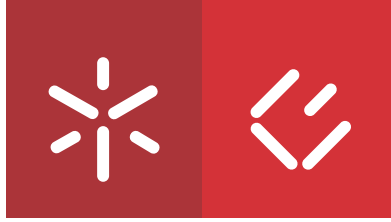


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês da Silva Rocha

Avaliação de Impacto Social: desafios e metodologias em contexto de inovação social. Uma aplicação à comunidade Human Power Hub



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês da Silva Rocha

Avaliação de impacto Social: desafios e metodologias em contexto de inovação social.

Uma aplicação à comunidade Human Power Hub

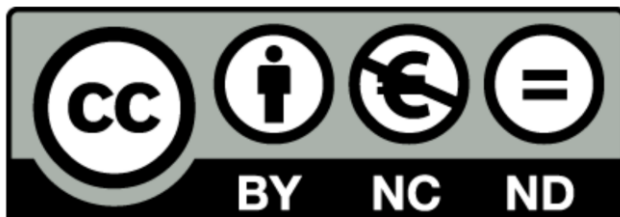
Dissertação de Mestrado
Economia Social

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Sílvia Cristina Conduto Sousa

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

À minha família, pela paciência, suporte e amor incondicional.

Aos meus amigos, pelo apoio, carinho e motivação transmitidos.

Ao *Human Power Hub* pela colaboração e pronta disponibilidade.

À Professora Sílvia Sousa por toda orientação e atenção dispensada.

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações/resultados em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

A importância da temática de avaliação de impacto social é visível pela crescente atenção que tem tido por parte da academia, das organizações e da política pública nacional e internacional. No presente trabalho, realizou-se uma revisão de literatura em torno dos conceitos de impacto social e metodologias de avaliação de impacto social, tendo sido exploradas com mais detalhe as várias etapas metodológicas recomendadas pela OECD em 2021.

Além disso, explorou-se também o conceito de inovação social e atentou na possibilidade de aplicação/execução das etapas propostas nesse contexto específico. Adicionalmente, com um estudo empírico realizado na comunidade de empreendedores do Centro de Inovação Social *Human Power Hub* (HPH), procurou apurar a execução das referidas etapas num contexto de inovação social, assim como auferir as percepções dos empreendedores sociais sobre a sua aplicabilidade e exequibilidade. Dado o enquadramento do estudo no HPH, foi também possível averiguar sobre o papel dos Centros de Inovação social neste processo.

Concluiu-se que os empreendedores sociais reconhecem a importância e enquadramento das etapas propostas pela OCDE na inovação social e que estes realizam as primeiras etapas. Verificou-se também que esta execução vai diminuindo à medida que as etapas se complexificam. Além disso, algumas inconsistências encontradas podem ser indicativas de um conhecimento pouco robusto dos conceitos e metodologias associadas ao processo de avaliação de impacto social, particularmente as mais complexas. Ainda assim, fica claro que a grande maioria reconhece a importância do papel do Centro de Inovação Social no que toca à consciencialização, ensino de conceitos e provisão de ferramentas para avaliar o impacto social. Finalmente, salienta-se que as conclusões retiradas neste estudo suscitam pistas para investigação futura e lançam bases para a definição de medidas de política pública.

Abstract

The importance of the social impact assessment theme is evident through the increasing attention it has garnered from academia, organizations, and national and international public policy. This study conducted a literature review on the concepts of social impact and social impact assessment methodologies, with a particular focus on the methodological stages recommended by the OECD in 2021. Furthermore, the concept of social innovation was explored, and the potential application and execution of the proposed stages in this specific context were examined.

Additionally, an empirical study was conducted within the community of entrepreneurs at the Human Power Hub (HPH), a Center for Social Innovation. The study aimed to assess the implementation of the aforementioned stages in the context of social innovation, as well as to gauge the perceptions of social entrepreneurs regarding their applicability and feasibility. Considering the study's framework at HPH, insights into the role of Social Innovation Centers in this process were also obtained.

The findings indicate that social entrepreneurs recognize the significance and relevance of the stages proposed by the OECD for social innovation, and they undertake the initial stages. However, the execution of these stages diminishes as they become more complex. Moreover, certain inconsistencies observed may suggest a lack of robust understanding of the concepts and methodologies associated with the social impact assessment process, particularly in its more intricate aspects. Nevertheless, it is evident that the vast majority of social entrepreneurs acknowledge the crucial role of Social Innovation Centers in raising awareness, teaching concepts, and providing tools to evaluate social impact. Finally, it is highlighted that the conclusions drawn in this study suggest future research and lay the groundwork for the formulation of public policy measures.

Índice

1. Introdução, Enquadramento e Objetivos	11
2. Definição de Impacto Social	14
3. Avaliação de Impacto Social e a sua Importância.....	18
4. A multiplicidade de Metodologias de Avaliação de Impacto Social	20
5. Etapas para a Avaliação de Impacto Social	23
5.1. Identificar potenciais impactos.....	25
5.2. Contar produtos/serviços e utilizadores/beneficiários	28
5.3. Feedback dos <i>stakeholders</i>	28
5.4. Uso de métricas standardizadas	30
5.5. Medição de bem estar e envolvimento da comunidade.....	31
5.6. <i>Frameworks</i> pré definidos.....	34
5.7. Levar a cabo avaliações de impacto de maior complexidade- “ <i>Claim Net Impact</i> ”	36
5.8. Valorizar o Impacto.....	37
6. Inovação Social	39
6.1. Definição.....	41
6.2. O processo de Inovação Social: modelo “Espiral da Inovação Social” da NESTA	42
6.3. Avaliação de inovação social: um desafio acrescido?	45
7. Limitações e Obstáculos para a Avaliação de Impacto Social	48
8. Estudo empírico na Comunidade HPH: As perceções sobre a aplicabilidade e exequibilidade das etapas de avaliação de impacto social à inovação social.	49
8.1. Enquadramento do Centro de Inovação Social Human Power Hub (HPH) e das iniciativas inquiridas	50
8.2. Dados e Metodologia	54
8.3. Análise de resultados	59
9. Conclusão.....	67

Bibliografia	71
Anexos	77
Anexo 1: Questionário.....	77
Anexo 2: Tabelas de Metodologia e Análise de resultados	82
2.1. Tabela síntese dos resultados da Etapa 1 - Identificar a Mudança-Identificar potenciais impactos.....	82
2.2. Tabela síntese dos resultados da Etapa 4 - Uso de métricas standardizadas	83
Anexo 3: Lista de intervenientes na atuam na área de avaliação de impacto- para investigação/aplicação futura.....	84

Índice de figuras

Figura 1: Clusters identificados em revisões sistemáticas de literatura sobre modelos de SIA entre 2004 e 2015 referenciados por Corvo et al (2021)	22
Figura 2: As oito etapas de avaliação de impacto (com complexidade metodológica crescente) apresentadas pela OECD (2021).....	24
Figura 3: Representação esquemática da “Teoria Linear de Mudança”	26
Figura 4: Atributos e natureza da Avaliação de Impacto.....	26
Figura 5: Estrutura de indicadores de bem estar da NEF	32
Figura 6: Escada de participação social de R.Arnstein (1969) e respetiva adaptação do Think Local Act Personal	33
Figura 7: Espectro de participação pública da International Association for Public Participation (IAP2).....	34
Figura 8: Processo e critérios de avaliação Value for Money da NAO.....	39
Figura 9: Espiral da Inovação Social de NESTA.....	43
Figura 10: Blueprint for Social Innovation Metrics de TEPSI	46
Figura 11: Caracterização da amostra em função da fase da espiral de inovação já atingida	57
Figura 12: Formas de recolha de feedback de stakeholders reportados no estudo	60
Figura 13: Momentos de recolha de feedback de stakeholders reportados no estudo.....	61
Figura 14: Conhecimento de conceitos necessários à aplicação de metodologias de avaliação de impacto que permitem apurar a proporção de impacto atribuível à intervenção, reportado no estudo.....	63
Figura 15: Ações para avaliação de impacto levadas a cabo pelos empreendedores sociais	64
Figura 16: Ações para avaliação de impacto levadas a cabo pelos empreendedores sociais: Comparação dos grupos Incubação-Aceleração vs. Scaling.....	65
Figura 17: perceções dos empreendedores sociais quanto à aplicabilidade das etapas de avaliação, acesso à informação e capacidade para as realizar	65

Figura 18: Dificuldades/obstáculos à avaliação de impacto reportadas pelos empreendedores sociais..... 66

Lista de siglas e acrónimos

CASES	- Cooperativa António Sérgio Para A Economia Social
DT	- <i>Design Thinking</i>
EFQM	- <i>European Foundation for Quality Management Excellence Model</i>
EIA	- <i>Environmental Impact Assessment</i>
EMAS	- <i>Eco-Management and Audit Scheme</i>
ES	- Economia Social
ESG	- <i>Environmental, Social and Governance</i>
EU	- União Europeia
GECES	- <i>Commission's Expert Group on Social Economy and Social Enterprises</i> (Grupo de Especialistas em Empreendedorismo Social da Comissão Europeia)
GIIN	- <i>Global Impact Investing Network</i>
HPH	- Centro de Inovação social <i>Human Power Hub</i>
IMWG	- <i>Impact Measurement Working Group</i>
INE	- Inquérito do Instituto Nacional de Estatística
IRIS	- <i>Impact Reporting Investment Standards</i>
NEF	- <i>The New Economics Foundation</i>
ODS	- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	- <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)
PIB	- Produto Interno Bruto
RCT	- <i>Randomised Control Trials</i>
SIA	- <i>Social Impact Assessment</i> / Avaliação de Impacto Social
SROI	- <i>Social Return On Investment</i>
TEPSI	- <i>The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation In Europe</i>
ToC	- <i>Theory of Change</i> (Teoria da Mudança)
VFM	- <i>Value For Money</i>

1. Introdução, Enquadramento e Objetivos

Se é verdade que o Setor da Economia Social (ES) se tem vindo a afirmar e a ver reconhecida a sua importância, “não sendo necessário discutir os fins a que se destina, claros nos propósitos e bons nas motivações”, não deixa de ser fundamental debater e refletir sobre os seus meios e métodos, por forma a identificar e combater “desafios estruturantes para a sua modernização”, ao nível dos recursos, operação e contexto (Almeida, 2021). No âmbito operacional, Filipe Almeida (2021), Presidente da Estrutura de Missão Portugal Inovação Social, destaca a importância da avaliação de impacto e a urgência de “aproveitar o conhecimento já existente para sistematizar, medir e tornar mais explícito o impacto social e transformacional das atividades” dinamizadas pelas organizações da ES.

De facto, a determinação do impacto social não só se tornou uma referência para “avaliar a eficácia de políticas, de práticas e de metodologias de intervenção especialmente orientadas para responder a problemas sociais e combater desigualdades” (Almeida, 2021), como permite igualmente às organizações “disponibilizar informação aos *stakeholders*, dotar os dirigentes e quadros técnicos de ferramentas de apoio à gestão e ao processo de tomada de decisão a nível estratégico e operacional” e aumentar a sua eficiência e eficácia numa “cultura organizacional de avaliação e melhoria contínua”¹, como sensibiliza o *website* da CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social).

Além disso, a avaliação de impacto tem também elevada importância para captação de financiamento, nomeadamente financiamento público. Por exemplo, o financiamento de “projetos inovadores em áreas prioritárias de política pública” através do instrumento “Títulos de impacto social” do Portugal Inovação Social, que mobilizou verbas do Fundo Social Europeu, no âmbito do Acordo de Parceria Portugal 2020, salientava a sua atribuição “mediante o atingimento de resultados sociais mensuráveis previamente contratualizados”². Mais recentemente, também o Mecanismo de Recuperação e Resiliência do Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia (EU) veio colocar a tónica do apoio financeiro baseado no desempenho e na “obtenção de

¹ Informação retirada do website da CASES. Acesso disponível em: <https://www.cases.pt/programas/sensibilizacao-para-a-avaliacao-de-impacto-social/> (acedido a 31/03/2023)

² Informação retirada do website do Portugal Inovação Social, a 8/01/2022. Acesso disponível em <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/financiamento/titulos-de-impacto-social/>

resultados medidos por referência aos marcos e às metas indicados nos planos de recuperação e resiliência aprovados” (Jornal Oficial da União Europeia, 2021).

Apesar destas potencialidades e importância da avaliação de impacto, é ainda residual a sua implementação por parte das organizações do Terceiro Setor. Segundo o Inquérito do Instituto Nacional de Estatística (INE) ao Setor da ES publicado em 2018, aproximadamente 93% das organizações referiam não ter realizado qualquer medição de impacto social das suas intervenções e atividades (INE, 2018). A multiplicidade de metodologias, ferramentas e recursos disponíveis no âmbito da avaliação de impacto são apontadas como um obstáculo que intimida e dificulta a compreensão das organizações, principalmente com menor dimensão e experiência. Além disso, “as abordagens à medição do impacto social devem ser bem ponderadas, proporcionadas e adaptadas à diversidade dos intervenientes, à dimensão e ao estágio de desenvolvimento” (Comissão Europeia, 2021).

Posto isto, no seu Plano de Ação para a ES, a Comissão Europeia propôs-se, para o corrente ano de 2023, a apoiar a avaliação de impacto através do “levantamento e da revisão das práticas existentes e do lançamento de ações de formação destinadas às partes interessadas da economia social, a fim de melhorar a compreensão e facilitar a adoção dessas práticas.” Mais ainda, comprometeu-se, neste mesmo ano, a desenvolver “metodologias normalizadas simples para avaliar o impacto social para os intervenientes da economia social na UE” (Comissão Europeia, 2021).

Assim, e acompanhando os documentos de preparação da Comissão Europeia (*Commission Staff Working Document*), é interessante verificar que, se em 2021, no momento de lançamento do “Plano de Ação para a Economia Social”, a comissão apresentava um panorama da economia social na Europa, reunindo um conjunto de informação que incluía clarificação de conceitos, enumeração dos estudos mais recentes da UE na área de Economia Social, principais dados e evidência recolhidos, prémios disponíveis na área da Economia Social, assim como um plano de orçamento de suporte à economia social 2021-2027 (Comissão Europeia, 2021); à data de hoje, já apresenta o resultado de ações concretas levadas a cabo para o desenvolvimento participativo de recomendações facilitadoras da Economia Social (Comissão Europeia 2023). Particularmente, o mais recente *working document* no âmbito desta temática, com data 2023/06/17, dá conta dos resultados do processo com consulta pública – disponível em entre agosto e setembro de

2022, a partir de um website próprio da Comissão Europeia e sessões dedicadas – que na temática de avaliação de impacto social incidem essencialmente sobre a necessidade de “uma abordagem mais sistémica da avaliação dos impactos da economia social, ou uma metodologia de impacto social que considere as características únicas da economia social”. Importa dizer que, neste processo, foram recebidas oitenta e uma contribuições provenientes de dezasseis países da UE (sem que tivesse havido qualquer intervenção portuguesa), essencialmente fornecidas por Organizações não governamentais (44%) mas também empresas, cidadãos da UE e autoridades públicas (Comissão Europeia, 2023)

Neste panorama, o presente trabalho procurará apresentar, em primeira instância, uma revisão de literatura que proporcione um melhor entendimento sobre os conceitos de impacto social, inovação social e avaliação de impacto social. Esta revisão, procurará também expor as mais recentes orientações e recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*) sobre a complexa temática de avaliação de impacto, particularmente sustentadas no documento “*Social Impact measurement for the Social and Solidary Economy- OECD Global Action - Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems*”(OECD, 2021), corroborando-as com literatura académica. Numa segunda instância, recorrendo à metodologia de estudo de caso, com enquadramento num Centro de Inovação Social, este trabalho procurará também apurar a execução prática das etapas de avaliação de impacto social propostas pela OECD em contexto de inovação social, assim como auferir as perceções dos empreendedores sociais sobre a sua aplicabilidade e exequibilidade nesse contexto. Aproveitando o enquadramento destes empreendedores sociais em programas de incubação e acompanhamento, inseridos num Centro de Inovação Social, procurar-se-á também perceber a importância do papel destes centros no processo de avaliação de impacto social.

Em suma, e mais concretamente, as questões de investigação a abordar neste trabalho poderão traduzir-se no seguinte: Os empreendedores sociais têm conhecimento e **aplicam** à sua iniciativa de inovação social as etapas de avaliação de impacto propostas pela OECD? Os empreendedores sociais **consideram** que estas etapas são **aplicáveis** à inovação social e que **têm a informação e capacidade** necessárias para as executar? Os Centros de Inovação social têm um **papel de consciencialização** (no alertar para a importância de se avaliar e medir o impacto), **educativo** (no ensino de conceitos e metodologias), e **capacitação** (na partilha de informação sobre metodologias e ferramentas úteis), nesta área de avaliação de impacto social?

2. Definição de Impacto Social

Como destacam vários autores citados pela OECD (2021), não existe uma definição de **impacto social** que seja coerente e amplamente utilizada, o que implica desafios metodológico para todas as partes envolvidas (Maas et Liket, 2011; Ebrahim et Rangan, 2014; Ebrahim, 2019³). Na realidade, avaliados separadamente, ambos os termos que criam a expressão “impacto social” têm implícita uma grande abrangência: “**impacto**” pode ser definido como todo e qualquer efeito de uma organização, programa, serviço ou projeto; “**social**” engloba variadas áreas relacionadas com a vida humana (saúde, educação, relações, crime, emprego, lazer, etc.) e pode até referir-se àquilo que não é privado (OECD, 2021).

Esta falta de clareza nos conceitos, leva inclusivamente Ebrahim and Rangan (2010) – citados por OECD (2021) – a preferirem utilizar o termo “**impacto societal**” (*societal impact*) que inclui o contributo geral que as organizações não lucrativas e empresas sociais produzem para a sociedade como um todo.

Não obstante, a OECD (2021) avança com **duas definições comuns** de impacto social. Por um lado, apresentam o impacto social como o resultado final de uma cadeia de *outcomes* com ligações causais (*chain outcomes*), despoletados por uma intervenção e com efeito abrangente, de longo prazo, e com mudanças sustentadas. Por outro lado, definem o impacto social na diferença entre um *outcome* específico comparado com um contrafactual ou estimativa daquilo que teria ocorrido sem uma intervenção.

Já o Grupo de Especialistas em Empreendedorismo Social da Comissão Europeia (GECES), que possui um subgrupo focado na medição de impacto social, define impacto social, no seu relatório de 2014, como sendo o reflexo de *outcomes* sociais (de curto e de longo prazo) ajustado pelos efeitos que são produzidos por terceiros (*alternative attribution*), efeitos que teriam ocorrido mesmo sem intervenção (*deadweight*), efeitos negativos (*displacement*) e efeitos que se vão degradando ao longo do tempo (*drop off*) (OECD, 2015).

³ Autores citados por OECD (2021)

Adicionalmente, citando Bassi (2013), a OECD (2015) destaca ainda que o conceito de impacto social (*social impact*) está estritamente ligado à ideia de produção/criação de valor social por parte das organizações. Realçando o trabalho de outros autores, ressalva ainda que, por vezes, o termo impacto social também se sobrepõe a outros conceitos como o de criação de valor social (*social value creation*) (Emerson et al. 2000; Gentile, 2000⁴), retorno social (*social return*) (Clark et al., 2004⁴), e pode também ser ligado à Contabilidade Social (*social accounting*) (Clark et al., 2004⁴). Sumaria ainda quatro elementos chave na definição de impacto social suportados na literatura: o valor criado resulta da atividade de alguém (Emerson et al., 2000⁴); é experienciado pelos beneficiários e outros afetados (Kolodinsky et al., 2006⁴); o impacto inclui quer efeitos positivos quer negativos (Wainwright, 2002⁴) e é avaliado em relação a referências sobre qual seria a situação sem a atuação.

Como será apresentado de seguida, esta diferença nas definições de impacto social assenta também nas distintas áreas e propósitos em o conceito se pode enquadrar. Deste modo, tendo por base a vasta análise de Franco et al. (2021), passaremos a apresentar nos próximos parágrafos **distintas definições de impacto social, à luz das várias áreas em que se enquadra**. Citando Elkington (1999), Franco et al. (2021) referem que, numa abordagem de resultados tripartidos, podem ser identificadas as vertentes de impacto económico e financeiro, ambiental e impacto social. Com base na tipologia do projeto *Third Sector Impact* de Simsa et al. (2014), os autores identificam seis áreas que abordam e definem o conceito de **impacto** de uma forma distinta, recorrendo a diferentes metodologias (sendo que, muitas das vezes, não é distinguido do conceito de **impacto social**). Essas seis áreas passarão, assim, a ser apresentadas seguindo a pesquisa e sistematização de Franco et al. (2021), que deram maior destaque às áreas mais preponderantes a nível de volume de publicações e com relevância para o setor não lucrativo (nomeadamente para as fundações, sobre as quais incide o trabalho realizado por estes autores).

Por um lado, a área de **Investigação sobre avaliação** (*Evaluation research*) inclui “temas como o modelo lógico e estratégias de medição com utilização de grupos de controlo e de contrafactuais”. Neste campo, relacionado com o pensamento em torno de causalidade, pode referir-se o racional da teoria contrafactual da causalidade de Lewis (1973) que propõe que a

⁴ Autores citados por OECD (2021)

“causalidade se reduz à dependência contrafactual no sentido em que, se a causa não acontecesse, o efeito não aconteceria igualmente”. Por outro lado, a área de Contabilidade Social (*Social Accounting*) “com propostas como o *Balanced Scorecard*, a *Global Reporting Initiative* (GRI) e a norma AA1000” surge, essencialmente, associada a uma lógica de transparência e de se darem a conhecer publicamente os impactos sociais e ambientais de atividades empresariais, mas também de ações do governo ou outras organizações.

A **Avaliação de Impacto Social e Ambiental** é uma das áreas destacadas por Franco et al. (2021), que tem “origem nos anos sessenta nos Estados Unidos da América e é inicialmente focada na vertente ambiental e ligada ao cumprimento da legislação”. Os autores referem que neste âmbito são tidos como referência os Princípios Internacionais da Avaliação do Impacto Social, resultantes do trabalho de Vanclay (2003), que define Impacto Social como “as consequências intencionais e não intencionais, positivas ou negativas, de intervenções planeadas (políticas, programas, planos, projetos), bem como quaisquer processos de mudança social invocados por essas intervenções”. Este mesmo autor reforça que “quase tudo pode potencialmente ser impacto social, desde que seja valorizado ou relevante para um grupo específico de pessoas”, na medida em que o impacto social se refere a “qualquer coisa que afeta ou diz respeito a qualquer *stakeholder* impactado” (Vanclay, 2015). Adicionalmente, em coautoria com Vanclay e Fanks, Esteves (Esteves et al, 2012) salienta também a boa prática de Avaliação do Impacto Social (SIA), que implica que a mesma seja participativa e apoie os intervenientes, contribua para a aumentar a compreensão sobre os motivos da mudança e as capacidades de lhe dar resposta, assim como a compreensão do significado dos impactos sociais.

