



## GRUPO DE TRABALHO PARA O INVESTIMENTO SOCIAL

O Grupo de Trabalho (GT) para o Investimento Social dividiu-se em três subgrupos: (1) Conhecimento e inteligência de mercado, (2) Capacitação das organizações para o impacto e investimento social e (3) Mecanismos financeiros para a inovação social e incentivos para atrair novas fontes de capital para o setor.

### SUBGRUPO #2 – CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA O IMPACTO E INVESTIMENTO SOCIAL

Este subgrupo está focado no lado da procura por Investimento social, isto é, nas organizações que precisam de financiamento para desenvolver as suas atividades de missão social.

Os membros do GT identificaram três áreas prioritárias neste subgrupo, descritas na tabela abaixo. As equipas do Laboratório de Investimento Social e da Social Finance fizeram um trabalho de análise destas áreas de forma a informar as recomendações finais do GT. Esta nota de investigação está estruturada da seguinte forma:

- (1) Qual o desafio ao qual pretendemos dar resposta nesta área prioritária?
- (2) O que fizeram outros países para responder a este desafio?
- (3) Quais foram as principais aprendizagens destas experiências?
- (4) O que é específico para Portugal e deve ser tido em conta na adaptação para o contexto Português?

As recomendações deste subgrupo são direcionadas a três grupos de partes interessadas: as **organizações sociais**, que devem aceder a programas de capacitação que melhorem a sua capacidade de impacto no terreno e a sua aptidão para receber Investimento social; **os intermediários de investimento social**, que devem desenvolver modelos de negócio de acordo com as necessidades do mercado; **e o setor público**, que devem passar a considerar a contratualização de resultados sociais (em detrimento da contratualização de apenas serviços e/ou atividades).

#	Área prioritária	Casos de estudo	Principais aprendizagens	Prioridade
2.1	Melhorar a capacidade das organizações sociais para o impacto e investimento social	Edna McConnell Clark Foundation (EUA) Social Innovation Fund (EUA) Investment and Contract Readiness Fund (UK)	As organizações sociais necessitam de apoio financeiro e não financeiro para poderem atrair Investimento social.  Os programas de capacitação devem ter em conta tanto a capacidade para criar impacto social (p.e. previsibilidade de resultados sociais) como a capacidade de atrair investimento social (p.e. finanças e gestão).	Elevada
2.2	Criar um ecossistema de intermediários que apoie o desenvolvimento do mercado	Comptoir de l'Innovation (França) Social Finance (UK) Third Sector Capital Partners (EUA)	Os intermediários de investimento social são essenciais para o desenvolvimento de produtos e mecanismos inovadores que alinhem as necessidades de investidores e organizações sociais.  Os intermediários ajudam a coordenar os diferentes atores do mercado.	Elevada
2.3	Promover a contratualização pública de serviços com base em evidência e em resultados	Commissioning Academy (UK) Harvard SIB Lab (EUA) Social Value Act (UK)	É fundamental capacitar as equipas de contratualização no setor público para um maior foco nos resultados.  O enquadramento legal deve facilitar a contratualização de resultados (que atualmente não é contemplada).	Elevada



Funded by  
the European Union

 FUNDAÇÃO  
CALOUSTE GULBENKIAN

 SOCIAL  
FINANCE

 LABORATÓRIO DE  
INVESTIMENTO SOCIAL

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

*Esta peça de investigação foi preparada somente para dar um enquadramento sobre o tema aos membros do Grupo de Trabalho e para estimular a discussão. Não tem, por isso, como objetivo ser um documento de análise extensiva, nem reflete a opinião ou visão individual de nenhuma das organizações, a menos que seja explicitamente indicado.*

**Este documento é confidencial. Por favor não partilhar.**



## ÁREA PRIORITÁRIA 2.1: MELHORAR A CAPACIDADE DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PARA O IMPACTO E INVESTIMENTO SOCIAL

### ***Qual o desafio ao qual pretendemos dar resposta nesta área prioritária?***

As organizações sociais estão bem posicionadas para combater alguns dos problemas sociais mais complexos da sociedade. No entanto, estas enfrentam frequentemente uma falta de capital para crescerem e inovarem e, assim, aproveitarem o seu potencial. Uma das barreiras que as impede de aceder a financiamento é a falta de conhecimento e competências em áreas como finanças, gestão de operações, desenvolvimento de negócios, medição de resultados/impacto, e gestão de desempenho.

