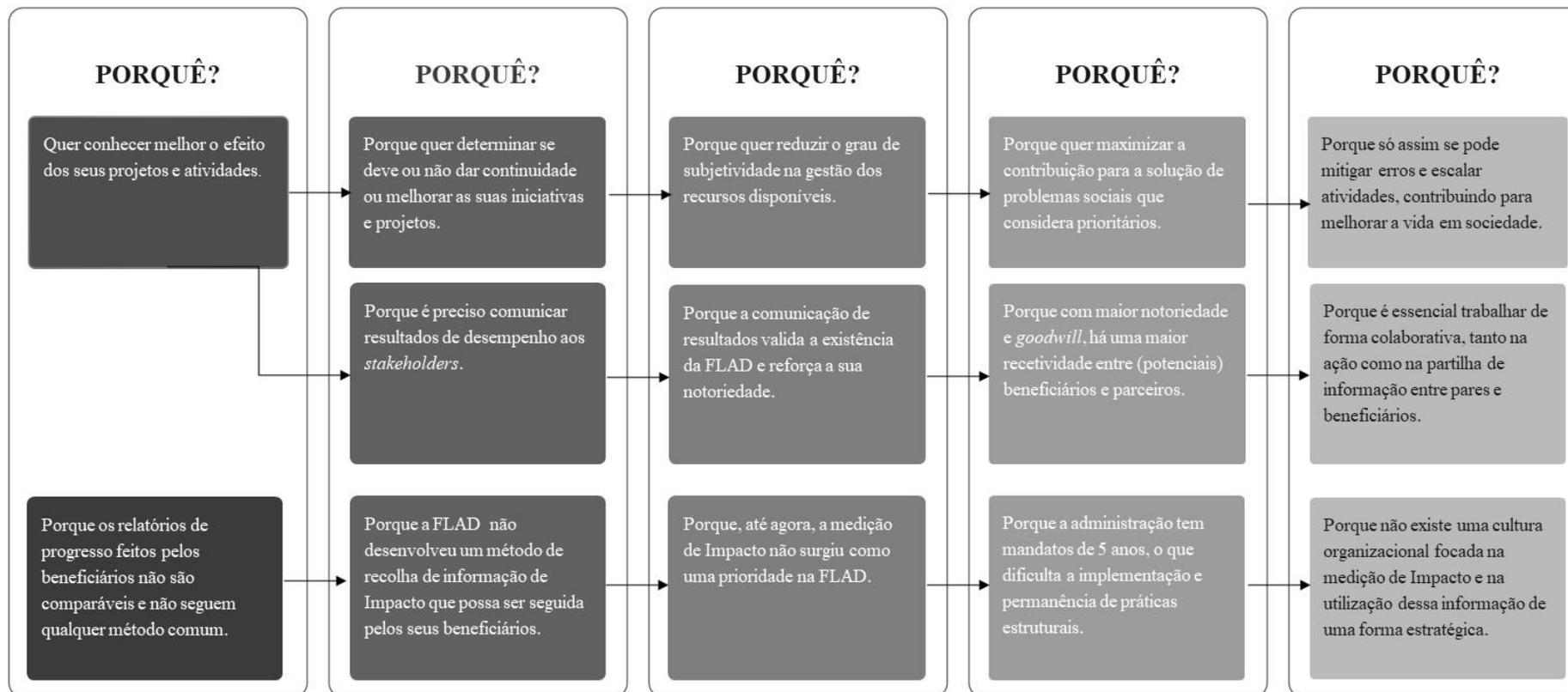
	1	2	3	4	5	
Concordo plenamente	<input type="radio"/>	Discordo totalmente				

"Temos disponibilidade para colaborar com a FLAD na recolha de informação sobre o Impacto na sociedade das atividades que desenvolvemos com a Fundação" *

	1	2	3	4	5	
Concordo plenamente	<input type="radio"/>	Discordo totalmente				

Anexo I Esquema dos 5 Porquês adaptado à FLAD

PROBLEMA: A FLAD precisa de medir Impacto Social



Anexo J Calendarização da abordagem proposta à medição de Impacto com o método IMP⁵

	QUEM?	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
Aprovação do projeto à luz do IMP	CE	●																		
Preparação	F + B	●	●																	
Execução do Projeto	B			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
Reuniões de acompanhamento	F + B					●			●			●			●					
Envio do relatório final de projeto	B															●	●			
Validação do relatório final de projeto	F																●	●		
Produção Relatório Global de Impacto	F																●	●	●	●
Reuniões de Impacto	F; B; CE; CA; CC															●	●	●	●	●

Legenda

F – Gestor de projeto da FLAD

B – Beneficiários

CE – Conselho Executivo

CA – Conselho de Administração

CC – Conselho de Curadores

⁵ Em casos de projetos com 12 meses de duração sujeitos a renovação anual será necessário antecipar a produção dos relatórios respetivos e as reuniões de Impacto com os beneficiários, de forma obter e discutir informação relevante para a tomada de decisão.