Uma outra área que merece também destaque no trabalho de Franco et al. (2021)⁵ é a **Investigação sobre Organizações Sem Fins Lucrativos**, “com uma longa tradição associada à medição de desempenho e à noção de sucesso enquanto cumprimento dos objetivos organizacionais”, direcionada para estas organizações que têm como foco a resolução de problemas sociais. Nesta área surgem definições de impacto associadas ao “conceito de cadeia lógica, em que um conjunto de contributos (*inputs*) e atividades dão origem a resultados (*outputs*), efeitos (*outcomes*) e, finalmente, impactos” (Franco et al., 2021). Assim, e citando os autores que se seguem, Franco et al. (2021) conclui que, neste campo, por um lado, o impacto social

⁵ Autores citados por Franco et al. (2021)

reflete “mudanças significativas ou duradouras nas vidas das pessoas, provocadas por uma ação ou série de ações” (Ebrahim e Rangan, 2010)⁵ e envolve o “impacto total” em todas as partes interessadas (Polonsky et al., 2016)⁵; por outro lado, e segundo a perspectiva de MacIndoe et al. (2012)⁵, este é determinado pela comparação quantitativa do “nível de um determinado atributo antes e depois de o cliente receber o bem ou o serviço da organização”.

É também destacada a área de **Empreendedorismo Social**, que, com “o emergir da temática do investimento de impacto, com a dimensão de impacto social a par da dimensão financeira”, fez surgir “sistemas como o IRIS (*Impact Reporting Investment Standards*) produzido pela GIIN (*Global Impact Investing Network*) e, mais recentemente, o *Impact Management Project*”. Antadze et al. (2012)⁶ e Nicholls (2018)⁶ colocam a tônica da definição de impacto social no conjunto de “*outcomes* mensuráveis” que resultam da intervenção das organizações. Rawhouser et al. (2019)⁶ e Stephan (2016)⁶ sublinham os “*outcomes* benéficos” do impacto social em contraponto com Grieco et al. (2015)⁶ que engloba na definição de impacto a “combinação de recursos, inputs, processos ou políticas que ocorrem como resultado da presença ou de ações reais, implícitas ou imaginadas de indivíduos, no alcance dos *outcomes* que desejam”, com resultados “intencionais ou não intencionais, efeitos negativos ou positivos, e consequências tanto de longo como de curto prazo”.

Finalmente, uma área identificada como reunindo elevado número de publicações, mas não aprofundada por Franco et al. (2021), por não estar tão diretamente ligada ao terceiro setor, é a orientação para o impacto por parte das Empresas, “associada aos temas da Responsabilidade Social Corporativa e da Ética dos Negócios (sobretudo desde os anos oitenta, já depois de Milton Friedman, em 1970, ter propagado a ideia da amoralidade dos negócios)”.

Apresentados os múltiplos contextos e definições atribuíveis ao conceito de inovação social, passará a explorar-se o conceito de avaliação de impacto social e a sua importância.

⁶ Autores citados por Franco et al. (2021)

3. Avaliação de Impacto Social e a sua Importância

Vanclay (2020) define **avaliação de impacto social** (*Social Impact Assessment*- SIA) como uma área de investigação e de prática que aborda tudo o que está relacionado com a gestão de problemas sociais ao longo da vida do projeto, desde a sua conceção até para além do término.

Fazendo um **enquadramento histórico**, com fundamentação no trabalho de outros autores, Vanclay (2020) destaca ainda que a área de SIA surgiu nos anos setenta do século XX, com o crescimento da Avaliação de Impacto Ambiental (*Environmental Impact Assessment*- EIA) (Esteves et al. 2012; Vanclay 2014⁷), Vanclay (2020). Começando por se manter similar a esta última área, utilizada como ferramenta de regulação, a área de SIA foi divergindo à medida que se foi reconhecendo a diferença das questões envolvidas, acabando por se tornar uma ferramenta de gestão de projetos, quer para as entidades proponentes quer para financiadores (Vanclay, 2006; Vanclay et al. 2015⁷). O autor reforça ainda, citando o seu trabalho em coautoria com Hanna (Vanclay & Hanna, 2019⁷), que a SIA já é até universalmente exigida por todas as instituições internacionais de financiamento e pelos bancos *Equator Principles*.

Adicionalmente, Vanclay (2020) reforça que os próprios **conceitos têm evoluído**: por um lado, EIA foi sendo amplamente substituído por *Environmental and Social Impact Assessment* (ESIA) ou, por vezes, por *Environmental, Social and Health Impact Assessment* (ESHIA) (Hanna et al. 2014; Dendena and Corsi 2015⁷); por outro, no campo de SIA, tem crescido a proeminência das questões de Direitos Humanos durante a última década, ao ponto de vários autores considerarem que são já parte integrante do conceito (Kemp and Vanclay 2013; Vanclay et al. 2015; Götzmann et al. 2016; Esteves et al. 2017.) Antecipa ainda que no futuro se preveem problemas relacionados com a sobrevivência e problemas gerados pelas alterações climáticas. Assim, uma *performance* efetiva de projetos sociais passará por ajudar as comunidades a lidar com a mudança, com um plano para gerir impacto social (*Social Impact Management Plan*, mais do que a apresentação de impacto), com maior autonomia e poder de decisão por parte das comunidades (Vanclay, 2020).

No **Reino Unido**, onde a cultura de avaliação de impacto já foi ganhando dimensão e enraizamento, o Ministério de Economia e Finanças (*HM Treasury*) disponibiliza um Guia (*Magenta*

⁷ Autores citados por Vanclay (2020)

Book-Central Government guidance on evaluation) que visa proporcionar uma **visão abrangente e comum do conceito de avaliação**, particularmente para o próprio governo (HM Treasury, 2020). O conceito geral de **avaliação** é definido como a análise sistemática do *design*, implementação e *outcomes* da intervenção, com vista a criar entendimento sobre como determinada intervenção foi, ou está a ser implementada, que efeitos tem, por quê e por quem. Adicionalmente, defende que uma avaliação que permita compreender inteiramente a intervenção (construção, impacto e resultados) terá que ser **tripartida**: com avaliação do processo, avaliação do impacto e avaliação *value-for-money* (VFM). Por um lado, o foco no **processo** permite aprender com a forma como foi realizada a intervenção; por outro lado, a avaliação de **impacto** investiga que diferença fez a intervenção, através de testagem das mudanças ocorridas, *outcomes* intencionais e não intencionais, extensão dessas mudanças, contexto em que aconteceram, o que pode de facto ser atribuído à intervenção, apuramento da existência de diferentes *outcomes* para diferentes grupos, e a possibilidade de reprodução da intervenção (recorrendo a abordagens *theory-based*, experimentais e/ou quasi-experimentais); por fim, a avaliação **VFM** faz a comparação de custos-benefício e do bom uso de recursos na intervenção. Deste modo, sintetizam que a componente de avaliação de impacto demonstra e quantifica os *outcomes* e que a avaliação VFM verifica se os mesmos se justificam.

Assim sendo, a avaliação tem o propósito de **aprendizagem** (com gestão de incerteza, melhoria contínua, apoio à tomada de decisão e criação de evidencia para intervenção futura), assim como de **accountability e transparência**, devendo ter em conta as necessidades dos *stakeholders*. Torna-se, então, uma relevante **fonte de informação ao longo das diferentes fases** da intervenção. Por um lado, ajuda na redução de incerteza antes da **implementação**, permitindo o planeamento de intervenção com base em aprendizagens de intervenções anteriores, reflexão sobre validade de pressupostos assumidos, gestão de resultados expectados e planeamento da intervenção. Por outro, **no decorrer da intervenção** permite a melhoria contínua, a avaliação de *outcomes* emergentes. **No final**, reúne evidencias sobre o planeamento, intervenção e *outcomes* que permitem retirar lições para futura intervenção e avaliar o impacto geral (HM Treasury, 2020).

Como apresentarão as secções seguintes deste trabalho, o processo de avaliação de impacto pode assentar em diversas metodologias. Face a essa diversidade, optar-se-á por explorar os passos comuns e mais consensuais que lhes vão sendo subjacentes. Todavia, como conclusão desta

secção sobre o conceito de avaliação de impacto, importa ainda dar nota que este termo é por vezes confundido ou misturado com os de “medição” ou “valoração” de impacto. Desta feita, se a avaliação de impacto, tal como foi exposto nesta secção, se trata de um processo que assenta em diferentes passos menos e mais complexos, como será apresentado adiante, a medição vai sendo concretizada em diferentes etapas desse processo, culminando na valoração (monetária) que é o nível mais complexo e que será explorado adiante.

4. A multiplicidade de Metodologias de Avaliação de Impacto Social

Como referem Maas e Liket (2011), existe uma grande quantidade de metodologias de avaliação de impacto, quer **desenvolvidas** por organizações não **lucrativas ou governamentais**, quer desenvolvidas por empresas **com fins lucrativos**. Esta variedade dificulta não só a escolha por parte dos utilizadores, como também a capacidade de os académicos avaliarem o progresso que vai sendo feito nesta área de investigação. Estes autores não só fazem o levantamento e resumo sucinto de um vasto conjunto de metodologias, como também as classificam, com base num conjunto de características que as aproximam ou distinguem. Verificam que, regra geral, as **metodologias existentes não têm um entendimento comum** no que toca “ao que medir”, “por que medir” e “como medir”, **diferindo essencialmente nas seguintes dimensões: finalidade/propósito** (diagnóstico, monitorização/informar decisões, *reporte/accountability*, avaliação/aprendizagem), **horizonte temporal** (prospetivo/*ex ante*, durante a intervenção/ *in itinere*, retrospectivo/*ex-post*), **orientação** (*input, output*), **duração** (curto ou longo prazo), **perspetiva** (micro/individual - ao nível do projeto, Meso/corporativa - ao nível da organização, Macro/sociedade - essencialmente dirigido a grupos de organizações, organizações *umbrella*, direcionado para investidores e decisores políticos) e **abordagem** (métodos de processo, impacto ou monetarização)- esta última em linha com o descrito por *HM Treasury* (2020) na secção anterior. A OECD (2021) está também alinhada com esta visão, referindo que as organizações escolhem determinada metodologia em detrimento de outras, tendo estas dimensões como fatores de decisão.

Por outro lado, do ponto de vista dos **objetivos estratégicos** e fundamentada na literatura (Nicholls, 2009; Suchman 1995⁸), a OECD (2015) acrescenta que as organizações podem optar por uma abordagem de medição e *reporte* categorizada como **positivista** (Whittington, 1986; Watts and Zimmerman, 1979³), mais focada no aumento da performance operacional e motivação para a inovação; **crítica** (Lehman, 1992; Gray et al., 1996³), para fundamentar aquisição de recursos; ou **interpretativa** (Ryan et al., 1992; Gray, 2002³), com vista a construir e manter a legitimidade da organização. Adicionalmente, e ainda que existam variadas abordagens e metodologias, a OECD (2015) consegue ainda identificar traços comuns às diversas metodologias de avaliação de impacto, que passam pela utilização de: **indicadores** (descrições ou definições de dados individuais, por vezes indistintamente apelidados de métricas ou medidas, com ênfase em aspetos quantitativos); **ferramentas** (onde englobam instrumentos, como questionários e entrevistas, para recolher e/ou analisar dados); **métodos** (que representam o(s) processo(s) pelo(s) qual(is) um conjunto específico de dados será recolhido e analisado) e **frameworks** (estruturas/modelos orientadores de como os dados são recolhidos, analisados, compilados e/ou apresentados.).

À luz da revisão sistemática de literatura realizada por Corvo et al (2021), com o objetivo de **mapear modelos de avaliação de impacto social (SIA)**, de um total de duzentos e trinta artigos identificados (na *web of Science*, *Scopus* e "*grey literature*"), foram reconhecidos **noventa e oito modelos de SIA** (que os autores listam em apêndice). Adicionalmente, os autores analisam seis outras revisões sistemáticas equivalentes, realizadas entre 2004 e 2015 com o mesmo propósito, e sublinham que, desde 2004, é visível um crescimento acentuado no número de artigos escritos sobre esta temática e de modelos identificados em literatura. Na identificação de traços comuns sobre os quais estes modelos possam ser classificados, os autores destacam que, ainda que os *clusters* identificados por cada revisão sejam diferentes (Figura 1), é possível identificar semelhanças como a emergência de modelos provenientes de sistemas de qualidade, modelos baseados na monetização e modelos de *rating systems*.

Corvo et al (2021) destacam ainda que o modelo mais utilizado/referenciado é o *Social Return On Investment* (SROI) e outros modelos de monetização que derivam deste, seguido de dois outros

⁸ Autores citados por OECD (2015)

modelos também comuns que provêm de sistemas de gestão e qualidade, como *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) e *European Foundation for Quality Management Excellence Model* (EFQM).

Figura 1: Clusters identificados em revisões sistemáticas de literatura sobre modelos de SIA entre 2004 e 2015 referenciados por Corvo et al (2021)

SIA Mapping						
	Clark et al. [5]	Olsen and Galimidi [47]	Zappalà and Lyons [39]	Rinaldo [48]	Maas and Liket [13]	Grieco et al. [6]
Groups/clusters	(1) Process models/methods	(1) Rating systems	(1) Social Accounting and Audit (SAA)	(1) Monitoring and evaluation tools	(1) Process methods	(1) Simple Social Quantitative
	(2) Impact models/methods	(2) Assessment systems	(2) Logic Models	(2) Quality tools	(2) Impact methods	(2) Holistic Complex
	(3) Monetisation models/methods	(3) Management systems	(3) Social Return on Investment (SROI)	(3) Outcome tools	(3) Monetisation	(3) Qualitative Screening
	-	-	-	-	-	(4) Management

FORTE: CORVO ET AL (2021)

Face ao mapeamento anterior, que tinha ocorrido em 2015, Corvo et al (2021) encontraram vinte e dois novos modelos e identificaram ainda uma nova categoria de modelos relacionada com a temática de sustentabilidade e finanças: desses vinte e dois novos modelos encontrados, dez estão relacionados com avaliação de *performance Environmental, Social and Governance* (ESG)⁹ e cinco estão ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Também corroboram as suas descobertas citando o relatório da OECD (2020)¹⁰, que destaca a variedade de *ESG scores and ratings*, alerta para a complexidade deste tipo de avaliação e reporta centenas de índices e *ratigs*, em número similar ao número de empresas que oferecem serviços, apesar de ressaltar que existem três *market players principais*. Finalmente, Corvo et al (2021) alertam que nova investigação pode explorar a relação entre *SIA studies, sustainability and finance* e que os ESG podem ter um papel importante no desenvolvimento de «*alternative*» *finance*”, por serem identificados pela OECD como uma medida para investimento em impacto social e investimento sustentável e responsável (*Sustainable and Responsible Investing* - SRI)

Estes estudos vêm reforçar a realidade da multiplicidade de metodologias que é referida em diversos trabalhos. Face a esta diversidade, alguns autores defendem que, para se evitar

⁹ ESG é uma ferramenta que ajuda os *stakeholders* a perceber de que forma uma organização está a gerir os riscos e oportunidades relacionados critérios ambientais, sociais e governamentais, tendo a visão holística de que a sustentabilidade vai além das questões ambientais. <https://doi.org/10.54989/msd-2022-0021>

¹⁰ Citado por Corvo et al (2020)

fragmentação, deve existir uma abordagem **“one-size-fits-all”** com um conjunto de indicadores fixos (económicos e sociais) que possam ser aplicados a todas as organizações sociais independentemente do seu tamanho, setor, país, e mecanismo de governação (Pearce, 1993; Arvidson et al., 2013¹¹). Por outro lado, há um consenso emergente quanto ao facto de uma **abordagem única não ser adequada**, na medida em que é necessária uma adaptação de métricas para capturar as diferenças entre organizações (Emerson, 2003; Nicholls, 2009; Schaltegger et al., 2000; Clark et al., 2004¹¹). Maas et Likey (2011) acrescentam que não existe uma ferramenta ou metodologia única capaz de captar todo o tipo de impactos ou aplicável a todas as organizações e que a variedade de metodologias que sejam particularmente adaptadas às especificidades de cada uma (atividade, objetivos e aspetos do impacto que pretendem medir/avaliar) é uma necessidade. Por esta razão, alguns autores sugerem a existência de um **“toolkit”** adaptável, ao invés da procura idealista por uma única metodologia (como Mullins et al., 2010; Wilkes and Mullins, 2012; Harlock, 2013¹¹).

Assim, é com este entendimento – de que não existem metodologias únicas, mas sim orientações de passos que podem ser dados no sentido de concretizar uma avaliação de impacto social – que na próxima secção se procurará elencar etapas que vão sendo consensuais e recomendadas por diversas entidades.

5. Etapas para a Avaliação de Impacto Social

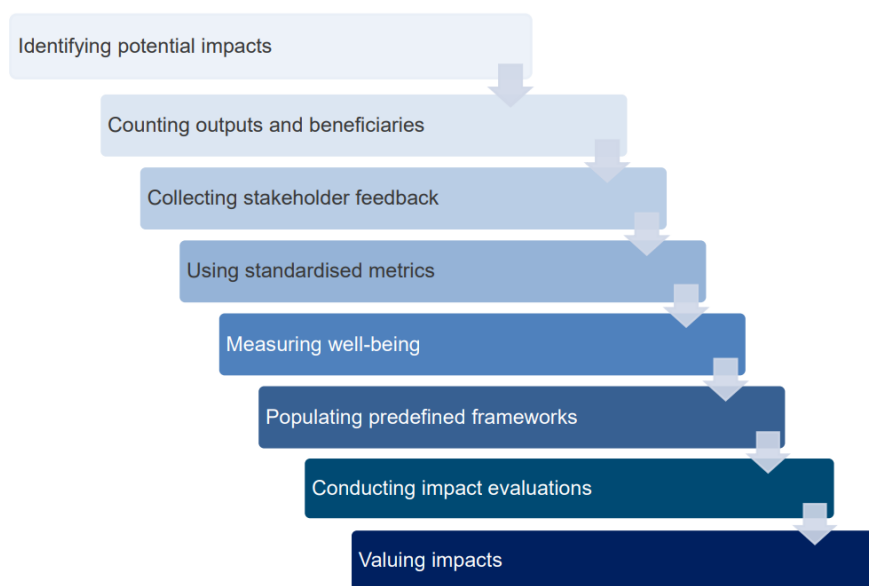
Dada a multiplicidade de metodologias de avaliação de impacto, exposta na secção anterior, o *Commission’s Expert Group on Social Economy and Social Enterprises* (GESES) reitera, já no seu relatório de 2014, que é preferível que todas as organizações adotem o mesmo processo e não propriamente as mesmas métricas e indicadores. Assim, propõe um processo de **cinco passos** que consistem em: identificar os objetivos; identificar os *stakeholders*; definir medições relevantes medir; validar e valorizar/quantificar (*Value*); e reportar, aprender e melhorar. Sugere ainda o desenvolvimento de uma matriz de *outcomes* esperados, cada um com respetivos indicadores e que expliquem a sua aplicação, mantendo a tónica na liberdade de escolha dos indicadores que melhor se adequem à intervenção e necessidades (OECD 2015).

¹¹ Citados por OECD (2015)

Por outro lado, o *Impact Measurement Working Group* (IMWG) da *Social Impact Investment Taskforce* (SIIT), criado no âmbito do *G8 Summit of June 2013* para definir *guidelines* para investidores de impacto, propunha que o processo de medição de impacto fosse dividido em quatro fases - *Plan, Do, Assess, Review* – e construído em torno de **sete passos**: definição de objetivos; desenvolvimento de quadros e seleção de métricas; recolha e armazenamento de dados; validação; análise de dados; reporte de dados e gestão de investimento orientada por dados; com *stakeholders* envolvidos no processo (OECD, 2015).

Por sua vez, a OECD (2021) avança que existem diferentes **etapas com níveis de complexidade metodológica crescente** na abordagem à medição de impacto. Identifica **oito etapas** e refere que, de uma para a seguinte, à medida que aumenta a complexidade, aumenta a quantidade de informação que se torna disponível para tomada de decisão, mas também a necessidade de recursos e maturidade/ *skills* necessárias para a executar. As referidas oito etapas estão esquematizadas na Figura 2 e poderão traduzir-se em: 1. Identificar potenciais impactos; 2. *outputs* e beneficiários; 3. Recolha de *Feedback* dos *stakeholders* ; 4. Uso de métricas standardizadas; 5. Medição de bem estar (e envolvimento da comunidade); 6. Utilização de *Frameworks* pré definidos; 7. Levar a cabo avaliações de impacto de maior complexidade ("*Claim Net Impact*"); 8. Valorizar o Impacto (atribuição de valor monetário).

Figura 2: As oito etapas de avaliação de impacto (com complexidade metodológica crescente) apresentadas pela OECD (2021)



FONTE: OECD (2021)

Neste trabalho optou-se por explorar esta mais recente orientação da OECD (2021) com referência ao processo de avaliação de impacto social pelo que, as oito etapas metodológicas supramencionadas (que passarão a ser referidas como “etapas”) serão exploradas nas subsecções seguintes. Posteriormente serão também estudadas empiricamente, com recurso a caso de estudo, tendo em vista apurar a sua execução, exequibilidade e aplicabilidade a iniciativas de inovação social.

5.1. Identificar potenciais impactos

Na literatura, o planeamento da ação de organizações sociais orientadas para a criação impacto vai estando inevitavelmente ligado ao conceito de Teoria da Mudança (em inglês, *Theory of Change- ToC*) que será explorado nesta etapa. Este conceito surge nos anos noventa do século passado, inicialmente aplicado à área de educação, nomeadamente para análise de programas de avaliação, tendo sido popularizado por Carol Weiss (Msila & Setlhako, 2013). Posteriormente, tornou-se uma abordagem metodológica que transitou para o campo da “avaliação e do planeamento de investimentos da cooperação internacional”, que hoje está na base de das mais complexas metodologias de avaliação de impacto (Brandão & Arida, 2018). Brandão e Arida (2018) referem ainda que a teoria da mudança procura “articular o contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio tendo, por fim, uma síntese figurativa que represente a hipótese”. As hipóteses de mudança relacionam-se com a “cadeia de valores”, transmitindo que a disponibilidade de determinados recursos permite a realização de um conjunto de atividades que, se conduzidas adequadamente, geram produtos (*outputs*). “Esses produtos podem gerar benefícios para o público-alvo, consolidando-se como resultados alcançados para um conjunto de organizações e comunidades” (Figura 3). Também a OECD (2015) sistematiza o conceito de cadeia de valor de impacto como sendo o resultado da identificação da ligação entre o trabalho planeado (*inputs* e atividade) e os resultados pretendidos (*outputs, outcomes* e impacto)

Figura 3: Representação esquemática da “Teoria Linear de Mudança”

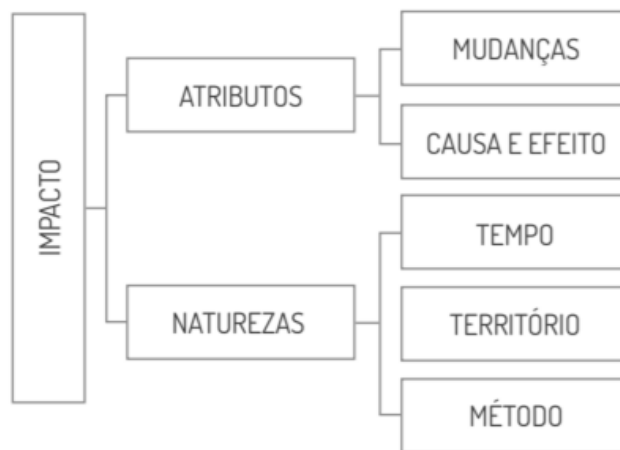


FONTE: BRANDÃO E ARIDA (2014) COM DIREITOS RESERVADOS A CAIM, THE ROCKEFELLER FOUNDATION (2008)

Neste campo, importa que não sejam confundidos os conceitos de *output-outcome* e impacto. Como se esclarece na figura, se o **output** quantifica os resultados da atividade; o **outcome** será a mudança que ocorre como resultado da atividade; e o **impacto** a mudança estrutural no sistema.