De modo a atrair uma maior variedade de fontes de capital, as organizações sociais devem demonstrar um modelo de *governance* apropriado, as competências operacionais e financeiras necessárias, bem como um modelo de funcionamento viável. É necessário capacitar as organizações nestas vertentes.

### ***O que fizeram outros países para responder a este desafio?***

Foram selecionadas três iniciativas dos EUA e Reino Unido para demonstrar diferentes abordagens de capacitação de organizações sociais.

Objetivo	Caso de estudo	Descrição
Modelos de filantropia que contribuem para a capacitação de longo-prazo	Edna McConnell Clark Foundation (EMCF)	A abordagem de financiamento da EMCF combina a disponibilização de apoio financeiro e não financeiro a longo-prazo e tem como objetivo ajudar as organizações a tornarem-se mais robustas e a fortalecerem a sua capacidade organizacional e gestão de desempenho.
Foco na colaboração e na construção de programas com base em evidência	Social Innovation Fund (SIF)	O SIF é um programa de financiamento do governo central para identificar e escalar programas locais. O sucesso da iniciativa é medido através da capacidade das organizações demonstrarem a eficácia dos seus programas e uma melhoria na sua capacidade organizacional.
Preparar organizações sociais para diferentes tipos de investimento social	Investment and Contract Readiness (ICRF)	O ICRF é um fundo promovido pelo governo para apoiar organizações sociais a atrair Investimento e/ou a concorrer a concursos para contratos de financiamento públicos.

### ***Modelos de filantropia que contribuem para a capacitação de longo-prazo - Edna McConnell Clark Foundation (EUA)<sup>2</sup>***

O programa de capacitação da Fundação Edna McConnell Clark (EMCF) oferece uma combinação de apoio financeiro (sob a forma de donativos) e não financeiro para ajudar as organizações a melhorarem a sua capacidade organizacional e os seus processos de avaliação.

A abordagem da EMCF oferece: (1) acesso a financiamento para fortalecer a capacidade organizacional; (2) acesso a apoio estratégico para apoiar as organizações no desenvolvimento de modelos de negócio, com um forte ênfase no entendimento do seu produto, nas suas potencialidades e na forma como este deve ser vendido; e (3) acesso a apoio especializado em matérias como *fundraising*, avaliação, e marketing/comunicação. Além disto, as organizações sociais recebem um pagamento mediante a sua prestação em diferentes métricas de

<sup>2</sup> Conteúdos adaptados do relatório "Results and lessons from the first 10 years", The Edna McConnell Clark Foundation's Youth Development Fund, acessível em [http://www.emcf.org/fileadmin/media/PDFs/EMCF\\_ResultsandLessonsReport\\_2001-2012.pdf](http://www.emcf.org/fileadmin/media/PDFs/EMCF_ResultsandLessonsReport_2001-2012.pdf)



Funded by  
the European Union



desempenho previamente acordadas. Tudo isto ajuda a organização a organizar-se de acordo com determinados indicadores de desempenho.

O programa de apoio da EMCF foi desenhado para apoiar as organizações a reforçarem a sua capacidade organizacional de maneira a criarem valor de forma consistente e a receberem financiamento no longo prazo. Algumas das organizações que já receberam este apoio, como a ROCA Inc.<sup>2</sup>, foram as primeiras organizações a ganhar concursos para desenvolver Títulos de Impacto Social (TIS).

### ***Foco na colaboração e na construção de programas com base em evidência - Social Innovation Fund (EUA)***

O Social Innovation Fund (SIF) foi desenhado para apoiar organizações a criarem bases de evidência e a melhorarem as suas capacidades organizacionais. Foi desenvolvido como resposta ao facto do governo acreditar que existem programas inovadores a nível local que precisam de apoio para ganharem escala nacional.