Brandão e Arida (2018) acrescentam ainda que a avaliação de impacto social se caracteriza pela “ocorrência de mudanças numa comunidade, população ou território a partir da inserção de uma variável conhecida no sistema (um projeto, programa ou negócio social), numa relação causal observada entre a mudança e a variável, num determinado período de tempo”, como esquematiza na figura infra (Figura 4).

Figura 4: Atributos e natureza da Avaliação de Impacto



FINTE: BRANDÃO E ARIDA (2014)

Também o já mencionado **Magenta Book** (HMTreasury, 2020), criado pelo Governo do Reino Unido e amplamente reconhecido por estabelecer diretrizes rigorosas para a avaliação de

programas e políticas governamentais, entre os quais programas sociais, **reitera a importância da Teoria da Mudança**, na medida em que permite compreender a intervenção através de uma **síntese de evidência disponível**. O documento indica que a criação da teoria de mudança permite compreender o modo como será levada a cabo a intervenção (problema, mudança que se pretenda causar, cadeia de eventos causa-efeito, principais intervenientes e beneficiários, condições de sucesso da intervenção), os pressupostos assumidos, as forças e fraquezas da evidência que os suporta e o contexto macro onde se insere esta intervenção (PESTAL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal). O desenvolvimento da ToC implica, pois, considerar os *inputs* propostos (investimentos, regulamentação, ações) e a cadeia de eventos causais que leva aos *outputs* (entregáveis/produtos) e *outcomes* (resultados curto/médio prazo). Tal como será abordado numa etapa seguinte, o *Magenta Book* alerta ainda para o típico e importante envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento da ToC, quer no desenho quer na execução da intervenção (por exemplo, através de *workshops* e entrevistas). Na construção da ToC pode ainda recorrer-se à síntese de evidência científica, realização de grupos focais e/ou painéis de especialistas.

Stein e Valters (2012) ressaltam que a ToC pode ser construída com diferentes propósitos e aplicar-se a diferentes níveis: desde o nível organizacional ao societal e desde a conceptualização à implementação. Assim, as perceções sobre conceito de ToC podem variar num espectro que vai de uma visão da ToC como ferramenta técnica até à ao ponto de considerar a ToC como um processo que permite o complexo entendimento de como a mudança ocorre, e para o qual se necessita de uma desenvolvida “literacia política”. Os autores identificam assim quatro categorias de propósitos que podem levar as organizações e *stakeholders* a construir a sua ToC: planeamento estratégico, que permite mapear o processo e facilitar a sua implementação; a monitorização e avaliação da contribuição para a mudança; comunicação do processo e dos resultados (*description*); e aprendizagem, na medida em que a construção da ToC ajuda a racionalizar e desenvolver a teoria do próprio programa/organização. No que toca aos níveis de análise, a ToC pode ser específica para determinado projeto/programa e/ou organizacional. Ainda assim, os autores ressaltam que, mesmo quando a implementação da ToCs é ao nível do projeto, importa atentar que os níveis das organizações são geralmente interdependentes e que é importante considerar o modo como o projeto em análise pode impactar outros níveis organizacionais.

5.2. Contar produtos/serviços e utilizadores/beneficiários

Por várias ocasiões, a OECD tem chamado a atenção para a importância da utilização de **métodos quantitativos** que tornam os resultados intangíveis mais tangíveis e, por essa razão, têm um papel importante para auxiliar a tomada de decisão (OECD, 2021)

No mesmo racional, o *Impact Measurement Working Group* (IMWG), já acima referido, alerta para o facto do impacto só poder ser medido se os dados forem recolhidos, analisados e reportados de forma eficiente (GECES, 2014)¹²

Assim, a recolha de dados sobre o número de produtos/serviços e utilizadores/beneficiários das atividades e iniciativas das organizações sociais é apresentada como uma das primeiras e mais simples etapas neste processo de avaliação de impacto social.

Posteriormente, e ainda que a literatura sublinhe que os beneficiários e clientes de organizações e empresas sociais tendem a valorizar o valor social criado pelos produtos/serviços, Choi e Kim (2013) salientam que a qualidade e o valor dos próprios produtos/serviço não deixam de ter a sua importância. Deste modo, a contagem dos produtos/serviços e utilizadores/beneficiários é natural que se siga a etapa de recolha de *feedback* dos utilizadores/beneficiários, que será apresentada na secção seguinte.

5.3. Feedback dos *stakeholders*

São inúmeras as possíveis formas de comunicação e interação com os *stakeholders*. Entrevistas individuais, *focus group*, observação/*shadowing* de participantes/utilizadores são alternativas possíveis, com diferentes propósitos, vantagens e limitações. Além disso, também são diversos os *stakeholders* e as suas necessidades e expectativas, o que faz com que as metodologias de avaliação e *accountability* tenham que ser “multidirecionais” e focadas quer na vertente económica, quer nos *outcomes* sociais (OECD, 2015). Face à multiplicidade, a OECD (2015) aponta que uma abordagem *Stakeholder-based* passará por escolher as métricas e metodologia de medição a utilizar com base nas necessidades do (principal) *stakeholder*, permitindo identificar o que lhe(s) é significativo. No entanto, alerta que, ainda que a medição de impacto possa servir para angariação de fundos e atração de investidores, não deve ser unicamente guiada por estes, mas assentar no diálogo e construção com os diferentes *stakeholders* envolvidos no processo de

¹² Citado em OCDE (2015)

medição e interessados nos resultados. Assim, de forma relativamente unânime, entende-se que inquirir os participantes/utilizadores para auferir o impacto provocado por uma dada intervenção é um passo importante para identificar e validar resultados.

A revisão de Colosi e Dunifon (2006) sobre a diferença de metodologias para a obtenção desta informação aponta a “*Pre then post test*” como a abordagem mais tradicional e, de forma geral, vista como a mais rigorosa e credível para a **recolha de mudanças quantificáveis nos *outcomes***. Esta abordagem consiste na aplicação de um questionário antes e depois de finalizado um dado programa/atividade. No entanto, apresenta como principal limitação o “*response shift que bias*”, identificado em 1979 por George Howard, e que Klatt and Taylor-Powell (2005)¹³ explicam como sendo uma alteração das respostas ao questionário pós intervenção, causada pelo novo entendimento dos conceitos apreendidos durante a intervenção, e que pode resultar em respostas que subestimam os efeitos da intervenção. A aplicação do mesmo questionário a um **grupo de controlo** não intervencionado é apontada como a melhor forma de ultrapassar esta limitação e identificar que mudanças podem, de facto, ser atribuídas ao próprio programa/intervenção.

Por outro lado, a “*retrospective pre test*” / “*post then pre test*” apresenta-se como uma abordagem alternativa. Consiste na aplicação de um só questionário, aplicado após conclusão da intervenção, que procura capturar a perceção do inquirido sobre os momentos antes e depois da intervenção. No entanto, só irá incidir sobre os indivíduos que tiverem terminado o programa e está também sujeita a limitações associadas à capacidade do inquirido se recordar do passado, reportar o que “deveria ter ocorrido” e não o que realmente ocorreu (dissonância cognitiva) e ter a necessidade de reportar mudança/melhoria para ir de encontro às expectativas do programa (*Social desirability bias*), ou para compensar o próprio esforço investido com a sua de participação (*Effort justification bias*). Desta forma, pode sobrestimar os efeitos do programa, pelo que deve ser usada essencialmente quando o objetivo é **capturar as mudanças percebidas pelos inquiridos**, relativamente ao seu conhecimento, capacidades, atitudes e comportamento (Colosi e Dunifon, 2006).

Para além das possíveis metodologias que possam ser utilizadas para recolher *feedback* de *stakeholders*, Mayfield (2014) vem ainda alertar para a crítica necessidade de envolvimento e

¹³ Autores citados por Colosi e Dunifon (2006)

conexão com os mesmos, particularmente nos contextos de mudança, por norma, pouco racionais. Apesar de implicar a dispensa de muito tempo e, por isso, parecer contraproducente, o autor defende que o próprio processo de mudança deve partir daquilo que se vê e que é sentido pelos *stakeholders*. Assim, reforça que as **relações** criadas e a **conexão emocional** são centrais para o sucesso de qualquer mudança, acrescentando que a **integridade** é fundamental para a construção de **confiança**, necessária em todo o processo. Citando a teoria do psicólogo Kurt Lewin, que remonta aos anos cinquenta e conhecida como “*Unfreeze-Move/Change- Refreeze*”, enfatiza-se que o processo de mudança implica a criação de novos hábitos, sendo necessário analisar e lidar com a natural resistência, para se poderem implementar mudanças que envolvam as pessoas e assim poder estabelecer novas e melhores formas permanentes de realizar as coisas. Nesta linha de raciocínio, são também importantes para a reflexão os conceitos de co-produção e participação social/comunitária, que serão apresentadas adiante, na secção 5.5., sobre Medição de bem estar e envolvimento da comunidade.

5.4. Uso de métricas standardizadas

Para além da recolha de feedback qualitativo, a OECD (2021) vem também chamar a atenção para a importância de utilizar medidas quantitativas que permitam tornar resultados mais tangíveis, ressaltando desde logo que nem sempre são adequadas ou têm alinhamento com a missão social.

Assim, se, por um lado, o desempenho de uma dada iniciativa pode ser comparado a objetivos traçados ou com desempenho passado, pode também ser comparado externamente com o desempenho de outros. Para isso, surge a necessidade de recorrer a métricas standardizadas que permitam a comparação. Deste modo, OECD (2021) apresenta como alternativas a utilização de **indicadores comuns e harmonizados** (como, por exemplo, IRIS+ *Catalogue*, estabelecido pela GIIN- *Global Impact Investing Network* e apontado como um dos mais utilizados, assim como o *Social Value International Global Value Exchange*; entre outros); bem como a utilização de **medidas comuns para setores específicos** (como os *Universal Standards for Social Performance Management in Microfinance* ou *Decent work indicators by the International Labour Organisation*); e ainda **métricas desenvolvidas e aceites por investigadores** (ex. OECD *Programme for the International Assessment of Adult Competencies*). Adicionalmente, e apesar da diversidade de indicadores existentes, em consulta a *stakeholders* de vários países, a OECD consegue identificar e listar tópicos/dimensões comuns que devem constar em indicadores de

prosperidade económica e emprego, indicadores de inclusão social e indicadores de bem estar e comunidade (OECD, 2021).

É ainda de destacar que, mesmo contribuindo para uma avaliação mais tangível, os indicadores podem ter uma natureza objetiva, que não é enviesada por perspetivas individuais e mede factos (“*hard*”) (como o salário ou a área de determinado espaço); mas também subjetiva, que depende das perspetivas, sentimentos, crenças e necessidades dos indivíduos (“*soft*”) (Veenhoven, 2002). E, ainda que a subjetividade destes segundos seja apontada como uma dificuldade, Veenhoven (2002) vem sublinhar a sua importância particularmente para informar políticas públicas sobre preferências públicas.

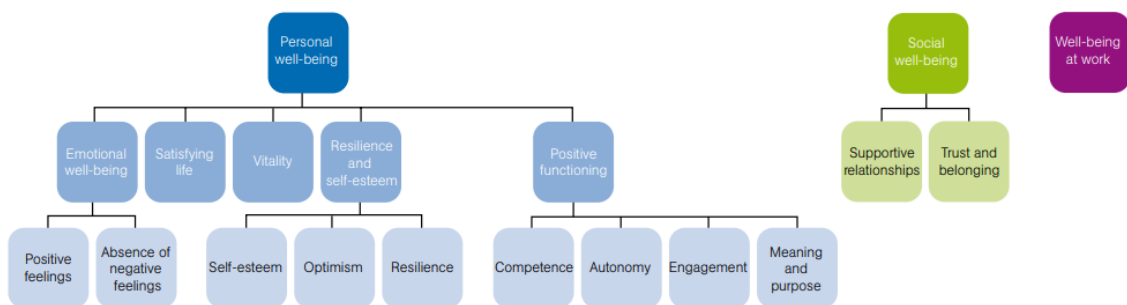
5.5. Medição de bem estar e envolvimento da comunidade

Como clarifica Vanclay (2020), o facto de os **problemas sociais serem risco de negócio** e de as empresas terem custos que derivam dos mesmos tem tido um crescente reconhecimento, assim como a importância de gerir estes riscos de forma eficiente. Desta forma, nesta reação inevitável com a comunidade, o autor salienta três importantes conceitos que, sendo aplicáveis a empresas, são igualmente relevantes para o tema de avaliação de Impacto social, uma vez que incidem sobre esta atuação na e com a sociedade. Por um lado, chama atenção para o conceito de *Shared Value*, onde as necessidades da sociedade definem os mercados, pelo que a sociedade não deve ser desconsiderada como um importante *stakeholder*, devendo existir criação de valor partilhado. Por outro lado, salienta a importância dos projetos efetuarem acordos concretos com o objetivo de criar valor e beneficiarem a comunidade (benefícios financeiros ou não financeiros), o que se traduz no conceito de ***Benefit sharing***, que vai tendo crescente reconhecimento. Por fim, coloca a tónica no nível de aceitação de projeto por parte da comunidade, conhecida como a ***Social Licence to operate***.

Facto é que estes conceitos, particularmente este último, como exemplifica o estudo de Gunningham et al. (2006), têm despertado bastante interesse empresarial e académico, na medida em que levam à reflexão sobre a necessidade de as organizações satisfazerem expectativas da sociedade e/ou evitarem atividades que a sociedade considere inaceitáveis, estejam ou não consagradas na lei. Em suma, esta interação com a sociedade e necessidade da sua aceitação e cooperação é importante ao ponto de levar as organizações a irem para além do puro cumprimento da lei - “***beyond compliance***”(Gunningham et al., 2006)

Na temática de preocupação com o bem estar da sociedade, importa também ter como referência a crescente importância deste tópico, quer a nível nacional, quer internacional. Como forma de complementar os tradicionais indicadores económicos, como o Produto Interno Bruto (PIB), diferentes autores e organizações têm também alertado e contribuído para a discussão e desenvolvimento do conceito de “**National Accounts of Wellbeing**”. Este conceito visa englobar indicadores e medidas mais abrangentes e holísticas do bem-estar social e de progresso nacional, nomeadamente relacionados com a saúde, educação, segurança, inclusão social, meio ambiente, satisfação pessoal e outros aspetos que impactam o bem-estar geral da população (Diener, 2006; Kahneman et al, 2004) . Neste campo, destaca-se o exemplo da *Framework for National Accounts of Well-being*, construída em colaboração por vários académicos de centros de investigação europeus e pela *The New Economics Foundation* (NEF), e descrita no relatório “*National Accounts of Well-being: bringing real wealth onto the balance sheet*”, publicado pela NEF em 2009 (Michaelson et al, 2009). Considerando numerosas questões do *European Social Survey*, esta equipa criou uma estrutura de indicadores (representada na figura 5) que procura medir o bem estar pessoal mas também social, indo para além da perspetiva individualista de bem estar. Estes indicadores também podem ser tidos em conta quando uma organização social procura avaliar o impacto no bem estar social dos indivíduos/comunidades com quem intervém.

Figura 5: Estrutura de indicadores de bem estar da NEF



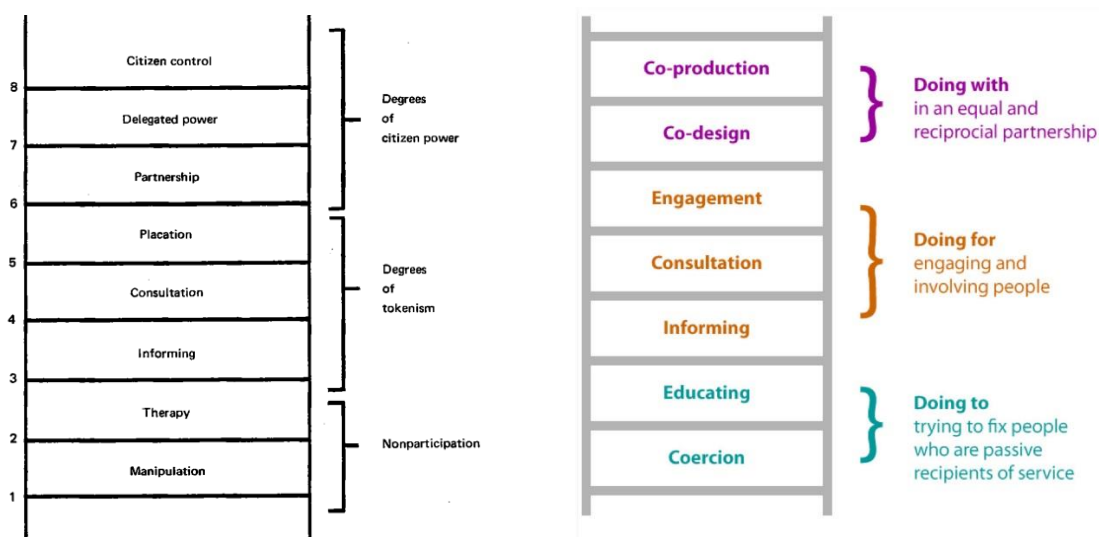
FONTE: MICHAELSON ET AL (2009)

Adicionalmente, no campo de envolvimento da comunidade, Miller e Wyborn (2020), através de uma revisão teórica e amplamente fundamentada por vários autores (Parks et al., 1981; Ostrom, 1985; Kates et al., 2001, 2000), alertam ainda para a importância da **co-produção** associada à sustentabilidade, nomeadamente nas áreas e administração pública, ciências e tecnologias e ciência da sustentabilidade. Esses autores sublinham a importância do trabalho colaborativo, citando diversas teorias convergentes, particularmente no que respeita à criação de bens e

serviços públicos, distribuídos não apenas por agências governamentais, “para e em nome da sociedade”, mas “através da sociedade”.

Também a escada de participação social de R. Arnstein (1969) e a respetiva adaptação pelos membros do *National Co-production Advisory Group* (NCAG), no Reino Unido, publicada, entre outros lugares, no website da Parceria Nacional *Think Local Act Personal* (TLAP), tem sido amplamente referenciada por diversas organizações que pretendem demonstrar a importância de realizarem o seu trabalho com os *stakeholders* e não apenas para eles (Figura 6).

Figura 6: Escada de participação social de R. Arnstein (1969) e respetiva adaptação do Think Local Act Personal



FONTE: R. ARNSTEIN (1969)- "A LADDER OF CITIZEN PARTICIPATION"

FONTE: [HTTPS://WWW.THINKLOCALACTPERSONAL.ORG.UK/](https://www.thinklocalactpersonal.org.uk/)

Não obstante, Vanclay et al. (2015) ressaltam que avaliação de impacto social (SIA) não é sinónimo de **participação pública**. Assim, por um lado, definem a SIA como um “processo de investigação e análise que tem por objetivo influenciar a tomada de decisões e a gestão das questões sociais”, cuja eficácia depende necessariamente da interação e diálogo com as partes interessadas. Acrescentam que estes *stakeholders* devem ter uma capacidade de influenciar a gestão das questões sociais. Em contraste, salientam que “os procedimentos legais de participação pública são normalmente requisitos para informar o público e permitir que este tenha uma palavra a dizer sobre uma intervenção planeada”. Posto isto, a participação pública ou conceitos equivalentes como envolvimento publico/da comunidade (“*public involvement, public participation, and community engagement*”) têm subjacentes os conceitos de democracia, direito

de envolvimento da comunidade na tomada de decisões públicas que pode afetar a sua vida, empoderamento e inclusão social, particularmente em comunidades vulneráveis. Deste modo, quando efetiva, permite obter um melhor entendimento dos valores, conhecimentos e experiências dos grupos de *stakeholders* locais; criar oportunidade para validação de dados; melhorar o desenho do projeto; resolver conflitos sobre utilização de recursos; ajudar a comunidade a compreender, planificar e adaptar-se às mudanças; e conquistar o seu apoio para a implementação. Os autores destacam ainda que a dimensão de participação comunitária é normalmente apresentada sobre a forma de espectro onde a posição ideal pode variar conforme o projeto, sendo este exemplificado com o espectro de grande referência da *International Association for Public Participation* (IAP2), que abaixo se apresenta (Figura 7):

Figura 7: Espectro de participação pública da *International Association for Public Participation* (IAP2)

		Increasing Impact in the Decision				
		Inform	Consult	Involve	Collaborate	Empower
Public Participation Goal		To provide the public with balance and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.
Promise to the Public		We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision. We will seek your feedback on drafts and proposals.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work together with you to formulate solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to maximum extent possible.	We will implement what you decide.

FONTE: VANCLAY ET AL. (2015), COM DIREITOS RESERVADOS A IAP2 INTERNATIONAL FEDERATION 2014 ([HTTPS://WWW.IAP2.ORG/](https://www.iap2.org/))

5.6. Frameworks pré definidos

Os projetos ou iniciativas que criam impacto social não deixam de ser processos que necessitam de ser geridos e acompanhados. Assim, a OECD (2021) considera que esta gestão, acompanhamento e avaliação dos processos, que levam à criação de impacto social, são parte do processo de avaliação de impacto social das organizações sociais. Para o efeito, indica que as organizações se auxiliam de matrizes de resultados esperados e/ou medidas pré definidas

(*frameworks*) que, por vezes, consistem em ferramentas que medem práticas de gestão e não os impactos. Neste contexto, apresenta como exemplos dois tipos de *frameworks*: aqueles que são utilizados por organizações de economia social, essencialmente para sua **auto avaliação, e que não são difundidos internacionalmente** (referem dois dos doze itens da ferramenta *SAMforSE- A Self-Assessment Manual for Social Entrepreneurs* e a ferramenta *SIMPLE- Social IMPact measurement for social Economies*); e os verificados por parte independente como garantia de qualidade dos procedimentos internos construtivos, que normalmente levam a **certificação ou rating** (referem a Certificação *B-Corp* e *Social Enterprise Mark*).

Também Corvo e coautores (2021) identificam como recursos comumente utilizados no processo de avaliação de impacto social, precisamente, dois modelos que provêm de sistemas de gestão e qualidade, a saber: EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) e EFQM (*European Foundation for Quality Management Excellence Model*).

Não obstante, recorrendo à revisão de literatura, e como já referido na [Secção 4](#), verifica-se que, efetivamente, são inúmeras as metodologias disponíveis para orientar a avaliação de impacto e, por consequência, também as ferramentas e *frameworks* produzidos para orientar esta gestão de processos, em foco neste passo. Estas ferramentas podem ser encontradas ora em **toolkits**, produzidos por organizações experientes, ora descritas em **trabalhos académicos**, por vezes como parte integral de metodologias mais complexas. No entanto, verifica-se que em revisões de literatura é comum que estas ferramentas de gestão venham elencadas a par com outras metodologias mais complexas, não havendo propriamente uma diferenciação e categorização clara entre o que são *frameworks*/ferramentas e o que são metodologias próprias de avaliação/medição e valoração económica do impacto, apontadas pela OECD como passos mais complexos, que serão abordados nas duas secções seguintes (Secções [5.7](#) e [5.8](#).36).

A título de exemplo, note-se que a NEF (Sanfilippo et al., 2009) disponibilizou em 2009 um *toolkit* que descreve e sumaria maioritariamente ferramentas de gestão de processo- em análise nesta secção- mas que inclui, também, metodologias mais complexas, como é o caso da metodologia SROI, que se enquadraria em secções seguintes. Já Metcalf (2013), enquadrado no centro de investigação inglês *Third Sector Research Centre* (TRSC), com associação à Universidade de Birmingham e Southampton, fez uma **análise do mercado** que incide sobre ferramentas e metodologias de avaliação de impacto direcionadas para o terceiro setor, particularmente ofertas **online**. Estas fornecem orientação para a escolha das organizações, tendo em consideração

fatores como o tamanho, orçamento e capacidade das mesmas. Com uma abordagem mais acadêmica, a revisão sistemática de Kah e Akenroye (2020) corrobora que as análises de literatura com foco nos termos “«*social impact measurement*», «*social impact evaluation tools*», «*social impact methods*», «*impact measurement*», «*triple bottom line*», e «*social value*» ” tendem a englobar esta variedade de ferramentas de gestão, assim como de metodologias mais voltadas para o impacto. Neste estudo em particular, os autores identificam um conjunto de vinte e sete ferramentas e metodologias descritas em artigos científicos (considerados de maior relevância) e categorizaram-nas face ao **foco** principal da avaliação (económica, social ou ambiental), ao **tamanho** da organização (pequena, média, grande), tendo criado uma matriz informativa e orientadora para as organizações sociais, que têm por norma dificuldade de escolha de *frameworks* e metodologias, e face à **variedade de oferta**. Deste estudo, tem interesse salientar que um traço comum encontrado nesta revisão de literatura prende-se com o facto de a maioria das ferramentas de avaliação de impacto, criadas no âmbito dos estudos considerados, ter uma abrangência *triple bottom line*: económica, social e ambiental.

5.7. Levar a cabo avaliações de impacto de maior complexidade- “*Claim Net Impact*”

Diversos especialistas alertam que, para efetivamente determinar o impacto causado por determinado projeto ou intervenção, é necessário ter em conta efeitos negativos que estes possam causar, assim com efeitos não previstos, efeitos não atribuíveis à intervenção e ainda a sua duração no tempo.

Nesta etapa, a OECD (2021) engloba, precisamente, as diligências levadas a cabo com o objetivo de determinar a proporção de impacto que pode ser atribuída a determinada iniciativa ou organização promotora de impacto social. Para isso, refere que as organizações do terceiro setor necessitam de recorrer a abordagens mais sofisticadas que considerem efeitos provocados por terceiros (***alternative attribution***), mudanças que teria ocorrido apesar da sua intervenção (***deadweight***), consequências potencialmente negativas da sua atuação (***displacement***), assim como a sustentabilidade da mudança ao longo do tempo (***Benefit period e drop-off rate***) (OECD, 2021).

Neste âmbito, destaca que a forma mais rigorosa de fazer estas avaliações envolve a comparação com contrafactuais, com a aplicação de métodos estatísticos dispendiosos e de elevada complexidade, como *Randomised Control Trials* (RCT). No entanto, tendo em conta a limitação de recursos associada às organizações do terceiro setor, reconhece também o uso de metodologias que envolvem avaliações qualitativa e quantitativa (OECD, 2021) – onde podem enquadrar-se as metodologias referidas na secção anterior, que habitualmente são mencionadas a par com *frameworks*, mas também as que serão abordadas na secção seguinte.

5.8. Valorar o Impacto

Como define o *Magenta Book* (HMTreasury, 2020), as metodologias “**Value For Money**” consistem na comparação monetária de benefícios e custos da intervenção e implicam ter em consideração os aspetos adversos e não intencionais mencionados na secção anterior. Associados a este conceito, estão as metodologias “**social cost-effectiveness analysis**”, que comparam o custo das formas alternativas de produzir outputs similares e “**social cost-benefit analysis**”, que avaliam o impacto de diferentes intervenções com todos os custos e benefícios relevantes valorizados em termos monetários (quando proporcional e possível). O referido documento destaca ainda que estes estudos permitem demonstrar quais as alternativas de produtos e intervenções poderão proporcionar um maior retorno de investimento, com a ressalva do facto de a qualidade dos resultados depender fortemente da disponibilidade de dados e da capacidade de monetizar os impactos.

Ademais, não é possível falar de avaliação de impacto social, e concretamente de medição/valoração de impacto social, sem falar especificamente da metodologia SROI. Como destaca a já referida revisão de literatura de Corvo et al (2021), esta é apontada como uma das metodologias mais utilizadas para medição de impacto social e também uma das mais estudadas a nível académico, sendo inclusivamente indicada como *cluster* em revisões sistemáticas de literatura sobre modelos de avaliação de impacto social ([Secção 4.](#)).

Como sublinham Ruiz-Lozano et al (2020), a metodologia SROI não é um conceito novo. Foi inicialmente criada pela *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF), nos Estados Unidos em meados dos anos 90, e posteriormente desenvolvida no Reino Unido ao abrigo de um programa com financiamento estatal, conduzido em consórcio da *SROI Network*, que publicou em 2009 “*A guide to SROI*”. Esta é uma metodologia de medição do impacto social e prestação de contas que

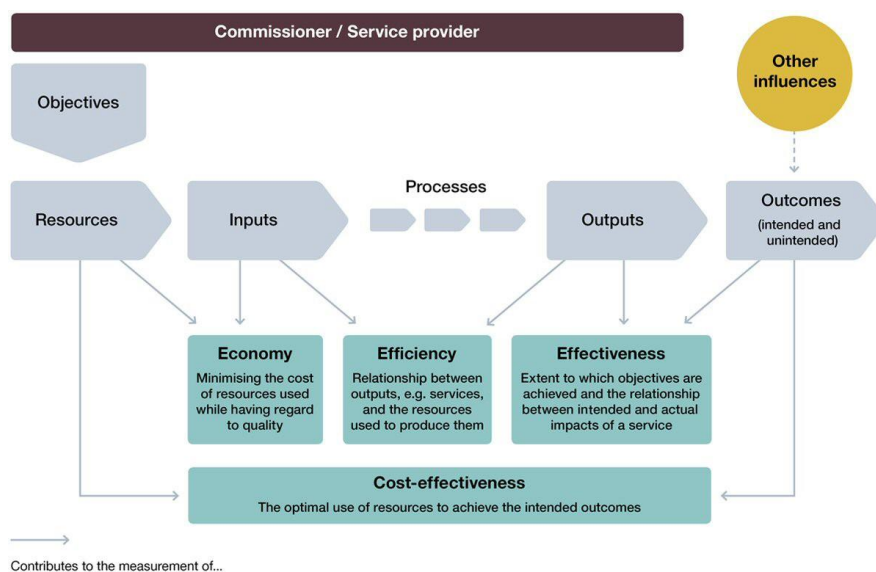
utiliza os conceitos identificados na secção acima ([Secção 5.7.](#)) e ainda atribui um valor monetário aos custos e benefícios sociais, económicos e ambientais das organizações, com a envolvimento dos vários *stakeholders* na identificação de *inputs*, *ouputs*, *outcomes* e impacto das diversas atividades da organização. Mesmo tendo a grande vantagem de permitir a identificação do valor de retorno do investimento na mesma unidade de medida (monetária) e de ser uma boa ferramenta de gestão para as organizações, nomeadamente ao nível da tomada de decisão e *accountability*, tem também a desvantagem de ser uma metodologia com elevada subjetividade associada. A subjetividade das *proxis* que monetizam questões sociais, já intrínseca ao próprio conceito, é agravada nesta metodologia pela envolvimento dos próprios *stakeholders* na definição das mesmas (Ruiz-Lozano et al, 2020). Esta é comumente apontada como uma limitação deste instrumento pois dificulta a comparação entre organizações (que não é de todo recomendada entre diferentes áreas de atividade) (Arvidson, 2013).

De facto, como refere a HM Treasury (2020) no *Green Book*, quando não existe um preço de mercado para custos e benefícios, particularmente nas áreas ambientais, sociais e de saúde, estes necessitam de ser estimados e são conhecidos como “*shadow prices*”. Assim, as metodologias de avaliação de impacto implicam sempre identificação e utilização de *proxis* financeiras, como as exemplificadas no caso de estudo de Ruiz-Lozano et al (2020).

Ainda com respeito a este tema de valoração de impacto, analisando o processo de avaliação *Value for Money*, realizado pelo governo inglês para avaliar a sua própria despesa, é também interessante verificar a aplicação deste conceito à otimização de recursos para atingir resultados pretendidos. Neste contexto, o website do *National Audit Office* (NAO)¹⁴ salienta quatro critérios relevantes a ter em conta ao longo do processo: “***Economy- spending less***”, com referência à minimização do custo dos recursos/inputs; “***Efficiency- spending well***”, na relação entre os bens/serviços produzidos e os recursos necessários para os produzir; “***Effectiveness- spending wisely***”, na relação entre os resultados pretendidos e os resultados efetivamente atingidos; e acrescenta ainda o quarto, “***Equity- spending fairly***”, aplicável em algumas situações, que procura avaliar em que medida os serviços disponíveis chegam a todos os destinatários e identificar diferenças nos acessos motivadas por razões que não o nível de necessidade dos utilizadores/beneficiários (Figura 8).

¹⁴ Disponível em <https://www.nao.org.uk/successful-commissioning/general-principles/value-for-money/assessing-value-for-money/>, consultado a 22 de janeiro de 2023

Figura 8: Processo e critérios de avaliação Value for Money da NAO



FONTE: NATIONAL AUDIT OFFICE (WEBSITE COM LINK DISPONÍVEL EM NOTA DE RODAPÉ)

Posto isto, dá-se por terminada a secção de apresentação e exploração das etapas propostas pela OECD (2021) para avaliar impacto social e passará a explorar-se o conceito de inovação social. Desta forma, ficará feito o enquadramento teórico necessário para que, avançando para o estudo empírico, seja possível refletir sobre a execução, exequibilidade e aplicabilidade destas etapas às iniciativas de inovação social.

6. Inovação Social

Como reflete o governo português na recente Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2023, de 9 de junho de 2023, a inovação social tem sido consolidada na Europa e no mundo como um novo paradigma para organizar serviços, produzir bens, promover participação cívica e fortalecer laços comunitários, nomeadamente pela sua forma de envolver cidadãos, empreendedores, organizações sociais e o setor privado na procura conjunta de soluções para problemas sociais complexos e interdependentes. A própria Comissão Europeia reconhece essa “centralidade da inovação social como um dos alicerces das políticas sociais”, assumindo o seu compromisso através do já referido Plano de Ação para a Economia Social de 2021 e da atribuição de financiamento canalizado para iniciativas de apoio à Inovação Social (como é o caso do consórcio

FUSE - *Facilitating United Approaches to Social Innovations in Europe*¹⁵, do qual faz parte Portugal), também materializado no próprio “Compromisso Social do Porto”¹⁶ (assinado em maio de 2021, na Cimeira Social do Porto) (Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2023, de 9 de junho de 2023¹⁷).

A recente criação da iniciativa “Portugal Inovação Social 2030”¹⁸ por via desta Resolução do Conselho de Ministros, que vem dar seguimento à pioneira iniciativa “Portugal Inovação Social”¹⁹, criada no âmbito do Portugal 2020, reforça também o investimento e a importância atribuídos pelo Governo Português à temática da inovação social, tendo por objetivo “dinamizar um ecossistema de inovação social com políticas públicas que despertem o potencial empreendedor e incentivem o investimento”. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2023, de 9 de junho de 2023¹⁵)

Ademais, e como comprova o trabalho de Cunha et al. (2022), a inovação social tem um importante papel para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Neste sentido, é de grande relevância que se reflita e atue sobre a premente necessidade de avaliação de impacto destas iniciativas de inovação social, nomeadamente sobre os métodos e meios necessários para a realizar. Assim sendo, nesta secção sobre inovação social, será inicialmente realizada uma exploração do conceito, com sustentação académica, seguida da apresentação de um modelo representativo do processo, culminando com uma revisão teórica que

¹⁵ FUSE é um projeto europeu que tem como objetivo proporcionar às inovações sociais na Irlanda, Bulgária, Chipre e Portugal o acesso e apoio de uma *network* intersectorial, a nível nacional e da União Europeia. *Website* disponível em <https://www.fuseproject.eu/> (acedido a 17/06/2023)

¹⁶ Compromisso assumido “entre a Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, a Comissão Europeia, o Parlamento Europeu e os parceiros sociais, numa união de esforços para consolidar o compromisso já assumido com o Pilar Europeu dos Direitos Sociais.” in Resolução do Conselho de Ministros n.º 54_2023, de 9 de junho de 2023, publicada em Diário da República

¹⁷ Resolução do Conselho de Ministros n.º 54_2023, de 9 de junho de 2023, publicada em Diário da República, disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/54-2023-214175753> (acedido a 17/06/2023)

¹⁸ Notícia da criação da iniciativa Portugal Inovação social 2030, por via de publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2023, de 9 de junho, disponível em <https://portugal2030.pt/2023/06/12/criada-a-iniciativa-portugal-inovacao-social-2030/> (acedido a 17/06/2023)

¹⁹ *Website* da Portugal Inovação Social disponível em <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/> (acedido a 17/06/2023)

permita trazer à discussão estudos especificamente realizados no campo de avaliação de impacto, concretamente dedicados à execução das diferentes etapas apresentadas na [Secção 5](#).

6.1. Definição

À semelhança do que acontece com o conceito de impacto social, também o conceito de inovação social vai tendo múltiplas definições e surge inclusivamente referido como empreendedorismo social, sem que haja propriamente uma distinção entre os dois termos (Phillips et al, 2014)

No que toca à inovação, Phills, Deiglmeier and Miller (2008) defendem que se trata quer um processo quer um produto, tendo em conta dois critérios: por um lado, o modo como se desenvolve para gerar a solução pretendida, de forma mais concreta ou abstrata, a nível organizacional e social; por outro lado, a visão da inovação como um *outcome*, na medida em que se desenvolve para gerar uma solução ou se torna, de facto, um *outcome*, ao ser implementada.

Mais concretamente, a inovação social, segundo Mulgan (2007), pode ser vista como o conjunto de atividades e serviços inovadores, motivados pelo objetivo de dar resposta a necessidades sociais. Noutra perspetiva, pode também ser vista como a resolução inovadora para problemas sociais não solucionados pelo sistema (Bacq & Janssen, 2011), ou pode até ser considerada inovação social a própria mudança que é provocada pela intervenção (Cajaiba-Santana, 2014) . Já o modelo proposto por Benneworth e Cunha (2019) concebe a inovação social como um processo dinâmico, que entendem estar assente em três elementos essenciais: o progresso contínuo da inovação, a ação proativa do inovador e a capacitação da sociedade, abordando assim a evolução e adaptação das soluções sociais ao longo do tempo.

Apesar das múltiplas definições, que chegam mesmo a ter diferenças substanciais, como comprova a extensa análise de Martins (2019), que reúne e analisa uma grande vaidade de literatura em torno deste conceito de inovação Social, decorrente do trabalho do estudo de Palma (2020), Moreira et al. (2019)²⁰ consideram ser possível sintetizar o conceito de inovação social como um “processo que leva a várias realidades (produtos, serviços, processos, espaços, modelos, etc.) que respondem de uma forma coletiva e inovadora a necessidades sociais insatisfeitas, permitindo alcançar objetivos e mudanças sociais, novas relações e colaborações.”

²⁰ *Paper* de Moreira et al. (2019) consta como anexo do trabalho de mestrado de Palma (2020), pois decorreu desse estudo de mestrado. Citação retirada da página 76 do trabalho de Palma (2020).

Nesta abordagem mais generalista, também a *Social Innovation Academy*, um recente projeto cofinanciado pelo programa *Erasmus+*, que tem a ambição de “desenvolver metodologias testadas para a formação em inovação social, co-criar conteúdos de aprendizagem e construir uma comunidade sólida de peritos, profissionais e cidadãos interessados na inovação social”, define inovação social como “*Any innovation that is social in its end or in its means, or simply any working innovative solution to help address a pressing societal challenge*”. No seu relatório “*The Social Innovation Trends 2020-2030*”, concebido pelo projeto com o objetivo de produzir orientação para o público em geral sobre as áreas de tendência de inovação social em diferentes partes do mundo, a *Social Innovation Academy* enfatiza que o objetivo final da inovação social é produzir mudança na sociedade, ou seja, obter impacto na sociedade, destacando que a avaliação de impacto social é, precisamente, um dos maiores desafios na área de inovação social *Social Innovation Academy* (2020)

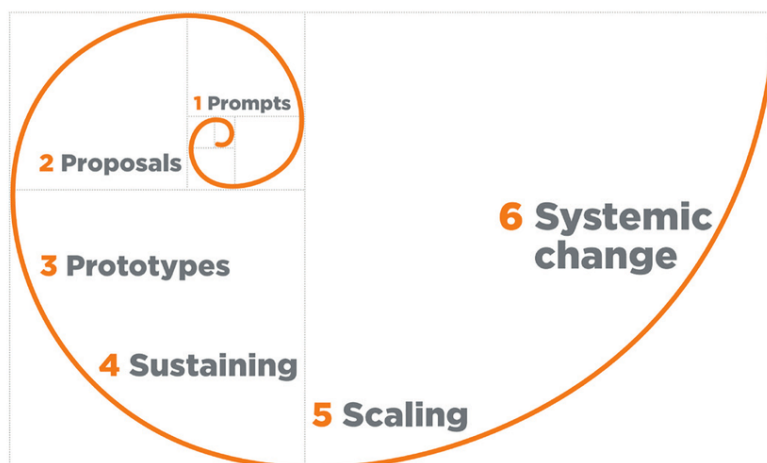
A análise de Murray et al. (2010) sobre o conceito de inovação produziu um modelo que defende que o foco em ações inovadoras permite transformar processos e gerar inovação social capaz de promover mudança social. Por ser um modelo amplamente conhecido e ter elevada aceitação e utilização entre académicos e intervenientes no campo da inovação social, entre os quais os intervenientes no estudo empírico deste trabalho (apresentado na [Secção 8.](#)), este modelo será explorado com maior detalhe na secção seguinte.

6.2. O processo de Inovação Social: modelo “Espiral da Inovação Social” da NESTA

O modelo de inovação social desenvolvido pela *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (NESTA)²¹, em colaboração com *The Young Foundation*, perceciona a Inovação Social enquanto processo que envolve um conjunto de ações inovadoras para enfrentar desafios sociais, e considera que este pode ser representado numa espiral com seis etapas. Estas seis etapas passarão a ser apresentadas nesta seção consistem no seguinte: 1. Desafios; 2. Propostas; 3. Protótipos; 4. Sustentabilidade; 5. Escalabilidade; e 6. Mudança Sistémica (Figura 9) Murray et al. (2010)

²¹ NESTA é uma *charity* inglesa independente que trabalha no sentido de aumentar a capacidade de inovação do Reino Unido. Dá-se atualmente pelo nome de Nesta e assume-se como “*The UK’s innovation agency for social good*”. Website disponível em <https://www.nesta.org.uk/> (consultado a 28/07/2023)

Figura 9: Espiral da Inovação Social de NESTA



FONTE: MURRAY ET AL. (2010) COM DIREITOS RESERVADOS A NESTA

Em primeiro lugar, este modelo assume que o processo parte das situações que requerem inovação e começa, portanto, com a fase de "**Desafios, Inspirações e Diagnósticos**" (*Prompts*). Por um lado, define os desafios como eventos ou causas que despoletam e inspiram ações inovadoras, que podem acontecer em contextos de crise ou até face ao confronto com ineficiências de processos ou competências de gestão. Já a inspiração surge da reunião de ideias criativas que apelam à ação, fundamentadas em informação e evidência recolhidas. Por sua vez, o diagnóstico envolve a recolha de dados que permitam identificar problemas e soluções, existindo para o efeito uma grande variedade de metodologias que poderão ser utilizadas.

Segue-se a fase de "**Propostas e Ideias**" (*Proposals*), que envolve a criação de propostas e a utilização de métodos criativos para o desenvolvimento de soluções. Neste processo, incentiva-se a colaboração entre os diferentes atores e o envolvimento dos possíveis utilizadores/beneficiários na criação/desenho da própria inovação, nomeadamente através da utilização de metodologias de *Design Thinking*²² (DT). Engloba também os esforços colaborativos realizados com vista à melhoria da solução (serviço/produto).

²² Como explora o já referido trabalho de Palma (2019), o conceito de **Design Thinking** (DT) pode ser visto como uma abordagem que combina criatividade e inovação para transformar o modo de vê o mundo, com foco em soluções centradas nas pessoas, promovendo a interação da comunidade e impulsionando a evolução cognitiva e transformadora das organizações e da sociedade. Este trabalho de Palma (2020) explora o modo como o conceito se relaciona com a inovação social, apresenta modelos concretos de aplicação da metodologia de DT e sugere, inclusivamente, um modelo especificamente aplicável neste contexto de inovação social.

Seguidamente, apresenta-se a fase "**Prototipagem e Testes**" (*Prototypes*), que envolve a realização de sessões que permitam testar as ideias produzidas na fase anterior. É crítico que nesta fase se privilegie a interação e tomada de decisão, por forma a robustecer as soluções inovadoras e avaliar criticamente problemas não resolvidos. Os *Randomised Control Trials* (RCT) são apresentados como uma metodologia que permite a testagem e avaliação de diferentes soluções.

Segue-se a etapa da "**Sustentabilidade**" (*Sustaining*), que envolve a identificação de falhas e oportunidades de melhoria de ações passadas, com o objetivo de tornar a inovação mais sustentável. Envolve a análise orçamental de recursos humanos e outros recursos necessários, assim como a interação com o setor público e privado.

De seguida, a etapa da "**Escalabilidade e Difusão**" (*Scaling*) remete para a definição de estratégias promotoras da expansão, crescimento e difusão da solução inovadora criada. Ressalvam que, para que a adoção em escala da solução tenha viabilidade e seja feita de forma eficaz, é importante que sejam tomadas decisões informadas face ao contexto político e económico em que se inserem.

Por fim, entende-se a etapa da "**Mudança Sistémica**" (*Systemic change*) como objetivo último da inovação social. Esta envolve a mudança de conceitos, perceções, processos e mentalidades e requer o envolvimento de diversos atores, não só da área social, mas também económica, política, legislativa e inclusivamente ao nível do suporte de dados e infraestruturas.

Este modelo é, portanto, um entendimento sobre o modo como a inovação se desenvolve, mas também uma estrutura que permite informar e orientar, em cada etapa, sobre os métodos e abordagens a ter em conta para abordar os desafios sociais através da inovação social e assim gerar mudança e melhorar a sociedade de forma sustentável. Apresentado o modelo, passará então a refletir-se sobre o processo de avaliação social da inovação (social), particularmente fazendo um contraponto com as etapas apresentadas na [Secção 5](#) – destinadas à avaliação de impacto em organizações sociais.