O fundo visa dar resposta a esta preocupação, através do financiamento de intermediários que ofereçam donativos a programas inovadores, como por exemplo fundações; neste caso, as fundações estão melhor posicionadas para identificar e apoiar programas com impacto nas comunidades locais.

O fundo tem duas características-chave. Primeiro, o financiamento oferecido pelo SIF deve ser combinado com capitais próprios dos intermediários e das organizações que recebem o apoio. Este esquema permite que, ao avançar com fundos próprios, o governo encoraje o envolvimento das organizações e dos intermediários com outros financiadores. Em segundo lugar, o sucesso do SIF reside no impacto social demonstrado pelas organizações que recebem o financiamento, no fim do período de apoio.

O SIF tem apoiado o desenvolvimento do investimento social nos EUA, contribuindo para aumentar o número de organizações que criam e se regem com base em evidência, construir um *pipeline* de organizações do setor social aptas para o investimento e facilitar parcerias entre intermediários e organizações sociais.

### ***Preparar organizações sociais para diferentes tipos de Investimento social (UK)<sup>3</sup>***

Reconhecendo que as organizações do setor social precisam de apoio para atraírem investimento social e para se candidatarem a contratos públicos, o Cabinet Office do Reino Unido lançou um fundo de 10 milhões de libras – o Investment and Contract Readiness Fund (ICRF).

O fundo, gerido pelo The Social Investment Business, oferece donativos a organizações do setor social para que possam adquirir serviços de assistência técnica a prestadores de serviços certificados. As áreas de apoio podem variar entre desenvolvimento de negócio, gestão financeira, *governance*, medição de impacto, aconselhamento legal, dependendo daquilo que as organizações necessitam para angariar financiamento ou para se candidatar a contratos públicos para a prestação de serviços sociais.

As organizações sociais consideradas elegíveis a este financiamento são organizações que procuram angariar no futuro mais de meio milhão de libras ou ganhar algum contrato que valha mais de 1 milhão. Este requisito garante que o apoio prestado tenha um propósito específico e que se foque no alcance de um objetivo claro relacionado com investimento social.

No fim do ano 2014, as organizações sociais apoiadas pelo ICRF em 800 mil libras tinham angariado 24.1 milhões de libras junto de outros financiadores e ganho contratos no valor de 13.5 milhões. Como resultado, o crescimento do mercado de investimento social no Reino Unido foi facilitado através do (1) fortalecimento de intermediários e organizações sociais, (2) demonstração do valor de atividades de capacitação para melhoria da aptidão para o impacto e investimento, (3) construção de relações fortes e de longo prazo entre organizações

---

<sup>2</sup> ROCA Inc. é uma das organizações envolvidas no Título de Impacto Social na área da justiça criminal juvenile, em Massachusetts, este TIS é financiado pela Goldman Sachs.

<sup>3</sup> Conteúdos adaptados do relatório do UK National Advisory Board do Grupo de Trabalho para o Investimento Social do G8, acessível em: <http://www.socialimpactinvestment.org/>



sociais e prestadores de assistência técnica, e (4) aumento do número de organizações sociais que tenham atraído capital ou que se tenham candidatado a contratos públicos.

### ***Quais foram as principais aprendizagens destas experiências?***

A análise dos casos de estudo permite-nos identificar quatro principais aprendizagens:

- **Os financiadores e os programas de financiamento devem facilitar o apoio financeiro e não financeiro aos beneficiários.** Os financiadores têm conhecimento e experiência que conjugada com apoio financeiro, poderá servir não só para financiar organizações, como para construir e reforçar as suas capacidades.
- **Os programas de capacitação do governo devem estar alinhados com as necessidades do mercado.** A necessidade de capacitação das organizações vai além da aptidão para o investimento social. Numa fase inicial, os programas devem ser desenhados de modo a criar um nível mínimo de competências em matérias de gestão por todo o setor, para que os programas futuros se possam focar em competências necessárias para o investimento social.
- **Os programas de capacitação do governo podem ser utilizados como veículos promotores de parcerias entre organizações sociais e prestadores de assistência técnica.** Muitas vezes, questões como a falta de financiamento e/ou de conhecimento são barreiras para a criação de parcerias entre organizações e prestadores de serviços de capacitação. Exigir que concorram conjuntamente a financiamento promove a colaboração entre partes e cria bases para relações de longo prazo.
- **Os programas de capacitação do governo devem disponibilizar financiamento para o alcance de objetivos concretos de financiamento ou contratos futuros.** Ligar o financiamento para a capacitação a objetivos de financiamento claros e/ou contratos específicos, assegura que a organização que recebe o financiamento trabalhe para um objetivo concreto. Como resultado, mais organizações têm as competências necessárias para angariar financiamento por outras vias, bem como experiências e aprendizagens por terem passado por esses mesmos processos.