6.3. Avaliação de inovação social: um desafio acrescido?

As definições supracitadas em torno do conceito de inovação social, assim como o modelo que expõe a forma como o processo de inovação se desenvolve, podem, desde já, ser indicativos de que está subjacente à inovação social, desde a sua criação, quer a identificação do **impacto** que se pretende criar, quer a necessidade de **interação** com as partes interessadas. Por isso, e fazendo uma análise paralela com as etapas de avaliação de impacto propostas pela OECD e abordadas na [secção 5](#), será válido dizer que avançar com um processo de inovação social envolve, implícita e necessariamente, cumprir desde logo com os primeiros passos para a avaliação de impacto (particularmente as etapas apresentadas nas Secções [5.1](#), [5.2](#) e [5.3](#)).

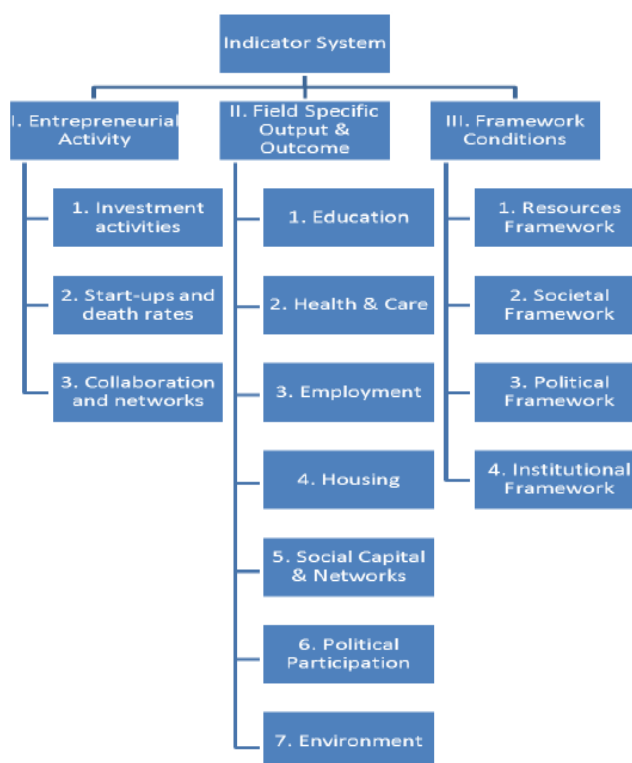
Por outro lado, se a avaliação de impacto social em organizações sociais é já um grande desafio, por tudo o que foi exposto em secções anteriores, o fator inovação não deixa de trazer especificidades e desafios particulares. Por essa razão, a área de avaliação de impacto da inovação social também tem tido um foco próprio na investigação (Have, 2016). O Projeto Europeu TEPSI – *The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation In Europe*, por exemplo, foi desenvolvido em consórcio com instituições de investigação e peritos em inovação social com o objetivo de produzir orientações e diretrizes para a medição do impacto social e económico das iniciativas de inovação social (Schmitz et al., 2013).

Na análise conceptual realizada no âmbito do TEPSI (Schmitz et al., 2013), os autores referem que a **inovação social** é o meio eficiente de combate a novos e antigos desafios sociais e realçam que, quer na teoria (citando diversos autores) como na prática, tem significativos pontos comuns com a inovação tecnológica, nomeadamente ao nível do seu processo de criação. Da extensa revisão realizada, constata-se que a inovação social vem essencialmente diferenciar-se pelo seu foco nos serviços e no serviço à comunidade/sociedade, facto que dificulta a aplicabilidade de registo de marca e patentes, tão características nos produtos resultantes de inovação tecnológica.

Já com foco no campo da **medição de inovação social**, os autores destacam a importância de se considerarem três níveis, que dizem ser interrelacionados: “**Atividades empreendedoras**” (*Entrepreneurial Activities*) que incluem o processo de criação da ideia, propostas, protótipos e mobilização de recursos; “**Outputs e outcomes**” específicos da área de atuação (*Field Specific Outputs and Outcomes*) que envolvem os resultados mensuráveis produzidos pela inovação e respetivos *outcomes* para a sociedade; e o “**Enquadramento/contexto**” onde se insere (*Framework Conditions*), que inclui o contexto político, social climático, institucional e de recursos

disponíveis. Para cada um destes três níveis, os autores desenvolveram o trabalho de distinguir um conjunto de dimensões/subcategorias, e recomendar um conjunto de indicadores pré-existent, identificando a sua respetiva fonte. Acresce dizer que, pela sua diferente natureza e complexidade, os autores propõem que estas subcategorias e respetivos indicadores sejam analisados individualmente. Posto isto, no seu conjunto, o quadro geral que produzem, apelidado de “*Blueprint for Social Innovation Metrics*”, procura captar o potencial de inovação social (i.e. condições facilitadoras) e o respetivo desempenho a nível macro nacional (Schmitz et al., 2013).

Figura 10: *Blueprint for Social Innovation Metrics* de TEPSI



FONTE: SCHMITZ ET AL. (2013)

Note-se que, como fontes de informação e indicadores para esta “*blueprint*”, os autores esclarecem utilizar duas categorias de **dados** com vista à reunião de aspetos próprios da “inovação” e do “social”. Por um lado, métricas diretamente ligadas à medição de **inovação** em organizações do setor privado ou público, mas também métricas associadas a conceitos mais próprios da inovação, como a “competitividade”. Nessa categoria elencam os seguintes exemplos: “*Innovation Union Scoreboard (European Union), Global Innovation Index (INSEAD), Innovation in Public Sector Organisations (NESTA), Measure Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN), Global Competitiveness Index (WEF)*”. Por outro lado, métricas centradas nas decisões sociais, regulamentares e ambientais que permitem captar a componente “social” da inovação, na qual

incluem, por exemplo, “*OECD Better Life Index, European System of Social Indicators (GESIS), Civil Society Index (CIVICUS), National Footprint (Global Footprint Network)*” (Schmitz et al., 2013)²³.

Posto isto, verifica-se que para avaliação de inovação social é possível recorrer a indicadores e métricas standardizadas: i) mais generalistas da área social- como os se indicam imediatamente acima; outros ii) mais característicos do próprio processo de inovação, até mesmo provenientes e aplicáveis a distintos setores, que não o da economia social, como reforça o trabalho de Havas (2016); ou ainda, métricas e *frameworks* iii) especificamente desenvolvidos para captar e avaliar a “Inovação Social”, como por exemplo, o *Social Innovation Index* contruido pelo grupo de investigação *Economist Intelligence Unit* (EIU), ou qualquer um dos referenciados por Mihci (2020), que no seu trabalho lista e sumaria um conjunto de índices pioneiros para a medição de inovação social. Assim, mesmo que com especificidades próprias, constata-se que no campo da avaliação de inovação social não deixam de se criar e utilizar, com fontes deveras diversificadas, **métricas standardizadas** que permitam a comparação e análise de objetivos e resultados ([secção 5.4.](#)).

O mesmo acontece com os **Frameworks e ferramentas** que orientam para a gestão de processo de inovação social. É o caso, por exemplo, das ferramentas apresentadas no documento *Social Innovation Evaluation Toolbox*, desenvolvido pelo consórcio SIMPACT- *Social Innovation Economic Foundation Empowering People*²⁴ (SIMPACT, 2016), ou até, numa lógica mais prática e simplificada, das que figuram no *Toolkit* de Inovação Social, promovido pela Câmara do Porto ao abrigo do Programa AIIA- Abordagem Integrada para a Inclusão Ativa, da autoria da JPQ Consultores (Alves, 2021), que sumariam e instruem para a utilização de diversos mapas de apoio às diferentes fases do processo de inovação social ([secção 5.6.](#))

Ademais, Manzini (2018) reforça também a importância do envolvimento da **comunidade** na inovação social, pelo facto de caracterizar a inovação social, precisamente, como um processo

²³ Citações retiradas da página 12.

²⁴ O SIMPACT é um consórcio composto por doze centros de investigação europeus, com financiamento comunitário, que endereça questões de investigação ligadas ao potencial e alcance das inovações sociais, bem como o seu impacto económico e social. *Website* disponível em <https://www.simpact-project.eu/> (acedido a 15/07/2023)

que requer cooperação, com vista ao desenvolvimento da criatividade, empoderamento e capacitação dos próprios cidadãos para a inovação. ([Secção 5.5.](#))

Finalmente, no que toca a metodologias mais complexas de avaliação de impacto e de valoração ([Secções 5.6.](#) e [5.7.](#)), segundo a pesquisa realizada, são por norma direccionadas a organizações do terceiro setor ou mesmo iniciativas sociais e ambientais levadas a cabo por empresas, não tendo sido encontradas referências especificamente voltadas para a inovação social. Tendo em conta as restrições de recursos habitualmente associadas à inovação social, uma hipótese que se coloca, e a ser avaliada no estudo de caso deste trabalho, será que estas etapas não sejam tão comuns e possíveis nestes contextos.

7. Limitações e Obstáculos para a Avaliação de Impacto Social

Na ótica da OECD (2021) são várias as razões que dificultam a harmonização de metodologias de avaliação de impacto. Por um lado, e em linha com que foi apontado na seção sobre definição de impacto social, **o termo é genérico** e usado com referência a uma grande variedade de efeitos e contextos. Na mesma ótica, não existe um enquadramento teórico único, mas antes uma combinação de **conceitos e ideias provenientes de várias áreas disciplinares** (avaliação, contabilidade, gestão empresarial, investigação social, economia e finanças). A isto, acresce o facto da avaliação de impacto **não** ser maioritariamente **regulada nem obrigatória** (à exceção do que é requerido pelas organizações financiadoras).

Já em 2015, a OECD tinha referido como obstáculos à avaliação de impacto a comum **limitação de recursos humanos e financeiros**, própria das organizações do terceiro setor. Referiu também a dificuldade resultante do facto da temática de avaliação e medição de impacto ser um **campo relativamente novo**, que pode implicar a necessidade de experimentação e **criação/cimentação de uma cultura de medição**.

Além disso, a **variedade de stakeholders e diferença de dados que cada um requiere** são também apontadas por Clifford et al. (2013) como uma comum dificuldade na avaliação de impacto social a realizar por organizações do terceiro setor. Neste campo, e como orientação, também a OECD (2015) chama a atenção para a importância do conceito de **Proportional**

measurement, que propõe que se meça/avalie apenas caso contribua para a tomada de decisão e se o custo não superar a importância da decisão.

Adicionalmente, no seguimento do que foi sendo apontado ao longo deste trabalho, e como corroboram Kah e Akenroye (2020), a variedade de informação e metodologias é também uma importante barreira.

Particularmente no campo de avaliação de impacto da inovação social, também a investigação de Cunha, Alves e Araújo (2022) concluiu que são dificuldades, desde logo, a falta de **consenso** sobre a definição de inovação social, mas também a falta de **consciência** dos *stakeholders* sobre a área de inovação social, a falta de **envolvimento** dos beneficiários, a falta de **apoios** financeiro e público, assim como as dificuldades na **seleção de métricas** para avaliar a inovação social e na seleção de critérios para identificar indicadores mais adequados à inovação social.

8. Estudo empírico na Comunidade HPH: As perceções sobre a aplicabilidade e exequibilidade das etapas de avaliação de impacto social à inovação social.

Como já mencionado, o principal objetivo para realização deste estudo de caso foi auferir as perceções dos empreendedores sociais sobre execução, exequibilidade, aplicabilidade das etapas de avaliação de impacto social propostas pela OECD para as organizações do terceiro setor, num contexto prático onde são desenvolvidas iniciativas de inovação social, por forma a perceber, de forma mais generalizada, se terão cabimento em contextos de inovação social.

Para o efeito, optou-se por envolver neste estudo um Centro de Inovação social – o *Human Power Hub* (HPH) - onde decorrem programas de incubação, aceleração e *Scaling*, que acompanham diversos empreendedores sociais, conforme se explicitará seguidamente. Aproveitando este enquadramento dos empreendedores sociais num Centro de Inovação Social, procurar-se-á também perceber a importância do papel destes centros no processo de avaliação de impacto social.

Deste modo, nas seguintes secções passará a apresentar-se o HPH, enquanto entidade gestora da comunidade a que pertencem os empreendedores sociais inquiridos e responsável pelos

programas que frequentam, seguindo-se a explicação metodológica e de recolha de dados, e terminando com a análise crítica dos resultados.

8.1. Enquadramento do Centro de Inovação Social Human Power Hub (HPH) e das iniciativas inquiridas

O *Human Power Hub* (HPH) é, aos dias de hoje, um centro de inovação social integrado na estratégia de promoção de inovação da Câmara Municipal de Braga, cuja conceção remonta à participação do Município na **rede europeia *BoostInno - Boosting Social Innovation, do programa URBACT***²⁵, entre 2015 e 2017. Esta rede teve como objetivo mapear projetos com impacto positivo nas populações e território, em diferentes pontos da Europa, e conhecer boas práticas de Inovação Social, possibilitando compreender a sua contribuição para a resolução de problemas sociais e ambientais e para o aumento do bem-estar dos cidadãos.

Decorrente desta participação, cada cidade desenvolveu o seu “*Integrated Action Plan*” (IAP), preconizando metodologias e ensinamentos aprendidos, assim como ações futuras, que, no caso do Município de Braga, inspirou a candidatura ao financiamento da **Portugal Inovação Social**, através do instrumento “**Parcerias para o Impacto**”. Esta iniciativa de financiamento foi criada pelo Estado Português com vista à alocação de fundos europeus para a criação e desenvolvimento de um ecossistema de Inovação Social em Portugal e exigia também a participação de investidores sociais, públicos ou privados. Foi neste contexto que, em 2019, surgiu o *Human Power Hub* (HPH) como um projeto de gestão independente associado à Fundação Bracara Augusta, tendo captado um apoio total de 381 200 € (70% do Portugal 2020 [266 840 €] e 30% de Investimento Social do Município de Braga [114 360 €]) (*Website Portugal Inovação social*).

Este financiamento permitiu o desenvolvimento da vertente de **incubadora** do HPH que “nasce para colmatar a ausência de estratégias transversais, contextualizadas e estruturadas capazes de fomentar o desenvolvimento da inovação social”. Posto isto, considerando este projeto figurava uma solução para o problema social de “Baixo (re)conhecimento da inovação social”, a incubadora

²⁵ O Programa URBACT tem possibilitado a “cooperação e a troca de ideias entre cidades, dentro de redes temáticas, ao capacitar os intervenientes locais no planeamento e implementação de políticas integradas e participativas e ao partilhar conhecimento e boas práticas urbanas”. Disponível em <https://urbact.eu/networks/boostinno> (acedido a 28/07/2023)

HPH foi financiada com o objetivo de criar “um espaço para capacitação, cocriação e experimentação de soluções, de livre acesso e com o envolvimento da academia, dos setores privado, cooperativo e social e da sociedade civil.” (*Website Portugal Inovação social*).

No entanto, importa referir que o HPH, para além desta vertente de incubadora, tem também outros âmbitos de atuação. Desde a sua constituição até aos dias de hoje, a ação do HPH divide-se em **quatro setores**, que apelida de hélices: Público, na relação colaborativa com o município; Corporativo, assente no conceito de responsabilidade social corporativa 3.0; Conhecimento, na colaboração com o universo académico; e Cidadão, na vertente de Empreendedorismo social e onde se enquadra a incubadora.

Assim na hélice **Público**, o HPH procura providenciar incubação e espaço de *coworking* colaborativo e potenciar formação e capacitação em Inovação Social, espaços *think tank* de Inovação Social e cruzamento entre atores sociais, ativistas, voluntários corporativos, etc. Na hélice **Corporativo**, tem como propósito a criação da estratégia municipal de responsabilidade social corporativa e de um fundo de investimento responsável, bem como o desenvolvimento de processos de aceleração de empreendedorismo social e a gestão integrada do voluntariado corporativo. Já na hélice do **Conhecimento**, visa contribuir para a criação de um observatório de Inovação Social, para a monitorização de processos de Inovação Social, para a medição de impacto das Iniciativas de Inovação Social e ainda para o desenvolvimento de estudos, relatórios e documentos técnicos de Inovação Social e realização de candidaturas a fundos nacionais e internacionais de Inovação Social. Finalmente, na hélice **Cidadão**, oferece o desenvolvimento de processos de pré-aceleração e aceleração nas diversas tendências Inovação Social, iniciativas empreendedoras financiadas pelo fundo de investimento responsável e define processos de mentoria e tutoria sociais com atores chave. (*Website Human Power Hub* ²⁶)

Em 2022, mantendo o seu propósito e estrutura em “quádrupla hélice”, o “*HumanPower HUB – Centro de Inovação Social de Braga*” tornou-se **política pública** e passou a fazer parte da estratégia Integrada de promoção de inovação do Município de Braga, com gestão da BragaHabit – Empresa Municipal de Habitação de Braga, E. M ²⁷. Deste modo, apresenta-se hoje como uma

²⁶ Website do *Human Human Power* disponível em <https://www.humanpowerhub.org/pt> (acedido a 10/06/2023)

²⁷ Website da BragaHabit – Empresa Municipal de Habitação de Braga, E. M disponível em <https://www.bragahabit.com/human-power-hub> (acedido a 10/06/2023)

“plataforma de promoção da inovação social, de empreendedorismo social, responsabilidade social e de impacto”, que agrega várias entidades públicas e privadas e dinamiza ações no domínio da Inovação Social, “destinada a apoiar projetos que permitam efetivar políticas de responsabilidade social consequentes e com impacto social positivo”. Até à data, e como consta no website da BragaHabit, o HPH já apoiou trinta e nove projetos de empreendedores social e envolveu 31.276 participantes nas atividades por si promovidas (Website da BragaHabit).

O **Ecosistema HPH** é, portanto, constituído por três comunidades de empreendedores: os **Pioneiros**, que abarcam os projetos de Inovação Social desenvolvidos por Organizações Sociais (Rede Social de Braga); comunidade de **Incubação**, que engloba projetos em fase de idealização ou fase inicial de implementação do projeto; e a comunidade de **Scaling**, que é constituída por projetos já implementados no mercado e em fase de escalabilidade e internacionalização.

Este estudo de caso incidiu sobre os empreendedores que, na hélice Cidadão, integraram o programa de Incubação e Aceleração gerido pelo HPH em 2022, bem como alguns elementos que fazem parte da Comunidade de *Scaling* do HPH. Nesse sentido, ambos os programas passarão a ser explicados com maior detalhe nos parágrafos seguintes.

Programa de **Incubação e aceleração** gerido pelo HPH “consiste num processo formativo e de capacitação que garante aos participantes o apoio e acompanhamento nas seguintes áreas: Desenvolvimento do Projeto, Economia de Impacto, Empatia no Problema Social, Ideação Social do Projeto, Abordagem em *Social Agile*, Prototipagem e Crescimento”²⁸. Deste modo, aos dias de hoje, o programa providencia, gratuitamente, um acompanhamento de cinco semanas que culmina numa sessão de apresentação de *pitch* e atribuição de três prémios monetários para desenvolvimento dos três projetos vencedores. Posto isto, visa possibilitar o desenvolvimento de iniciativas de impacto através de um conjunto de iniciativas e ferramentas, para fomentar a inovação social e o empreendedorismo social no Município de Braga. Para participação no programa, os projetos/iniciativas têm de subter uma candidatura que passa por uma primeira fase de seleção, seguida de um período de pré aceleração e seleção final, antes de serem, de facto, admitidos no programa. São elegíveis os projetos/iniciativas com impacto social, que almejem a

²⁸ Citação retirada do Regulamento do Programa de Aceleração do *Human Power Hub*. Publicado em Diário da República, 2.ª série, PARTE H, N.º 114, a 14 de junho de 2022 (páginas 236 a 241) – “MUNICÍPIO DE BRAGA- Aviso n.º 11972/2022”

resolução de problemas sociais e um desenvolvimento sustentável e que se encontrem em fase de idealização ou aceleração. Estes projetos/iniciativas devem ser formados, no mínimo, por dois elementos e podem, no início, ter ou não uma estrutura jurídica definida, havendo o compromisso de, no prazo máximo de seis meses após a última sessão do Programa de Aceleração, constituírem a sua forma jurídica (associação, cooperativa, empresário em nome individual ou sociedade comercial, etc), caso não a tivessem à partida.

Já a integração na Comunidade de **Scaling** HPH assenta na criação de uma relação de cooperação entre o HPH e organizações sociais já estabelecidas e em crescimento, a partir da qual podem ser dinamizadas atividades, parcerias e iniciativas conjuntas para ações com impacto social. Neste sentido, a BragaHabit, através do HPH, procura facilitar à comunidade de scaling o acesso a oportunidades de desenvolvimento, nomeadamente ao nível de *networking* mas também com a disponibilização de espaço e serviço *coworking* em *open space*, assim como promover a sua divulgação, o aumento das suas atividades e da sua formação. Por sua vez, fazendo parte da Comunidade de *Scaling*, os empreendedores sociais também se comprometem a mentorar projetos e *startups* de Empreendedorismo Social do HPH e promover a divulgação das iniciativas do HPH, particularmente as que são desenvolvidas em conjunto.

A nível metodológico e de atuação, o HPH foca-se no empoderamento dos empreendedores sociais e potencia a utilização do método de **Design Thinking**²⁹ para promover a compreensão das necessidades da população e criação de soluções inovadoras com impacto positivo na sociedade (metodologia na qual os colaboradores HPH obtiveram formação). Adicionalmente, os programas, particularmente o de aceleração, primam pela empatia, pelo foco no utilizador, na abordagem iterativa e de prototipagem, na colaboração multidisciplinar, no pensamento criativo e pela ênfase na viabilidade e escalabilidade.

Por fim, cumpre salientar que a **escolha do HPH** como instituição de enquadramento para a realização deste estudo de caso prendeu-se, por um lado, pela sua proximidade geográfica, mas essencialmente pela proximidade e histórico de anterior colaboração desta instituição com a

²⁹ Como explora o já referido trabalho de Palma (2020), o conceito de **Design Thinking** (DT) pode ser visto como uma abordagem que combina criatividade e inovação para transformar o modo de vê o mundo, com foco em soluções centradas nas pessoas, promovendo a interação da comunidade e impulsionando a evolução cognitiva e transformadora das organizações e da sociedade. Este trabalho de Palma (2020) explora o modo como o conceito se relaciona com a inovação social, apresenta modelos concretos de aplicação da metodologia de DT e sugere, inclusivamente, um modelo especificamente aplicável neste contexto de inovação social.

Universidade do Minho, nomeadamente no âmbito de iniciativas promovidas pelo Mestrado de Economia Social. Como já referido, faz par do desígnio do HPH a colaboração com instituições de ensino superior, com vista a potenciar um maior conhecimento na área de economia social e inovação social, particularmente por via da hélice do Conhecimento, pelo que esta colaboração se apresentou de interesse para ambas as partes. Posto isto, na secção seguinte, passarão a apresentar-se, de forma mais detalhada, os inquiridos e o modo como foi conduzido este estudo.

8.2. Dados e Metodologia

No presente estudo de caso, adotou-se uma metodologia que passou pela aplicação de **questionário** estruturado como principal instrumento de recolha de dados. O questionário foi elaborado no sentido de abordar todas as etapas de avaliação de impacto propostas pela OECD e inquirir os participantes sobre o conhecimento e aplicação de cada uma ao seu projeto de inovação social. Por conseguinte, grande parte das perguntas realizadas foram de resposta sim/não, no sentido de averiguar se as várias etapas eram ou não conhecidas e realizadas no âmbito da iniciativa de inovação social inquirida (análise de frequência).