### ***O que é específico para Portugal e deve ser tido em conta na adaptação para o contexto Português?***

Portugal deve focar-se em melhorar a capacidade das organizações sociais de criar impacto e atrair investimento social. Os próximos passos devem ter em consideração:

- **Incentivar a filantropia de impacto,** através da criação de um fundo que cofinancie o apoio financeiro e não financeiro a longo prazo prestado por fundações. Para isto, as fundações devem considerar o estabelecimento de parcerias estratégicas com parceiros chave, como consultoras ou escolas de negócio, que ofereçam conhecimento técnico.
- **Mapear as necessidades das organizações sociais em Portugal em matérias de gestão e finanças,** de maneira a garantir a criação de programas de capacitação que respondam a estas necessidades. O exercício de mapeamento pode partir do relatório da CNIS, lançado em 2012, que realça as limitações operacionais enfrentadas pelas organizações sociais em Portugal.
- **Criar ferramentas de diagnóstico** que ajudem os financiadores e as organizações sociais a identificar as áreas a melhorar. Isto ajudará as organizações a dar resposta às suas áreas mais críticas.
- **Desenvolver um conjunto de programas de capacitação que leve o mercado na direção do investimento social.** O primeiro programa deve ter um foco na capacitação geral de organizações eficazes. Este programa assegurará o nível mínimo de competências em matérias de gestão no mercado. Futuras iterações destes programas poderão incluir o apoio a angariação de investimento social para facilitar a criação de um *pipeline* de potenciais investimentos.



## ÁREA PRIORITÁRIA 2.2: CRIAR UM ECOSISTEMA DE INTERMEDIÁRIOS QUE APOIE O DESENVOLVIMENTO DO MERCADO DE INVESTIMENTO SOCIAL

### *Qual o desafio ao qual pretendemos dar resposta nesta área prioritária?*

Um mercado de investimento social robusto precisa de intermediários que facilitem a cooperação entre os diversos atores do mercado – investidores, setor público e organizações sociais – nas seguintes áreas:

- **Aconselhamento financeiro e de negócio a organizações sociais:** através de um conhecimento profundo do setor social para que os serviços de assistência técnica tenham impacto no longo-prazo;
- **Estruturação de mecanismos financeiros:** desenvolvendo novos produtos e mecanismos financeiros com base nas competências financeiras aliadas ao conhecimento do terceiro setor;
- **Promoção da colaboração entre setor público, investidores e organizações sociais:** utilizando a experiência e competências transversais para alinhar os interesses e motivações destes atores;
- **Avaliação de resultados e monitorização de desempenho:** ajudando as organizações sociais a gerir o seu desempenho de forma a informar e melhorar os seus projetos no terreno;
- **Construção de evidência sobre modelos que funcionam:** através do seu envolvimento em projetos sociais, os intermediários estão numa posição privilegiada para partilhar aprendizagens e experiências com o setor;
- **Alargamento da base de investidores:** educando vários tipos de investidores para a área de investimento social, contribuindo para assegurar maior credibilidade junto dos mesmos.

### *O que fizeram outros países para responder a este desafio?*

A experiência de intermediários de França, Reino Unido e EUA foi analisada para compreender o papel que estes têm nos respetivos mercados.

Objetivo	Caso de estudo	Descrição
Criar um modelo de negócio que apoie o desenvolvimento do mercado	Comptoir de l'Innovation (França)	O Comptoir de l'Innovation (CDI) e a Social Finance desenvolveram modelos de negócio em torno de todos os participantes do mercado, adaptando serviços e produtos para cada um.
	Social Finance (UK)	
Criar um modelo de negócio focado em Títulos de Impacto Social	Third Sector Capital Partners (US)	A Third Sector Capital Partners (TSCP) desenvolveu o seu modelo de negócio com um foco em Títulos de Impacto Social, depois de notar que nessa área havia uma falta de intermediação.

#### *Criar um modelo de negócio que apoie o desenvolvimento do mercado – Comptoir de l'Innovation (França)*

O Comptoir de l'Innovation (CDI) é uma organização subsidiária do Groupe SOS e foi criado com a missão de financiar, apoiar e desenvolver as organizações sociais com elevado potencial de impacto. O modelo de negócio do CDI consiste numa série de atividades que incluem (1) gestão de fundos, (2) avaliação de impacto, (3) incubação de negócios sociais, (4) consultoria e aconselhamento, e (5) promoção e disseminação.

O CDI teve dois contributos importantes para o setor de investimento social em França. Em primeiro lugar, conseguiu atrair financiamento de grandes empresas e fundos de investimento. Por exemplo, a seguradora Aviva, disponibilizou cerca de €10 milhões para um fundo de investimento social que se irá focar em organizações sociais com potencial de crescimento. Os investimentos serão feitos num período de 7 anos com



expectativas de retorno entre os 3,5% e 4,5%. A relação entre a Aviva e o CDI demonstra o papel que as empresas podem desempenhar no desenvolvimento do mercado de investimento social. Este exemplo tem alguns paralelismos com Portugal, onde as empresas são historicamente uma fonte de financiamento importante para o terceiro setor, através dos seus orçamentos de Responsabilidade Social Corporativa.

Em segundo lugar, o CDI desenvolveu um rating de avaliação de organizações sociais. Este sistema ajuda a identificar as forças e fraquezas das organizações sociais, segundo uma perspetiva de negócio e investimento. Esta ferramenta é utilizada pelo CDI e outros investidores em França durante o seu processo de tomada de decisão dos seus investimentos.

### ***Criar um modelo de negócio que apoie o desenvolvimento do mercado – Social Finance (UK)***

A experiência da Social Finance mostra a importância de trabalhar com cada um dos atores de mercado e perceber as suas necessidades específicas. A Social Finance é uma organização sem fins lucrativos que trabalha em conjunto com o governo, o setor social e investidores para encontrar formas melhores de lidar com os problemas sociais. Desde 2007, a Social Finance já angariou mais de £24 milhões em investimento social para organizações no terreno e ajudou a desenhar produtos de investimento social.

O trabalho da Social Finance vai desde a incubação e apoio a organizações sociais no desenvolvimento do seu plano de negócios até ao apoio a organizações em fase de crescimento. As principais áreas de atividade da Social Finance estão resumidas na tabela abaixo, com destaque para os diferentes atores a quem se direcionam.

O financiamento de intermediários no Reino Unido, através de donativos, tem sido um fator crítico para o desenvolvimento de estruturas como a Social Finance. Neste caso específico, o financiamento inicial foi disponibilizado por Fundações e pelo Big Lottery Fund. Passados cinco anos desde a sua criação, uma grande parte do orçamento da Social Finance vem de receitas próprias, demonstrando que o seu modelo de negócio é viável no longo-prazo.