Posto isto, o questionário iniciou com uma secção de **introdução**, que clarificava os objetivos do estudo, seguida da secção de **enquadramento**, em os inquiridos identificavam o seu projeto, a fase da espiral de invocação social que já tinham alcançado (enquadrando-se no modelo exposto na [Secção 6.2.](#)) e expunham se consideravam (ou não) levar a cabo ações para avaliar o Impacto Social da sua atuação.

Posteriormente, seguiam-se as secções equivalentes às **etapas de avaliação** de impacto social abordadas ao longo da [Secção 5](#) deste trabalho, a saber: 1. Identificar potenciais impactos (planeamento de inputs, atividades, outputs, *outcomes*) e 2. contar produtos, serviços e beneficiários; 3. Recolha de Feedback dos *stakeholders*; 4. Uso de métricas standardizadas; 5. Medição de bem estar e envolvimento da comunidade; 6. Utilização de Frameworks pré definidos; 7. Levar a cabo avaliações de impacto de maior complexidade- "*Claim net impact*"; 8. Valorizar o Impacto (atribuição de valor monetário). Aqui, cada secção/etapa continha, em média, quatro perguntas destinadas, ora a apurar se cada etapa proposta pela OECD era desenvolvida/executada pelos inquiridos, ora a perceber o conhecimento dos conceitos e modo de execução/aplicação prática. As oito secções/etapas totalizaram assim trinta e duas questões, das quais quatro, que diziam respeito à identificação de fontes de metodologias, foram de resposta opcional, para facilitar

o preenchimento do questionário. Para um melhor entendimento da organização destas questões, apresentam-se abaixo em forma de tabela (Tabela 1).

Tabela 1: Síntese esquemática das perguntas do questionário associadas às etapas de avaliação de impacto

Etapa de avaliação de impacto	Questões voltadas para a execução das etapas	Questões voltadas para o conhecimento e a forma/modo de execução
1. Identificar a Mudança-Identificar potenciais impactos	Planeiam inputs?	Conhecem o conceito de Teoria da Mudança?
	Definem outputs esperados	
	Definem outcomes esperados	
	Definem o impacto estrutural pretendido no sistema social	
2. Contar produtos/serviços e utilizadores/beneficiários	Contabilizam o V/ n° de produtos/serviços	
	Contabilizam o V/ n° de beneficiários/utilizadores	
3. Recolha de Feedback dos stakeholders	Recolhem feedback de stakeholders (partes interessadas)?	De que forma o fazem (não fazemos; Entrevistas individuais; focus grup; observação; questionário; outro)
		Na V/ atuação, recolheram feedback dos participantes/utilizadores do V/ serviço/produto...(não fazemos, Antes, Durante, Depois)
4. Uso de métricas standardizadas		Consideram ter uma relação confiança e conexão com os V/ (principais) stakeholders?
	Utilizam indicadores (métricas quantitativas que permitem a comparação com os resultados obtidos)?	Conhecem fontes de indicadores pré existentes?
		Em caso afirmativo, quais (opcional)
5. Medição de bem estar e envolvimento da comunidade		Sentem necessidade de criar os V/ próprios indicadores?
	Medem/identificam o impacto que têm na comunidade onde atuam?	Entendem ter capacidade para criar os V/ próprios indicadores?
		Envolvem a comunidade na V/ atuação?
6. Utilização de Frameworks pré definidos		Utilizam inputs da comunidade para a construção da V/ atuação?
	Utilizam matrizes de gestão de procedimentos e resultados esperados na gestão da V/ atuação (ex. tabelas/ferramentas produzidas por organizações de economia social ou empresas independentes de certificação)?	Consideram que a comunidade tem uma capacidade real de influenciar a gestão da questão social que abordam?
7. Levar a cabo avaliações de impacto de maior complexidade- "Claim net impact"	Utilizam alguma metodologia que permita avaliar a proporção de impacto atribuída à V/ atuação, e que inclua os conceitos supra? [conceitos ao dado]	Conhecem fontes de matrizes que possam apoiar a V/ gestão/atuação?
		Em caso afirmativo, quais (opcional)
8. Valorizar o Impacto (atribuição de valor monetário)	Procuram encontrar um valor monetário para os resultados sociais que obtêm (proxis monetárias)?*	Selecionam os conceitos que conhece: Deadweight; Benchmarks; Attribution; Displacement; Benefit period; Drop off rate; Não conheço nenhum
	Fazem alguma análise social cost-effectiveness que permita comparar o custo de formas alternativas de produzir outputs similares?	Conhecem fontes de proxis monetárias pré existentes?
	Fazem alguma análise social cost-benefit que permita avaliar o impacto de diferentes intervenções com todos os custos e benefícios relevantes valorizados em termos monetários?	Em caso afirmativo, quais (opcional)
		Em caso afirmativo, que metodologia utilizam (opcional)

*esta pergunta não foi considerada para realização dos gráficos de evolução de frequências apresentados na Secção 8.3 por considerar ter havido um uma incorreta interpretação da mesma

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Adicionalmente, a penúltima secção do questionário focou-se na identificação das principais **dificuldades** encontradas pelos inquiridos no campo de avaliação de impacto e na auscultação da sua **percepção** sobre a aplicabilidade, acesso a informação e formação/capacidade para implementação de cada etapa. Por fim, o questionário terminou com três questões sobre o papel do Centro de inovação social na consciencialização para avaliação de impacto, ensino de conceitos e capacitação com ferramentas e metodologias.

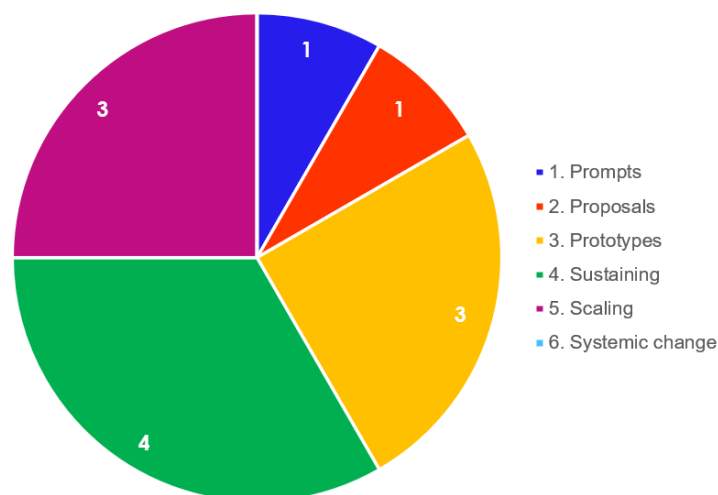
Para garantir a pertinência e relevância das questões incluídas no questionário, este instrumento passou por uma fase de construção própria, tendo por base os principais tópicos presentes na literatura, e foi submetido a uma posterior **discussão e validação**, em reunião de com o HPH. Adicionalmente, entendeu-se que na introdução do questionário, para além de se explicitar aos inquiridos qual o objetivo do estudo, deveria também deixar-se claro que o mesmo não constituía uma avaliação dos projetos de inovação social inquiridos nem da atuação da incubação ou dos inovadores sociais que os desenvolvem, reiterando-se que o estudo de caso com a comunidade do *Human Power Hub* visaria, portanto, retirar ilações sobre a temática geral de avaliação de impacto social na inovação social, e não sobre a atuação específica desta comunidade e das iniciativas inquiridas. Considerou-se ainda pertinente normalizar a possibilidade de alguns conceitos e questões não serem do conhecimento dos empreendedores sociais, reforçando-se que seria, precisamente, indicativo do que se pretendia estudar.

No que toca à **recolha de dados**, por uma questão de proteção de dados pessoais e de maior proximidade com os potenciais inquiridos, acordou-se que o questionário fosse divulgado pelo próprio HPH. Assim, foi criado um *Google Forms* cujo [link](#) foi divulgado pelo elemento do HPH responsável pela comunicação com os empreendedores sociais. Desta forma, foram obtidas diretamente as respostas (em formato exportável para *Excel*) sem que fossem identificados os nomes ou contactos dos/as inquiridos, tendo sido apenas pedido, como pergunta do questionário, que referissem o nome da sua iniciativa de inovação social. O formulário esteve disponível para preenchimento durante duas semanas e meia (entre os dias 7 e 25 de julho de 2023).

Já o processo de escolha da **amostra** passou também por discussão com o HPH, com o objetivo de perceber o que seria de maior pertinência para o estudo em questão, tendo simultaneamente em consideração o âmbito e enquadramento no Centro de Inovação Social. Como já referido, tendo começado o seu programa de incubação em 2020, o HPH já acompanhou, até à data, trinta e nove projetos. No entanto, entendeu-se importante considerar que, em 2022, com o fim do

financiamento do Portugal Inovação Social, o programa de incubação/ aceleração do HPH sofreu uma significativa reformulação quer ao nível dos conteúdos quer ao nível da duração, que passou de um *bootcamp* de três dias, para uma formação de cinco semanas. Adicionalmente, foi também tido em conta que os empreendedores sociais, que tinham frequentado os programas de 2020 e 2021, já tinham sido submetidos a outros inquéritos relacionados com a avaliação de impacto do próprio HPH, pelo que poderiam estar menos disponíveis para responder a um estudo adicional, ainda que de âmbito distinto. Desta feita, o HPH considerou que a população com mais interesse e disponibilidade consistiria nas dez iniciativas que tinham frequentado o novo programa de incubação/aceleração de 2022. Destas, apenas oito tinham tido continuidade e permaneciam parte ativa da comunidade HPH, à data de aplicação do questionário, tendo sido possível que as oito respondessem ao questionário. Ademais, com vista a obter uma visão mais abrangente e com perceções provenientes de empreendedores com projetos de inovação social numa fase mais desenvolvida, entendeu-se que seria benéfico alargar a possibilidade de resposta à comunidade de *Scaling*, constituída por dezassete iniciativas. Destas, apenas quatro responderam ao questionário. Posto isto, foram obtidas no total doze respostas: a totalidade dos oito membros que frequentaram o novo programa de incubação e aceleração de 2022 e permanecem no ativo e quatro membros da comunidade de *Scaling*. A distribuição destas doze iniciativas em termos da fase da [Espiral de Inovação](#) que já atingiram é a que se apresenta de seguida³⁰ (Figura 11):

Figura 11: Caracterização da amostra em função da fase da espiral de inovação já atingida



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

³⁰ Pela pequena dimensão da amostra utilizada, apresentam-se os resultados para a sua totalidade na forma de frequências absolutas/n.º de observações. As percentagens são utilizadas nos casos em que se comparam grupos de dimensões diferentes (ex. Incubação e aceleração vs. *Scaling*).

Todas estas iniciativas de inovação social inquiridas têm como princípio resolver problemas sociais do concelho de **Braga** (limite geográfico do HPH) e são normalmente constituídas por **pequenas equipas** (dois a três elementos).

A **diversidade de áreas** de atuação e públicos alvo destas iniciativas, característica do terceiro setor e da inovação social, visa a resolução disruptiva de problemas que se fazem sentir em diversos quadrantes. Assim, as iniciativas inquiridas incidem em áreas tão vasta como: a área **educativa**, com o combate ao abandono e insucesso escolar (feito através de arte circense, jogos de tabuleiros romanos, safaris de literacia financeira e música), bem como a utilização do teatro para o combate ao *bullying* e desigualdades sociais e ainda o desenvolvimento de processos não formais de capacitação para jovens (*Erasmus+*) e o regresso de cientistas às suas escolas para partilharem ciência com os mais novos; o **envelhecimento** ativo, com a promoção da independência e mobilidade, através de novas tecnologias dirigidas e apropriadas para os idosos, novas metodologias de tratamento e acompanhamento e processos de intergeracionalidade e partilha de conhecimento; e a área **ambiental**, com a proteção de espécies em extinção, bem como o combate ao desperdício e a criação de processos de economia circular.

Após a recolha dos dados através do questionário, as respostas foram compiladas e submetidas a uma **análise estatística descritiva**. A estatística descritiva visa explorar e resumir as informações contidas nos dados, proporcionando uma compreensão mais profunda do fenómeno em análise. Neste contexto, a **análise de frequência** das respostas desempenhou um papel fundamental. Tal análise permitiu identificar os padrões de distribuição das respostas em relação a cada questão do questionário.

Deste modo, a análise de frequência possibilitou uma **descrição quantitativa dos dados**, destacando a prevalência de determinadas respostas em relação a outras e revelando informações pertinentes sobre as características da amostra. Destaca-se, ainda, que a abordagem metodológica centrada na aplicação do questionário e na análise de frequência é amplamente reconhecida pela sua eficácia na obtenção de dados objetivos e na identificação de tendências e padrões (Quivy et Campenhoudt, 1992). Adicionalmente, a utilização da estatística descritiva proporcionou uma fundamentação para as interpretações e conclusões desta pesquisa, contribuindo para uma análise mais rigorosa e fundamentada dos resultados obtidos. Assim sendo, na seção seguinte passarão a ser apresentados os principais resultados das diversas secções do questionário supramencionadas. De referir que, para facilitar a escrita e leitura, e tendo

em conta que cada projeto/iniciativa de inovação social participou no estudo por via de um/uma representante que preencheu o questionário, far-se-á sempre referencia ao “inquirido”, no masculino, enquanto projeto de inovação social.

8.3. Análise de resultados

No que diz respeito à secção de enquadramento do questionário, tendo sido já realizada uma caracterização da amostra, importa acrescentar que todos os inquiridos consideraram levar a cabo ações para avaliar o Impacto Social da sua atuação. Esta questão tinha como objetivo apurar se, ao reportarem posteriormente no questionário a execução de determinadas etapas, os inquiridos tinham **consciência** de que se tratavam de ações que contribuíam para a avaliação de impacto. Assim, conclui-se que ações reportadas são, de facto, conscientes e têm o intuito de avaliar o impacto social das iniciativas.

Posto isto, avançando para as secções referentes às etapas de avaliação de impacto propriamente ditas, passarão a apresentar-se os **resultados por etapa, seguindo-se uma análise comparativa** da evolução da frequência de execução de cada etapa, à medida que estas vão ficando mais complexas e necessitadas de recursos e competências/conhecimento.

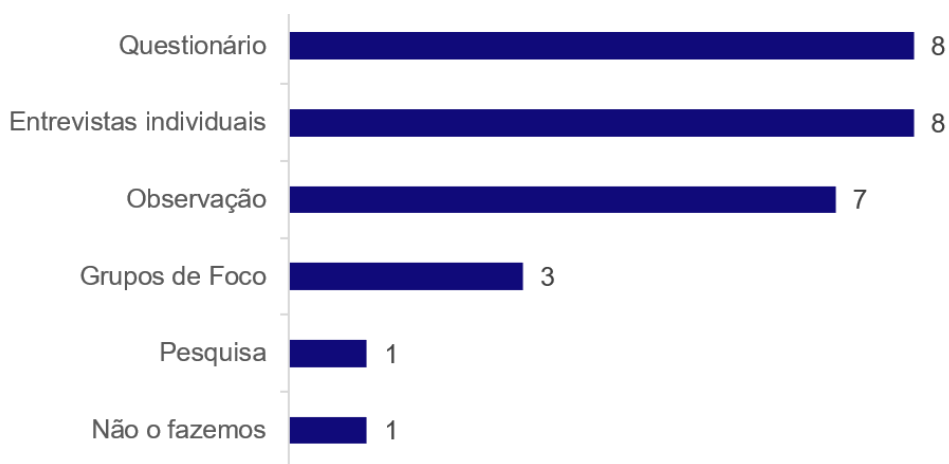
Começando pela primeira etapa, referente à **identificação de potenciais impactos** com o planeamento de **i. inputs, ii. outputs, iii. outcomes, iv. impacto esperado e v. construção da Teoria da Mudança**, é de destacar que todos os inquiridos reportaram planear inputs (i.). Além disso, como demonstra e sintetiza no [Anexo 2.1](#), ainda que os números não digam sempre respeito ao mesmo inquirido, realça-se também que apenas um inquirido não define *outcomes* esperados (iii), e que apenas dois não definem outputs esperados (ii), dois não definem o impacto estrutural que querem gerar no sistema social (iv), e dois não constroem a Teoria da Mudança (v.). No entanto, uma vez que a construção da teoria da mudança implica considerar *inputs, outputs, outcomes* e impacto a longo prazo, e que não foram sempre os mesmos dois inquiridos a reportar a ausência de realização desses levantamentos, é relevante atentar e interpretar o conjunto das respostas individuais de cada um. Assim, verifica-se que: sete inquiridos recolhem toda a informação e constroem a Teoria da Mudança; um inquirido não define outputs e impacto estrutural que pretende causar e não constrói a Teoria da Mudança, podendo interpretar-se que não a constrói, possivelmente, por não ter o levantamento/definição de toda a informação necessária para o fazer; por fim, há três inquiridos que constroem a Teoria da Mudança mesmo não tendo, aparentemente, toda a informação necessária para o fazer (pois dois reportam não

definir outputs e outro não identifica o impacto de longo prazo que pretende ter). Deste modo, levanta-se a hipótese de que os inquiridos, mesmo tendo referido que conhecem o conceito, não tenham pleno conhecimento do que implica pôr em prática a Teoria da Mudança.

Passando à segunda etapa, é de salientar que todos os inquiridos indicaram **contabilizar** o seu número de **beneficiários/utilizadores** e que dez (em doze) também contabilizam o seu número de **produtos/serviços**.

Na terceira etapa, de recolha de **feedback de stakeholders**, realça-se igualmente que, à exceção de um inquirido, todos reportam fazer esta auscultação, recorrendo a mais do que uma metodologia - entre as quais se destacam questionário (n=8), entrevistas individuais (n=8), observação (n=7) e grupos de foco (n=3). Além disso, no que toca ao(s) momento(s) de recolha de feedback dos participantes/utilizadores, os inquiridos reportaram fazê-lo antes e depois do usufruto do serviço/produto (n=4), antes durante e depois (n=3), durante e depois (n=3) e antes e durante ou só depois (n=1). Em termos agregados, há então uma prevalência da recolha de *feedback* depois (n=11), seguida de durante (n=7) e antes (n=6). Esta informação sintetiza-se nos gráficos abaixo (Figura 12 e Figura 13):

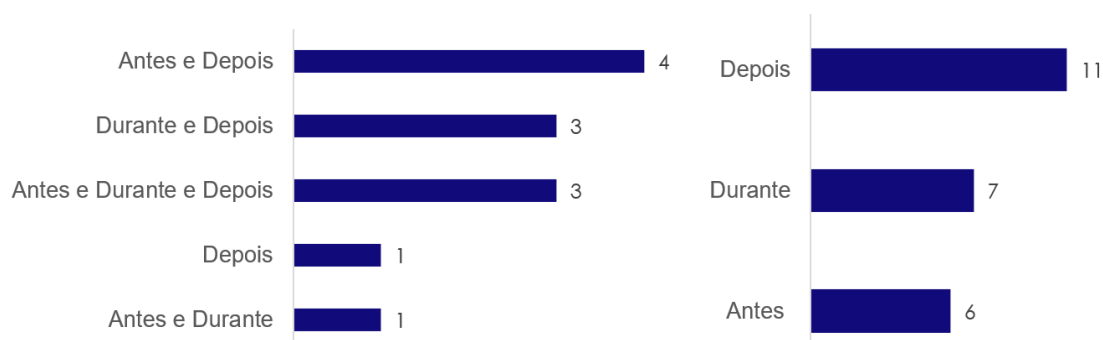
Figura 12: Formas de recolha de feedback de stakeholders reportados pelos empreendedores sociais



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Figura 13: Momentos de recolha de feedback de stakeholders reportados pelos empreendedores sociais

(combinações e valores agregados)



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Passando à quarta etapa, referente à utilização de **métricas standardizadas**, apesar de ser claro que oito inquiridos reportam utilizar indicadores (métricas quantitativas que permitem a comparação com os resultados obtidos) e quatro não utilizar, as seguintes perguntas incluídas nessa secção do questionário – que interrogam sobre o conhecimento de fontes de indicadores pré existentes, e sobre a sua perceção da necessidade e capacidade de criação de indicadores próprios – levantam algumas questões que tornam relevante a análise individual.

Como se esquematiza na tabela do [Anexo 2.2.](#), poderá ler-se que, dos quatro que não utilizam indicadores: um fá-lo mesmo conhecendo fontes de pré-existentes e entendendo ter necessidade e capacidade para criar os seus próprios indicadores e três inquiridos não conhecem fontes de indicadores pré existentes e, talvez por isso, sentem necessidade de criar os seus próprios e estar capacitados para o fazer. Dos oito que utilizam indicadores: dois deverão utilizar indicadores próprios, reportando sentir essa necessidade e capacidade para os criar, possivelmente por não conhecerem pré existentes; dois utilizam indicadores, conhecem fontes de indicadores pré existentes e também sentem ter necessidade e capacidade de criar os seus próprios; um outro, utiliza indicadores, conhece fontes de indicadores pré existentes e não sente necessidade de criar indicadores próprios, mesmo entendendo ter essa capacidade; outros dois utilizam indicadores, conhecem fontes de indicadores pré existentes e não se sentem capacitados para criar indicadores próprios, ainda que sintam essa necessidade; finalmente, um inquirido afirma utilizar indicadores mas não é perceptível o que utilizará, tendo em conta que refere não conhecer fontes de indicadores pré existentes e que indica não necessitar ou sentir capacidade de criar indicadores próprios. Assim, dado que, no total, apenas seis inquiridos conhecem fontes de indicadores, mas nove em dez sentem capacidade e necessidade de criar os seus próprios indicadores, respetivamente, pode

ser possível que esta autonomia e percepção de aptidão resulte da falta de conhecimento sobre a evidência que existe neste campo.

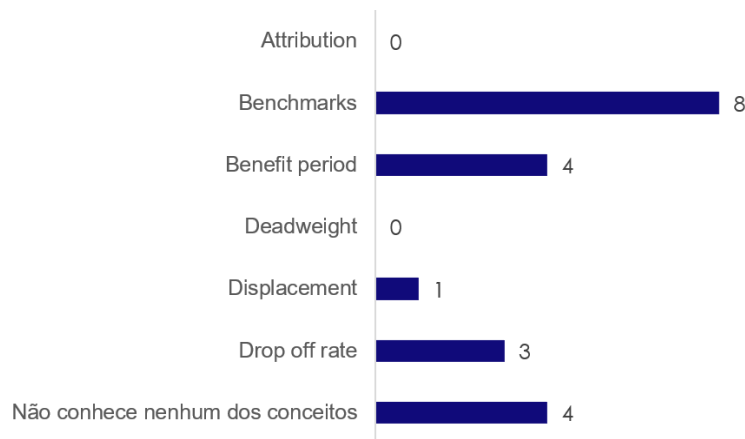
Na etapa cinco, de **medição de bem-estar e envolvimento da comunidade**, sete iniciativas reportaram que medem ou identificam o impacto que têm na comunidade onde atuam. No entanto, à exceção de uma, todas as iniciativas consideram que a comunidade tem uma capacidade real de influenciar a gestão da questão social que abordam e afirmam envolver a comunidade e utilizar os seus inputs para a construção da sua atuação (mesmo as que não medem/identificam o impacto que têm na comunidade onde atuam).