Serviço	Ator de mercado	Descrição	Tipo de atividades
<b>Aconselhamento a entidades do setor público</b>	Entidades do setor público	Trabalhar em conjunto com as entidades de serviço público para que reformulem os seus serviços a fim de os centrarem nos resultados e de aumentarem o seu impacto social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Angariação e aplicação de capital</li> <li>– Contratação</li> <li>– Planeamento e modelo</li> <li>– Análise e avaliação de dados</li> </ul>
<b>Incubadora de impacto</b>	Fundações	Reunir as experiências das fundações a lidar com os problemas sociais e, a partir disso, desenvolver e implementar os novos modelos de negócio social.	Trabalhar nas seguintes áreas problemáticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desigualdades na saúde mental para as minorias étnicas</li> <li>– Cuidados infantis</li> <li>– Resposta a casos de violência doméstica</li> </ul>
<b>Advisory de negócios sociais</b>	Organizações sociais	Trabalhar em conjunto com empresas sociais para escalar e expandir o seu impacto ao longo do seu desenvolvimento, desde a primeira fase até à maturação das organizações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aconselhamento financeiro para corporações</li> <li>– Angariação de Capitais</li> <li>– Planeamento de negócios</li> <li>– Apoio à aptidão para o investimento</li> <li>– Desenvolvimento estratégico</li> </ul>
<b>Títulos de Impacto Social</b>	Governo, investidores, empresas sociais	Trabalhar com diferentes setores para estruturar projetos financiados com base nos resultados, através de Títulos de Impacto Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aquisição e contratação</li> <li>– Planeamento do programa</li> <li>– Definição de métricas de resultados e intervenção</li> <li>– Definição de problemas sociais</li> <li>– Avaliação dos serviços</li> </ul>

Tabela 1. Resumo dos serviços desenvolvidos pela Social Finance



### ***Criar um modelo de negócio focado nos Títulos de Impacto Social - Third Sector Capital Partners***

A Third Sector Capital Partners (TSCP) desenvolveu o seu modelo de negócio com base no apoio a entidades do setor público e organizações sociais para o lançamento de Títulos de Impacto Social. A TSCP trabalha com diferentes níveis do Governo:

- Nível Federal – a TSCP apoiou o White House Office of Management and Budget e o White House Office of Social Innovation, uma vez que incluem os acordos de financiamento Pay for Success na sua agenda.
- Nível Estatal - a Third Sector Capital Partners foi a intermediária do maior (em termos de financiamento) Título de Impacto Social do mundo (Massachusetts). Além disso, a TSCP tem trabalhado com vários Estados, incluindo Nova Iorque, Michigan, Illinois e Ohio.

O mercado de investimento social nos EUA tem beneficiado de dois intermediários (TSCP e Social Finance US, não incluída neste documento). O posicionamento de mercado da TSCP reflete o desenvolvimento e maturidade do mercado de investimento social nos EUA, onde existe uma grande tradição de investimento social desde os anos 70. A TSCP especializou-se no mercado de Títulos de Impacto Social, onde havia uma necessidade de intermediação.

A TSCP recebe financiamento de sob diversas formas e de várias fontes, incluindo donativos e receitas próprias. A TSCP também recebeu um donativo significativo inicial por parte do Social Innovation Fund.

### ***Quais foram as principais aprendizagens destas experiências?***

A principal aprendizagem resultante da análise desta área prioritária é que os intermediários de investimento social são fundamentais para este mercado emergente. Os seus modelos de negócio devem refletir as necessidades do mercado e é necessário garantir um *mix* de donativos e receitas próprias para que possam desenvolver as suas atividades de forma eficiente e eficaz. As aprendizagens destes casos de estudo indicam:

#### ***Os intermediários são essenciais para desenvolver novas formas de financiamento para o setor social***

- A ferramenta de diagnóstico desenvolvido pelo CDI ofereceu aos investidores sociais a oportunidade de melhor avaliar as propostas de investimento das organizações sociais;
- O capital angariado pela Social Finance é adaptado às diferentes necessidades que as organizações sociais têm e está estruturado de forma a ir ao encontro dos interesses dos investidores;
- Os intermediários apoiam a inovação no setor. No TIS de Massachusetts, a TSCP criou uma estrutura de incentivos através da qual o risco de insucesso do projeto é partilhado entre a própria TSCP e a organização social a trabalhar no terreno.

#### ***Os intermediários podem desempenhar diferentes papéis no mercado***

- A Social Finance foi uma catalisadora do mercado de Investimento social no Reino Unido ao fazer a ponte entre investidores e organizações sociais e ao servir de plataforma de referência para melhores práticas neste setor;
- A Social Finance foi fundamental no apoio ao setor público na promoção do financiamento e contratualização de resultados, principalmente na criação de Títulos de Impacto Social;
- O CDI atraiu empresas para o mercado de investimento social. O exemplo da Aviva pode inspirar outras empresas a inovarem na utilização dos seus orçamentos de Responsabilidade Social Corporativa;
- A TSCP conseguiu angariar financiamento para modelos de intervenção com base em evidência e com potencial para escalar a nível nacional.





Funded by  
the European Union

FUNDAÇÃO  
CALOUSTE GULBENKIAN

SOCIAL  
FINANCE

LABORATÓRIO DE  
INVESTIMENTO SOCIAL

### ***Os intermediários precisam de financiamento de longo-prazo para desempenharem o seu papel no mercado***

- Nos EUA, o Social Innovation Fund disponibiliza financiamento através de donativos para financiar o trabalho que os intermediários fazem junto das organizações sociais no terreno. O Social Innovation Fund exige que exista cofinanciamento, o que significa que os intermediários devem trabalhar em parceria com outros investidores de forma a criar relações de longo-prazo.
- No Reino Unido, o Investment and Contract Readiness Fund disponibiliza donativos para que as organizações sociais possam contratar serviços de assistência técnica nas áreas financeira e negócios sociais prestados por intermediários.

### ***O que é específico para Portugal e deve ser tido em conta na adaptação para o contexto Português?***

Em Portugal, existem vários intermediários – especialmente dedicados à prestação de consultoria ao setor social. No entanto, estes intermediários sofrem os mesmos problemas de financiamento que as organizações sociais que eles próprios apoiam. De forma a desenvolver o ecossistema de intermediários de investimento social em Portugal, estes têm de aceder a financiamento de longo-prazo. Investidores<sup>4</sup>, setor público e o catalisador de mercado – Portugal Inovação Social – podem desempenhar um papel fundamental:

**Disponibilizar uma combinação de filantropia (donativos) e *match funding* a intermediários**, permitindo que estes se foquem nas suas atividades. O financiamento deve ser condicionado a objetivos e resultados específicos. Estes resultados devem ser flexíveis e adaptáveis para permitir que vários tipos de organizações possam integrar este ecossistema de intermediários. O caso do Social Innovation Fund, que exige que as organizações tenham uma base de evidência, é um bom exemplo.

**Criar programas de capacitação e programas de filantropia de impacto**, através dos quais os intermediários podem aceder a financiamento que lhes permita implementar os seus serviços de assistência técnica junto das organizações no terreno.

**Disseminar boas práticas, partilhar experiências e aprendizagens**, melhorando a ligação entre o investimento social e o setor financeiro tradicional, promovendo o papel dos intermediários no desenvolvimento deste mercado emergente.

---

<sup>4</sup> Nota de transparência. O Laboratório de Investimento Social atua no mercado português como um intermediário de investimento social e recebeu um apoio a três anos da Fundação Calouste Gulbenkian como o objetivo de catalisar este mercado em Portugal. O Laboratório de Investimento Social estruturou o primeiro Título de Impacto Social em Portugal. Esta experiência é semelhante à da Social Finance no Reino Unido desde 2007.



## ÁREA PRIORITÁRIA 2.3: PROMOVER A CONTRATUALIZAÇÃO PÚBLICA DE SERVIÇOS COM BASE EM EVIDÊNCIA E EM RESULTADOS

### ***Qual o desafio ao qual pretendemos dar resposta nesta área prioritária?***

Numa altura em que os orçamentos públicos são limitados e os problemas sociais complexos, surge a necessidade de encontrar soluções eficazes que gerem elevado impacto. A contratualização de serviços sociais, por parte do setor público, com base em resultados oferece uma potencial solução. A contratualização por resultados é uma forma de contratualização em que o pagamento só é feito se a evidência provar que os resultados foram atingidos.

As vantagens deste esquema contratual incluem<sup>5</sup>:

- O alinhamento do financiamento público com a obtenção de melhores resultados para os beneficiários;
- Uma melhoria na prestação de serviços aos beneficiários, uma vez que a prestação destes requer um foco nas questões chave que os impedem de alcançar um determinado resultado;
- O desenvolvimento de uma base de evidência para as intervenções que funcionam e as poupanças associadas a cada uma delas;
- A promoção de uma gestão de desempenho dos serviços rigorosa e que sirva para os adaptar.