Já na etapa seis, referente à utilização de **frameworks pré-definidos**, apenas cinco inquiridos reportaram utilizar matrizes de gestão de procedimentos e resultados esperados na gestão da sua atuação (ex. tabelas/ferramentas produzidas por organizações de economia social ou empresas independentes de certificação). Destes, três confirmaram conhecer fontes de matrizes capazes de apoiar a sua gestão/atuação e dois referiram que não conhecem essas fontes, ainda que tivessem reportado utilizar essas matrizes – levantando-se a possibilidade de utilizarem mapas de elaboração própria ou que lhes foram cedidos diretamente. Dos restantes sete que reportaram não utilizar *frameworks*, apenas um afirma conhecer fontes de matrizes.

Passando à sétima etapa, referente à utilização de **metodologias mais complexas** que permitam apurar a **proporção de impacto atribuível** à intervenção, apenas um inquirido reportou fazer uso de deste tipo de metodologias. Adicionalmente, oito inquiridos referiram conhecer o conceito de *benchmarks*³¹, sendo que três referiram utilizá-lo para levar a cabo avaliação de impacto. No entanto, verifica-se que os conceitos de *Attribution* e *Deadweight* não eram conhecidos por nenhum inquirido e que os conceitos de *Displacement*, *Drop off rate* e *Benefit Period*, eram apenas conhecidos por um, três e quatro indivíduos, respetivamente (Figura 14). Visto que estes conceitos são parte integrante das metodologias mais complexas, pode inferir-se que, na realidade, nenhum inquirido deverá completar esta etapa e que os inquiridos que reportam utilização de benchmarking deverão estar a fazer comparações com métricas standardizadas (referidas na etapa quatro).

³¹ Segundo Ettorchi-Tardy et al. (2012), Benchmarking não consiste apenas na comparação de indicadores, mas deve também ser vista como uma ferramenta assente na colaboração voluntária e ativa entre diversas organizações, com o objetivo de criar um espírito de competição e aplicar as melhores práticas. Disponível em <https://www.longwoods.com/content/22872/benchmarking-a-method-for-continuous-quality-improvement-in-health> (acedido a 10/06/2023)

Figura 14: Conhecimento dos conceitos necessários à aplicação de metodologias de avaliação de impacto que permitem apurar a proporção de impacto atribuível à intervenção, reportado pelos empreendedores sociais



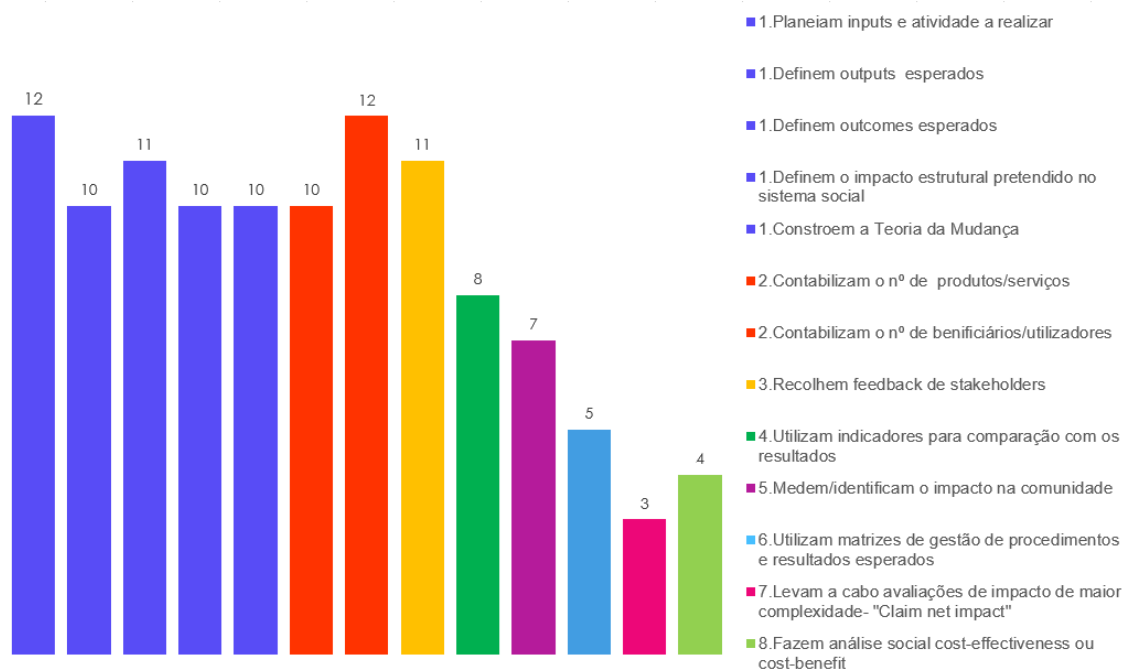
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Da mesma forma, na oitava etapa relativa à **valoração monetária do impacto**, nove inquiridos reportaram procurar encontrar um valor monetário para os resultados sociais que obtêm, com *proxis* monetárias, mas apenas dois indicaram conhecer fontes de *proxis* monetárias pré existentes. Adicionalmente, quando questionados sobre se fazem análise *social cost-effectiveness* (que permita comparar o custo de formas alternativas de produzir outputs similares) e *social cost-benefit* (que permita avaliar o impacto de diferentes intervenções com todos os custos e benefícios relevantes valorizados em termos monetários) apenas três responderam fazer ambas (um deles especifica que utiliza a metodologia SROI) e um refere fazer a análise *social cost-effectiveness*. Posto isto, por se detetar uma certa incongruência nas respostas – que poderá ser derivada do pouco conhecimento sobre o tema por parte dos inquiridos, mas também de uma má interpretação da pergunta – entendeu-se que a pergunta, não deveria ser considerada na análise de evolução de frequências a apresentar de seguida.

Assim, tendo já sido demonstrados os resultados de cada etapa com as respetivas observações críticas, passa-se a apresentar uma **análise da evolução da frequência de execução de cada etapa**, considerando-se para o efeito as questões que, já apontadas na Tabela 1 da secção anterior e esquematizadas no [Anexo 2.1](#), se consideraram estar mais voltadas para a ação/execução. Assim, é visível através da Figura 15 uma tendência decrescente, particularmente a partir da quarta etapa de recolha de feedback dos *stakeholders*. Acresce dizer que, pelas ressalvas já apresentadas na análise particular de cada etapa e, em alguns casos, na análise individual do conjunto de respostas de cada inquirido, é possível que a efetiva execução das etapas,

particularmente das últimas, seja ainda menor do que a que abaixo se apresenta e, conseqüentemente, que a tendência decrescente seja ainda mais acentuada.

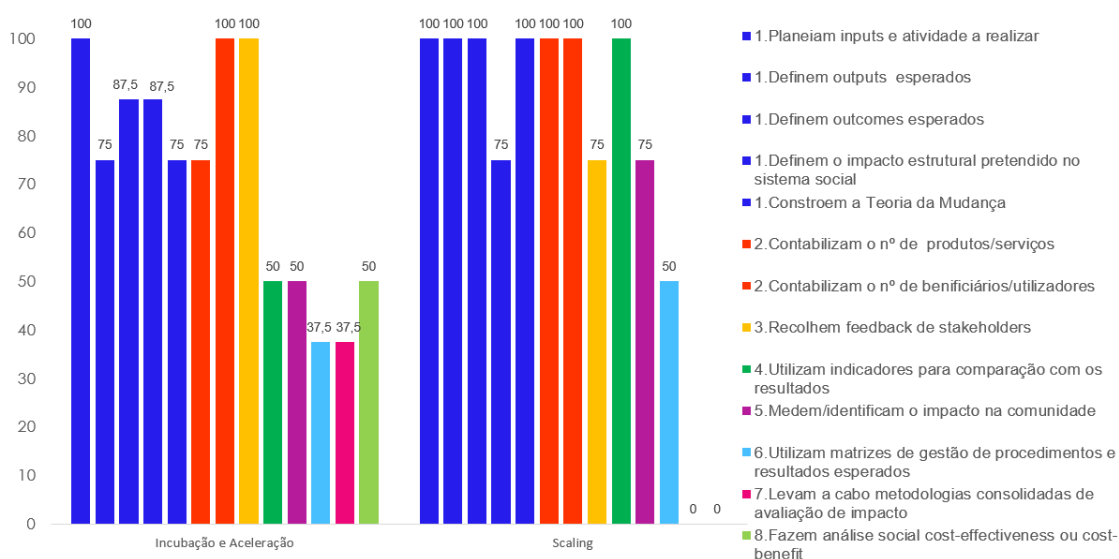
Figura 15: Ações para avaliação de impacto levadas a cabo pelos empreendedores sociais



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Adicionalmente, fazendo uma **análise comparativa** entre o grupo de inquiridos pertencente à ao programa de **Incubação-Aceleração** de 2022 e o da comunidade de **Scaling**, é possível verificar algumas diferenças face aos dados agregados e face à execução de cada um dos grupos (Figura 16). Por um lado, não é tão visível a tendência decrescente em cada um dos grupos, mas antes uma quebra mais acentuada no grupo de Incubação-Aceleração a partir da quarta etapa (utilização de indicadores/métricas standardizadas), e uma quebra total no grupo de *Scaling* a partir sétima etapa (de utilização de metodologias mais complexas de avaliação de impacto atribuível à intervenção). Por outro lado, verifica-se por parte da comunidade de *Scaling* uma maior consistência na execução das primeiras etapas associada à ausência total de execução das duas últimas etapas, relativas à aplicação de metodologias complexas e de valoração – que, mesmo que em menor número, são reportadas pela Incubação-Aceleração. Sendo esta comunidade mais experiente, poderia ser expectável que fizessem avaliações de impacto mais complexas. No entanto, pode ler-se que, por serem mais experientes, e conhecerem em maior profundidade os conceitos e metodologias, têm consciência que não as realizam e que, possivelmente, não têm capacidade para o fazer – ao contrário da incubação-aceleração, que reporta a sua execução, mas apresenta algumas respostas inconsistentes.

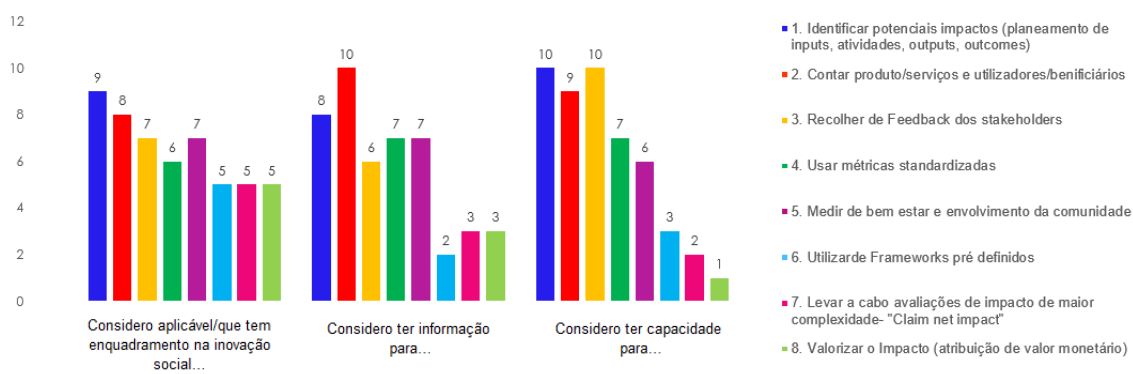
Figura 16: Ações para avaliação de impacto levadas a cabo pelos empreendedores sociais: Comparação dos grupos Incubação-Aceleração vs. Scaling



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Já a terminar, mas ainda com referência às etapas identificadas para avaliação de impacto, foi pedida a **percepções** dos inquiridos sobre: i. quais consideravam serem **aplicáveis**/terem enquadramento na inovação social; ii. em quais consideravam ter a **informação** necessária para as realizar e em iii. quais consideravam ter a **capacidade**/formação necessária para as realizar. Estas questões foram colocadas em matriz, tendo sido obtidas as seguintes respostas (Figura 17):

Figura 17: Percepções dos empreendedores sociais quanto à aplicabilidade das etapas de avaliação, acesso à informação e capacidade para as realizar



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Neste contexto, relativamente à questão da **aplicabilidade** das diversas etapas de avaliação de impacto à inovação social, pôde verificar-se que todas as etapas tiveram cinco ou mais aceitações, tendo sido interessante verificar que alguns inquiridos reconhecem o seu enquadramento na inovação social, mesmo que não executando algumas das etapas, particularmente as últimas. Relativamente ao acesso à informação, verifica-se que teve algumas flutuações ao longo das

etapas, mas não deixa de ser visível que as três últimas sejam consideradas aquelas para as quais existe menos informação. Finalmente, no que toca à percepção da **capacidade** dos inquiridos próprios ao longo das oito etapas, é possível identificar uma visível descida à medida que as etapas se complexificam.

Adicionalmente, no que concerne às **dificuldades** reportadas pelos inquiridos face ao processo de avaliação de impacto social, foram identificadas como principais obstáculos os que se seguem (Figura 18):

Figura 18: Dificuldades/obstáculos à avaliação de impacto reportadas pelos empreendedores sociais



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Por fim, voltando a atenção para identificação do possível **papel** de **consciencialização** (no alertar para a importância de se avaliar e medir o impacto), **educativo** (no ensino de conceitos e metodologias), e de **capacitação** (na partilha de informação sobre metodologias e ferramentas úteis para a avaliação de impacto) do **centro de inovação social**, verificou-se que, em referência ao HPH, todos afirmaram que o HPH teve um papel de consciencialização para a importância de avaliar e medir impacto. Relativamente às questões de aprendizagem e capacitação, apenas dois inquiridos consideraram que o HPH não lhes ensinou conceitos nem os munuiu de informação sobre metodologias e ferramentas úteis para a avaliação de impacto (um da comunidade de *scaling* e outro do programa de aceleração). Adicionalmente, existe um inquirido que reporta ter aprendido conceitos, mas não considera ter recebido informação sobre metodologias e ferramentas úteis para a avaliação de impacto, e outro que realça que, por ser um membro recente da comunidade HPH, ainda não aprendeu novos conceitos, mas já se sente munido de informação sobre metodologias e ferramentas úteis para a avaliação de impacto. Para finalizar, quando questionados sobre as principais diferenças sentidas antes e depois de integrar a comunidade, as respostas (de carácter opcional) passaram pela indicação de uma maior consciência social e

noções de sustentabilidade e de comunidade, a apropriação de conceitos no domínio da inovação social e a possibilidade de alicerçar e alavancar do projeto de uma forma coerente e consistente nos conceitos da economia social e dos ODS, bem como um maior rigor na definição de ações.

Em suma, e como se concluirá na secção seguinte, verifica-se que as primeiras etapas para avaliação de impacto são realizadas pelos empreendedores sociais e que esta execução vai diminuindo à medida que as etapas se complexificam. Além disso, e mesmo não as realizando, devido a um conjunto de dificuldades reportadas, reconhecem a importância e enquadramento das etapas propostas pela OCDE na inovação social. No entanto, é também de ressaltar que algumas inconsistências nas respostas dos inquiridos podem ser indicativas de um conhecimento pouco robusto dos conceitos e metodologias associadas ao processo de avaliação de impacto social, particularmente as mais complexas – que contribuem para a efetiva atribuição da proporção e do valor do impacto resultante da intervenção/atuação. Ainda assim, fica claro que a grande maioria reconhece a importância do papel do Centro de Inovação Social no que toca à consciencialização, ensino de conceitos e provisão de ferramentas para avaliar o impacto social.

9. Conclusão

Este trabalho tinha como objetivo clarificar, em primeira instância, os conceitos de impacto social, avaliação de impacto e inovação social e responder às seguintes questões, com recurso a estudo empírico: Os empreendedores sociais têm conhecimento e aplicam à sua iniciativa de inovação social as etapas de avaliação de impacto propostas pela OECD? Os empreendedores sociais consideram que estas etapas são aplicáveis à inovação social e que têm a informação e capacidade necessárias para as executar? Os Centros de Inovação social, têm um papel de consciencialização, educativo e de capacitação nesta área de avaliação de impacto social?

Poto isto, o presente trabalho contribuiu para um maior conhecimento dos conceitos de impacto social e inovação social e permitiu demonstrar a importância da temática de avaliação de impacto social, ao destacar a crescente e recente atenção que tem tido por parte da academia, das organizações e da política pública nacional e internacional. A extensa revisão de literatura em torno das etapas e metodologias de avaliação de impacto social, particularmente das recomendadas pela OECD em 2021, permitiram expor diversos conceitos, metodologias e ferramentas, capazes de capacitar as organizações da ES para o processo de avaliação de impacto. Além disso, ainda em revisão bibliográfica, atentou-se no contexto de inovação social e, posteriormente, recorrendo

a um estudo de caso com a comunidade de empreendedores do Centro de Inovação Social *Human Power Hub* (HPH), deu-se a conhecer de modo particular a execução das etapas de avaliação de impacto social destas iniciativas e a percepção dos empreendedores sobre a sua adequabilidade e exequibilidade. Dado o enquadramento deste estudo no HPH, foi também possível demonstrar o importante papel dos Centros de Inovação social neste processo. Posto isto, passarão a apresentar-se as principais conclusões deste estudo.

Para começar, conclui-se que as primeiras etapas propostas pela OECD (2021) – mais simples – são, de facto, executadas pelos empreendedores sociais. Ressalva-se, no entanto, que algumas destas primeiras etapas servem à avaliação de impacto, mas não dizem necessariamente respeito à avaliação de impacto, dado que qualquer organização necessita das informações nelas conseguidas para a generalidade dos processos relacionados com a sua atividade. Por outro lado, é visível que a frequência com que realizam as várias etapas do processo vai tendo uma tendência decrescente, à medida que estas se complexificam.

Além disso, é também de ressaltar que, apesar do esforço dos empreendedores sociais no sentido de realizar etapas mais complexas (como a utilização de metodologias que permitem determinar o impacto líquido atribuível à intervenção e a valoração monetária do impacto social), é possível verificar que, no reporte referente a essas etapas, existem algumas inconsistências nas respostas (reportadas na secção anterior de análise de dados). Estas inconsistências poderão ser indicativas de que o conhecimento e aplicação de práticas de avaliação de impacto social ainda não são robustos. Acresce dizer que, empreendedores sociais com mais experiência (*Scaling*), apresentaram ter maior consistência na realização das primeiras etapas e reportar menor execução de etapas mais complexas, possivelmente, por estarem mais conscientes do que cada uma implica.

Apesar de executarem ou não as várias etapas, pode também dizer-se que os empreendedores sociais reconheceram a sua aplicabilidade à inovação social, ainda que percecionem ter cada vez menos acesso a informação e menos capacidade de as executar, à medida que estas se complexificam.

Por fim, ao nível dos resultados, importa também destacar que os empreendedores sociais englobados no estudo reconheceram unanimemente o importante papel do centro de inovação social na consciencialização para a importância da avaliação de impacto social. A maioria,

considerou também ter aprendido conceitos e recebido ferramentas importantes para o processo, neste contexto de ligação ao Centro de Inovação Social.

Deve ainda salientar-se que o corrente trabalho incluiu um estudo empírico focado no caso da comunidade HPH (concretamente nos seus empreendedores sociais) optando-se por uma abordagem metodológica de aplicação de questionário com posterior análise de frequência e individualizada das respostas. É seguro dizer que a abordagem centrada na aplicação de questionários e na análise de frequência tem eficácia comprovada e é comumente utilizada em estudos quantitativos, particularmente em estudos de ciências sociais e psicologia (Quivy et Campenhoudt, 1992). No entanto, cumpre destacar que a eficácia da abordagem depende, naturalmente, da qualidade do questionário, da representatividade da amostra, da análise adequada dos dados e da interpretação cuidadosa dos resultados. Neste caso de estudo, por exemplo, reconhece-se que, dado o reduzido número da amostra, poderiam ter sido adotadas outras abordagens metodológicas complementares, como a realização de **entrevistas com um foco mais qualitativos**, com vista a obter um entendimento mais aprofundado sobre as perceções dos empreendedores sociais reportadas no questionário. Por outro lado, ainda que não tenha existido disponibilidade de recursos para o realizar, reconhece-se também que poderia ter-se aplicado o questionário a outros empreendedores sociais, por exemplo, enquadrados numa outra incubadora, com a ressalva de que diferentes Centros de Inovação Social têm programas e metodologias de trabalho diferentes.

Nesse sentido, investigação futura decorrente do tópico abordado nesta dissertação poderá passar pela aplicação do questionário desenvolvido a **outros atores da inovação social**, com o objetivo de amplificar a recolha de informação e obter uma perceção mais generalizada, e com diferentes óticas, sobre a execução, aplicabilidade e exequibilidade das etapas de avaliação de impacto propostas pela OECD. Desta forma, poderiam vir a ser questionados mais inovadores sociais, quer independentes, quer apoiados por outras incubadoras de inovação social (como a Casa do Impacto da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a IRIS, a *Impact Hub Lisbon*, entre outras). Além disso, poderiam também ser abrangidos outros intervenientes na área da avaliação de impacto e inovação social, como por exemplo, consultoras, grupos de investigação académicos, redes/networks orientadas para o impacto social, organizações do terceiro setor (Associações, Fundações, Cooperativas) e organizações de cúpula/ transversais ou até financiadoras de projetos orientados para o impacto social (como a Portugal Inovação Social). Nesse sentido, procedeu-se ao levantamento de diversos atores nesta área, que se listam e propõem no [Anexo 3](#).

Adicionalmente, o próprio objeto de estudo, poderá também vir a ser alargado para além daquilo que é a proposta de etapas de avaliação de impacto social produzida pela OECD, no sentido de se procurar fazer um **mapeamento dos processos de avaliação de impacto social que os diversos atores efetivamente põem em prática** e, assim, se informar sobre a realidade.

Finalmente, e embora não tenha sido diretamente objeto de estudo (na medida em que não foi questionado aos empreendedores sociais), da revisão de literatura e da interação com a coordenação do HPH, realizadas no âmbito deste trabalho, poderão apresentar-se duas **recomendações de política pública**: uma que passariam pela criação de um melhor **enquadramento legal/jurídico das iniciativas de inovação social**, e outra dirigida a uma maior orientação e financiamento de ações de avaliação de impacto social. Por um lado, uma vez que nem todos os projetos de inovação social se enquadram nas atuais formas jurídicas englobadas no terceiro setor, a criação da forma jurídica de “empresa social”, já existente em vários países, poderia abranger particularidades destas iniciativas e impulsionar o seu desenvolvimento. Por outro lado, apesar de alguns instrumentos de financiamento deste tipo de projetos já exigirem que os empreendedores sociais demonstrem os seus resultados e impacto, nem sempre se clarifica de que forma o devem fazer e se assegura que têm condições para tal. Assim, **em momentos de atribuição de financiamento**, seria recomendável **capacitar** os beneficiários para a avaliação de impacto, quer ao nível do **modo de atuação** quer em termos **financeiros/de recursos**, para que a sua execução seja viável. Porto isto, aquando da atribuição de financiamento, poderia ser importante, por exemplo, definir uma percentagem de verbas especificamente destinadas à avaliação de impacto e oferecer formação para a sua realização.

Bibliografia

- Almeida, F. (2021). Inovação na Economia Social: Uma Vocação, Uma Oportunidade e um Imperativo. *Revista ES - Economia Social*, 13.
- Alves, P. (2021). *Toolkit de Inovação Social*. Promovido pela Câmara do Porto, ao abrigo do Programa AIIA- Abordagem Integrada para a Inclusão Ativa. JPQ Consultores.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 243–224. <http://dx.doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (3-18). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *The Policy Press*, 4(1), 2013. <http://dx.doi.org/10.1332/204080513X661554>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Brandão, D., Cruz, C., & Arida, A. (2018). *Métricas em Negócios de Impacto Social*. Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) Move Social. https://ice.org.br/wp-content/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Choi, E. J., & Kim, S.-H. (2013). The Study of the Impact of Perceived Quality and Value of Social Enterprises on Customer Satisfaction and Re-Purchase Intention. *International Journal of Smart Home*, 7(1). https://gvpress.com/journals/IJSH/vol7_no1/22.pdf
- Clifford, J., Markey, K., & Malpani, N. (2013). *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*. E3M.
- Colosi, L., & Dunifon, R. (2006). *What's the Difference? "Post then Pre" & "Pre then Post"*. Cornell Cooperative Extension.
- Comissão Europeia. (2014). *Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a: FESE y EaSI*. Subgrupo de

GECES sobre medición del impacto 2014. Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión Unidad C2.

Comissão Europeia. (2021a). *Commission Staff Working Document, Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Building an economy that works for people: An action plan for the social economy*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021SC0180>

Comissão Europeia. (2021b). *Construção de uma economia ao serviço das pessoas: Plano de ação para a economia social*.

Comissão Europeia. (2023). *Commission Staff Working Document, Accompanying the document Proposal for a Council Recommendation on developing social economy framework conditions*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023SC0208>

Corvo, L., Pastore, L., Manti, A., & Iannaci, D. (2021). Mapping Social Impact Assessment Models: A Literature Overview for a Future Research Agenda. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13094750>

Cunha, J., Alves, W., & Araújo, M. (2022). Challenges of impact measurement in social innovation: Barriers and interventions to overcome. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220077.en>

Cunha, J., & Benneworth, P. (2019). How to measure the impact of social innovation initiatives? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00240-4>

Cunha, J., Ferreira, C., Araújo, M., Nunes, M. L., & Ferreira, P. (2022). Social innovation projects link to sustainable development goals: Case of Portugal. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 29(8), 725–737. <https://doi.org/10.1080/13504509.2022.2084795>

Diener, E., & Seligman, M. (2007). Measure for Measure: The case for a national well-being index. *Science & Spirit*, 17, 36–37. <https://doi.org/10.3200/SSPT.17.2.36-37>

- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34–42. <https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>
- Franco, raquel campos, Lourenço, A., Azevedo, C., Sopas, L., & Fernandes, L. (2021). *O Impacto Social das Fundações portuguesas*. Católica Porto Business School.
- Gunningham, N. (2006). *Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance*.
- Havas, A. (2016). Social and Business Innovations: Are Common Measurement Approaches Possible? *Foresight and STI Governance*, 10(2), 58–80. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.2.58.80>
- Have, R. P. van der, & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45, 1923–1935. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>
- HM Treasury. (2020a). *Green Book Review 2020: Findings and response*. Treasury. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/937700/Green_Book_Review_final_report_241120v2.pdf
- HM Treasury. (2020b). *Prudential standards in the Financial Services Bill: Policy statement*. HM Treasury. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/879438/HMT_Magenta_Book.pdf
- INE. (2018). *Inquérito ao setor da economia Social*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=451607836&PUBLICACOESmodo=2
- Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: A systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2020-0027>
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A. (2004). Toward National Well-Being Accounts. *American Economic Review*, 94(2), 429–434. <https://doi.org/10.1257/0002828041301713>

- Komatsu, T., Deserti, A., & Rizzo, F. (2016). *Social Innovation Business Toolbox*.
https://www.simpact-project.eu/tools/toolbox_business_web.pdf
- Lewis, D. (1973). Causation. *The Journal of Philosophy*, 70(17), 556–567.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social Impact Measurement: Classification of Methods. Em
Environmental Management Accounting and Supply Chain Management (pp. 171–202).
- Manzini, E. (2018). Autonomy, collaboration and light communities. Lessons learnt from social
 innovation. *Strategic Design Research Journal*, 11.
<https://doi.org/10.4013/sdrj.2018.112.13>
- Martins, T. (2019). *Inovação Social: Uma ferramenta para a criação de valor* [Dissertação de
 Mestrado]. Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico do Porto.
- Mayfield, P. (2014). Engaging with stakeholders is critical when leading change. *INDUSTRIAL AND
 COMMERCIAL TRAINING*, 46(2), 68–72. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0064>
- Metcalf, L. (2013). *Measuring Impact: How can third sector organisations make sense of a rapidly
 expanding marketplace of tools?* [Monograph (Working Paper)]. College of Social Sciences.
 School of Social Policy, Third Sector Research Centre.
- Michaelson, J., Abdallah, S., Steuer, N., Thompson, S., & Marks, N. (2009). *National Accounts of
 Well-being: Bringing real wealth onto the balance sheet*. NEF.
https://neweconomics.org/uploads/files/2027fb05fed1554aea_uim6vd4c5.pdf
- Mihci, H. (2020). Is measuring social innovation a mission impossible? *The European Journal of
 Social Science Research*, 33(3), 337–367.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1705149>
- Miller, C. A., & Wyborn, C. (2020). Co-production in global sustainability: Histories and theories.
Environmental Science and Policy, 113, 88–95.
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.01.016>
- Msila, V., & Setlhako, A. (2013). Evaluation of Programs: Reading Carol H. Weiss. *Universal Journal
 of Educational Research*, 1(4), 323–327. <https://doi.org/10.13189/ujer.2013.010408>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Aocial innovation. What it is, Why it matters
 and how it can be accelerated* [Working paper]. University of Oxford - Said Business
 School.

- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The Open Book of Social Innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovations. *The Young Foundation & NESTA*.
- OECD. (2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*. Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises Policies for Social Entrepreneurship (OECD).
- OECD. (2021). *Social Impact measurement for the Social and Solidarity Economy. OECD Global Action "Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems"* [OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers]. Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises Policies for Social Entrepreneurship (OECD).
- Palma, G. (2020). *Design Thinking for Social Innovation in an Era of Social Distancing: A proposal for a workshop programme*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Regulamento (UE) 2021/241 do Parlamento Europeu e do Conselho de 12 de fevereiro de 2021 que cria o Mecanismo de Recuperação e Resiliência, L 57/17, Jornal Oficial da União Europeia (2021).
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James. (2014). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 1–34. <https://doi.org/DOI: 10.1177/1059601114560063>
- Phills, J., deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Soc. Innov. Rev.*, 6.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). 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>
- Ruiz-Lozano, M., Tirado-Valencia, P., Sianes, A., Ariza-Montes, A., Fernández-Rodríguez, V., & López-Martín, M. C. (2020). SROI Methodology for Public Administration Decisions about Financing with Social Criteria. A Case Study. *Sustainability*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12031070>

- Sanfilippo, L., Cooper, M., Murray, R., & Neitzert, E. (2009). *TOOLS FOR YOU: Approaches to proving and improving for charities, voluntary organisations, and social enterprise*. NEF.
- Schmitz, B., Krlev, G., Mildenerger, G., Bund, E., & Hubrich, D. (2013). *Paving the Way to Measurement – A Blueprint for Social Innovation Metrics. A short guide to the research for policy makers*. (7th Framework Programme) [DG Research]. European Commission.
- Social Innovation Academy. (2020). *The Social Innovation :Trends 2020-2030*. Social Innovation Academy Consortium.
- Stein, D., & Valters, C. (2012). *Understanding Theory of Change in International Development*. The Justice and Security Research Programme.
- Vanclay, F. (2020). Reflections on Social Impact Assessment in the 21st century. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(2), 126–131.
<https://doi.org/10.1080/14615517.2019.1685807>
- Vanclay, F. (2006). Principles for social impact assessment: A critical comparison between the international and US documents. *Environmental Impact Assessment Review*, 26(1), 3–14.
<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2005.05.002>
- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. (2015). *Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*. Fargo ND: International Association for Impact Assessment.
- Veenhoven, R. (2002). Why Social Policy Needs Subjective Indicators. *Social Indicators Research*, 58, 33–45.

Anexos

Anexo 1: Questionário

I. Introdução/Objetivo:

Este questionário tem enquadramento num trabalho académico de dissertação de Mestrado em Economia Social, sobre a temática de avaliação de impacto social. Não é uma avaliação dos projetos de inovação social inquiridos nem da atuação da incubação ou dos inovadores sociais que os desenvolvem. Tendo como base a literatura e as etapas de avaliação de impacto social propostas pela OECD para as organizações do terceiro setor/ da economia social, este inquérito procurará aferir a aplicabilidade e exequibilidade das diferentes etapas de avaliação propostas à inovação social. Resultará, portanto, num estudo de caso com a comunidade do *Human Power Hub* que visa retirar elações sobre a temática geral de avaliação de impacto social na inovação social, e não sobre a atuação específica desta comunidade. Posto isto, poderá ser natural que os inquiridos não estejam familiarizados com alguns conceitos e questões, pois será, precisamente, indicativo do que se pretende estudar. Agradecemos, desde já, a atenção e colaboração.

II. Enquadramento da organização/iniciativa de inovação social

Nome do projeto:

Em que grupo se insere no HPH:

- Incubação e Aceleração 2022
- *Scaling*

Fase da espiral de inovação que já atingiu:

- *Prompts*
- *Proposals*
- *Prototypes*
- *Sustaining*
- *Scaling*
- *Systemic change*



ESPIRAL DA INOVAÇÃO SOCIAL (NESTA IN MURRAY ET AL., 2010).

Consideram levar a cabo ações para avaliar o Impacto Social da sua atuação? (S/N)

III. Identificar potenciais impactos (planeamento de *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes*) e contar produtos, serviços e beneficiários

Planeiam inputs (recursos necessários) e atividade a realizar? (S/N)

[Definição de resultados esperados:]

Definem outputs (quantificar resultados; produtos/ entregáveis de alcance imediato resultantes das atividades)? (S/N)

Definem *outcomes* (mudança no público alvo, indivíduos e famílias com quem atuam, que ocorre como resultado da atividade que realizam)? (S/N)

Num panorama mais amplo, definem que impacto estrutural, de mais longo prazo, que querem gerar no sistema social? (S/N)

Conhecem o conceito de Teoria da Mudança? (S/N)

Constroem a V/ teoria da mudança para identificar os potenciais impactos da sua atuação? (S/N)

Contabilizam o V/ nº de

- produtos, serviços? (S/N)
- beneficiários/utilizadores? (S/N)

IV. Feedback dos stakeholders

Recolhem feedback de *stakeholders* (partes interessadas)? (S/N)

De que forma o fazem

- não fazemos
- Entrevistas individuais
- focus group*
- observação
- questionário
- outro

Se sim, em que momento recolhem feedback dos participantes/utilizadores do V/ serviço/produto? (é possível selecionar mais do que uma opção)

- não fazemos
- Antes
- Durante
- Depois

Consideram ter uma relação confiança e conexão com os V/ (principais) *stakeholders*? (S/N)

V. Uso de métricas standardizadas

Utilizam indicadores (métricas quantitativas que permitem a comparação com os resultados obtidos)? (S/N)

Conhecem fontes de indicadores pré existentes? (S/N)

Em caso afirmativo, quais (opcional)

Sentem necessidade de criar os V/ próprios indicadores? (S/N)

Entendem ter capacidade para criar os V/ próprios indicadores? (S/N)

VI. Medição de bem estar e envolvimento da comunidade

Medem/identificam o impacto que têm na comunidade onde atuam? (S/N)

Envolvem a comunidade na V/ atuação? (S/N)

Utilizam inputs da comunidade para a construção da V/ atuação? (S/N)

Consideram que a comunidade tem uma capacidade real de influenciar a gestão da questão social que abordam? (S/N)

VII. Frameworks pré definidos

Utilizam matrizes de gestão de procedimentos e resultados esperados na gestão da V/ atuação (ex. tabelas/ferramentas produzidas por organizações de economia social ou empresas independentes de certificação)? (S/N)

Conhecem fontes de matrizes que possam apoiar a V/ gestão/atuação? (S/N)

Em caso afirmativo, quais (opcional)

VIII. Metodologias de avaliação de impacto (Levar a cabo avaliações de impacto mais complexas)

Utilizam alguma metodologia que permita avaliar a proporção de impacto atribuída à V/ atuação? (S/N)

Selecione os conceitos que conhece:

- Deadweight*
- Benchmarks*
- Attribution*
- Displacement*

- Benefit period*
- Drop off rate*
- Não conheço nenhum

Levam a cabo alguma avaliação de impacto utilizando uma metodologia que inclua os conceitos supra? (S/N)

Em caso afirmativo, quais (opcional)

IX. Valorizar o Impacto

Procuram encontrar uma valor monetário para os resultados sociais que obtêm (*proxis* monetárias)? (S/N)

Conhecem fontes de *proxis* monetárias pré existentes? (S/N)

Em caso afirmativo, quais (opcional)

Fazem alguma análise social *cost-effectiveness* que permita comparar o custo de formas alternativas de produzir outputs similares? (S/N)

Fazem alguma análise social *cost-benefit* que permita avaliar o impacto de diferentes intervenções com todos os custos e benefícios relevantes valorizados em termos monetários? (S/N)

Em caso afirmativo, que metodologia utilizam (opcional)

X. Dificuldades e Aplicabilidade

Que dificuldades sentem na Avaliação de Impacto Social da sua atuação?

- falta de recursos humanos
- falta de recursos financeiros
- falta de formação
- falta de informação sobre avaliação de impacto
- ausência do hábito generalizado de avaliar o que se executa
- dificuldade em identificar impactos atribuíveis à atuação
- outra

Face às diferentes etapas identificadas para avaliação de impacto, pedimos que identifique: quais considera serem aplicáveis/terem enquadramento na inovação social; em quais considera ter a informação necessária para as realizar e em quais considera ter a capacidade/formação necessária para as realizar: (Reposta em matriz)

Linhas

- Considero aplicável/que tem enquadramento na inovação social...
- Tenho informação para...
- Tenho formação/capacidade para...

Colunas

1. Identificar potenciais impactos (planeamento de inputs, atividades, outputs, *outcomes*)
2. Contar produtos, serviços e beneficiários
3. Recolher feedback dos *stakeholders*
4. Utilizar métricas standardizadas- indicadores de resultado
5. Medir o bem estar e envolver a comunidade
6. Utilizar matrizes gestão de procedimentos e resultados pré-definidas
7. Aplicar metodologias mais complexas de avaliação de impacto (conceitos secção 7)
8. Valorizar o Impacto (atribuição de valor monetário)

XI. Papel da Incubação e aceleração/Centro de Inovação Social

Consideram que o HPH tem um papel de consciencialização para a importância de avaliar e medir impacto? (S/N)

Que diferenças antes e depois de integrar a comunidade HPH? (opcional)

Consideram que o HPH vos ensinou conceitos importantes na avaliação de impacto? (S/N)

Que novo(s) conceito(s) aprendeu com HPH? (opcional)

Consideram que o HPH vos muniu informação sobre **metodologias e ferramentas** úteis para a avaliação de impacto? (S/N)

Que metodologias e ferramentas concretas vos foram indicadas pelo HPH e se mostraram uteis para o processo de avaliação de impacto? (opcional)

Anexo 2: Tabelas de Metodologia e Análise de resultados

2.1. Tabela síntese dos resultados da Etapa 1 - Identificar a Mudança-Identificar potenciais impactos

	Planeiam inputs e atividade a realizar	Definem outputs esperados	Definem outcomes esperados	Definem que impacto estrutural que querem gerar no sistema social	Constroem Teoria da Mudança	Análise crítica
A Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aparentemente, conclui etapa de forma completa
B Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aparentemente, conclui etapa de forma completa
C Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Poderá não integrar todas as ações na Teoria da Mudança apesar de, aparentemente, ter a informação necessária para o fazer
D Incubação e Aceleração	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Constroi a Teoria da Mudança mesmo não tendo, aparentemente, toda a informação necessária para o fazer
E Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aparentemente, conclui etapa de forma completa
F Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aparentemente, conclui etapa de forma completa
G Incubação e Aceleração	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Constroi a Teoria da Mudança mesmo não tendo, aparentemente, toda a informação necessária para o fazer
H Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não controla a Teoria da Mudança possivelmente por não ter o levantamento de toda a informação necessária para o fazer
I Scaling	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Constroi a Teoria da Mudança mesmo não tendo, aparentemente, toda a informação necessária para o fazer
J Scaling	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aparentemente, conclui etapa de forma completa
K Scaling	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aparentemente, conclui etapa de forma completa
L Scaling	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aparentemente conclui etapa de forma completa

2.2. Tabela síntese dos resultados da Etapa 4 - Uso de métricas standardizadas

	Utilizam indicadores (métricas quantitativas que permitem a comparação com os resultados obtidos)?	Conhecem fontes de indicadores pré existentes?	Sentem necessidade de criar os V/ próprios indicadores?	Entendem ter capacidade para criar os V/ próprios indicadores?	Análise crítica
D Incubação e Aceleração	Não	Sim	Sim	Sim	Não utilizam indicadores mesmo conhecendo fontes de indicadores pré-existent e entendendo ter necessidade e capacidade para criar os seus próprios
C Incubação e Aceleração	Não	Não	Sim	Sim	Não utilizam e não conhecem fontes de indicadores pré existentes e, talvez por isso, sentem necessidade de criar os seus próprios e estar capacitados para o fazer
E Incubação e Aceleração	Não	Não	Sim	Sim	Não utilizam e não conhecem fontes de indicadores pré existentes e, talvez por isso, sentem necessidade de criar os seus próprios e estar capacitados para o fazer
G Incubação e Aceleração	Não	Não	Sim	Sim	Não utilizam e não conhecem fontes de indicadores pré existentes e, talvez por isso, sentem necessidade de criar os seus próprios e estar capacitados para o fazer
I Scaling	Sim	Não	Sim	Sim	Utilizam indicadores próprios, sentindo essa necessidade e capacidade para os criar, talvez por não conhecerem pré existentes
L Scaling	Sim	Não	Sim	Sim	Utilizam indicadores próprios, sentindo essa necessidade e capacidade para os criar, talvez por não conhecerem pré existentes
K Scaling	Sim	Sim	Sim	Sim	Utilizam indicadores, conhecem fontes de indicadores pré existentes e também sentem ter necessidade e capacidade de criar os seus próprios
B Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Sim	Sim	Utilizam indicadores, conhecem fontes de indicadores pré existentes e também sentem ter necessidade e capacidade de criar os seus próprios
A Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Não	Sim	Utilizam indicadores, conhecem fontes de indicadores pré existentes e não sentem necessidade de criar os próprios, mesmo entendendo ter essa capacidade
H Incubação e Aceleração	Sim	Sim	Sim	Não	Utilizam indicadores, conhecem fontes de indicadores pré existentes e não se sentem capacitados para criar indicadores próprios, ainda que sintam essa necessidade
J Scaling	Sim	Sim	Sim	Não	Utilizam indicadores, conhecem fontes de indicadores pré existentes e não se sentem capacitados para criar indicadores próprios, ainda que sintam essa necessidade
F Incubação e Aceleração	Sim	Não	Não	Não	Reportam utilizar indicadores mas não é perceptível o que usam, tendo em conta que não conhecem fontes de indicadores pré existentes e que indicam não necessitar ou sentir capacidade de criar indicadores próprios

Anexo 3: Lista de intervenientes na atuação na área de avaliação de impacto- para investigação/aplicação futura

Terceiro Setor	
Redes/Associações	
Grupo Impacto Portugal	https://impactosocialportu.wixsite.com/impactosocialpt
The Global Network for Social Value and Impact Management	https://www.socialvalueint.org/
Comunidade Impacto Social	https://impactosocial.pt/
EVPA - Europe's investing for impact network	https://www.evpa.ngo/stream/learning
IAIA- International Association for impact Assessment	IAIA The leading global network on impact assessment
Data Science for Social Good Portugal	https://www.dssg.pt/how-we-work/
GRACE	https://grace.pt/
Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal	https://bcsdportugal.org/quem-somos/
Fundações	
Centro Português das Fundações	https://cpf.org.pt/
Fundação EDP	https://www.fundacaoedp.pt/pt
Fundação Calouste Gulbenkian	https://gulbenkian.pt/
Organizações de cúpula/ transversais	
	https://inovacaosocial.portugal2020.pt
Portugal Inovação Social (Portugal 2020)/ Portugal Inovação Social 2030	https://portugal2030.pt/2023/06/12/criada-a-iniciativa-portugal-inovacao-social-2030/
CASES	https://www.cases.pt/
Academia/Grupo de investigação	
Aplixar/SINCLAB	https://aplixar.pt/aplixar/
SINOVPROC - Research project	http://sinovproc.dps.uminho.pt/index.html
Católica Porto Business School	https://cpf.org.pt/noticias-cpf/estudos-e-publicacoes-sobre-o-setor/
Católica Lisbon-Yunus Social Innovation Center	https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/noticias/catolica-lisbon-yunus-social-innovation-center-um-pequeno-grande-passo-em-direcao-um-mundo-mais
IES- Social Business School	https://www.ies-sbs.org/pt/
Nova SBE-Leadership for Impact Knowledge Center	https://www.novasbe.unl.pt/en/leadership-for-impact

(continuação Anexo 3)

Incubadora

Rede de Incubadoras De Inovação Social (RIIS)	https://riis.pt/
Casa do impacto (SCML)	https://casadoimpacto.scml.pt/impacto/
Huma Power Hub (HPH)	https://www.humanpowerhub.org/pt
Incubadora Regional de Incubação Social (IRIS)	https://iris-social.org/
Impact Hub Lisbon	https://lisbon.impacthub.net/about-us/
Social Innovation Academy- Shift Happens	https://inovacaosocial.portugal2020.pt/project/social-innovation-academy
Centro de Inovação Social do Porto (CIS)	https://coesaosocial.cm-porto.pt/inovacao-social/cis

Consultora

Log fream	https://logframe.pt/
4change	https://www.4change.org/pt/
Esolidar	https://impactosocial.esolidar.com/pt-pt/2021/07/13/avaliacao-impacto-osc/
Stone Soup	https://stone-soup.net/
Movimento transformers	https://www.movimentotransformers.org/
Magna Consultores	https://www.magna.com.pt/
Core	https://core.org.pt/solucoes/definicao-e-aplicacao-de-metricas-de-avaliacao-de-impacto-e-retorno-social-sroi/
Call to Action	http://calltoaction.pt/servicos/avaliacao-de-impacto-social/
Impacto Positivo	https://impacto-positivo.pt/?gclid=CjwKCAjwloCSBhAeEiwA3hVo_dLVBoFoQRbb4giYSE0C-L2LnfTn6QYsSr_tVnfAchQyY_Q5oQIRoCiSAQAvD_BwE
TurnAround Social	http://turnaround.pt/pt/
ValeConsultores	http://www.valeconsultores.pt/ https://portugaleconomiasocial.fil.pt/vale-consultores/
Sair da Casca	https://www.sairdacasca.com/
MAZE - Impact Investing	https://maze-impact.com
Deloitte Impacto Social	https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/topics/corporate-responsibility.html
EY	https://www.ey.com/pt_pt/assurance/outcomes-measurement
K Social	https://www.ksocial.pt/
C-More	https://cmore-sustainability.com/missao-valores/
Behind	https://behind.pt/