Esta área prioritária tem como objetivo analisar diferentes formas de promover uma cultura de evidência e orientada para os resultados no setor público.

### ***O que fizeram outros países para responder a este desafio?***

Foram revistos três exemplos de iniciativas do setor público criadas para promover uma melhoria na contratualização de serviços.

Objetivo	Caso de estudo	Descrição
<b>Formação e capacitação de entidades do setor público</b>	Commissioning Academy (UK)	A Commissioning Academy é um programa de formação destinado aos líderes do setor público e que visa a melhoria das formas de contratualização pública.
	Harvard SIB Lab (EUA)	O Harvard SIB Lab é uma iniciativa que oferece assistência técnica <i>pro bono</i> a entidades do setor público que tenham interesse em contratualizar serviços sociais numa lógica de pagamento por resultados.
<b>Enquadramento legal favorável</b>	Social Value Act (UK)	O Social Value Act é o enquadramento legal estabelecido no Reino Unido que requer que as entidades do setor público que contratualizem serviços considerem o bem-estar social, ambiental e económico das comunidades em que os serviços serão prestados.

<sup>5</sup> Adaptado de Toby Eccles e Sarah Doyle, Musings on finance and social change. Ler mais em: <https://tobyecc.wordpress.com/2014/09/10/outcome-based-government/>



Funded by  
the European Union

FUNDAÇÃO  
CALOUSTE GULBENKIAN

SOCIAL  
FINANCE

LABORATÓRIO DE  
INVESTIMENTO SOCIAL

### **Formação e capacitação de entidades do setor público - The Commissioning Academy (UK)**

O Cabinet Office do Reino Unido reconheceu que poderia haver um aumento da eficiência no setor público se houvesse uma melhoria nas formas de contratualização de serviços e se criasse um programa de formação para os gestores do setor público e suas equipas.

A Commissioning Academy é um programa de formação liderado pelo Cabinet Office do Reino Unido e promovido por um consórcio de organizações sociais e outros departamentos do governo. O programa inclui seis sessões conduzidas durante um período de cinco meses, durante o qual os participantes exploram diferentes práticas de contratualização com um conjunto de oradores peritos no tema, com recurso a casos de estudo e exercícios práticos. Estas sessões abrangem temas relacionados com a contratualização de serviços: formatos de contratos por resultados; trabalho com voluntários e comunidades locais; envolvimento com partes interessadas; modelos de financiamento alternativos; modelos de contratualização conjunta; modelos de prestação de serviços por várias entidades.

Inicialmente, o programa foi lançado como projeto-piloto, e desde então tem sido expandido. No fim da formação, os participantes são capazes de desenhar processos de contratualização de serviços em formatos que se alinham com os objetivos pretendidos.

### **Formação e capacitação de entidades do setor público - Harvard Kennedy School SIB Technical Assistance Lab (EUA)**

O Harvard SIB Lab foi lançado para ajudar o setor público central e local a desenvolver Títulos de Impacto Social. Desde 2011, o Lab tem oferecido assistência técnica *pro bono*<sup>6</sup> a parceiros do setor público local e estatal. O programa de assistência inclui um apoio de 12 a 15 meses para guiar os parceiros nos progressos programáticos, financeiros, regulatórios e contratuais relacionados com a contratualização por resultados.

Os aspetos fundamentais deste programa de assistência são:

- Um *Innovation Fellow* (tipicamente, um recém licenciado) trabalha como membro da entidade parceira e oferece assistência, tanto na coordenação da política pública como na condução da análise técnica necessária;
- Acesso a assistência técnica sénior e a apoio numa série de áreas, incluindo o desenvolvimento da metodologia de avaliação de resultados adequada;
- Acesso a um programador/ analista de dados, durante 6 meses, para combinar as bases de dados dos diferentes órgãos do governo, estabelecer tendências de desempenho históricas e identificar a população alvo do programa a ser pago em função dos resultados.

O objetivo do programa é capacitar o setor público a desenvolver um *pipeline* de Títulos de Impacto Social. O Lab já conta com o lançamento de Títulos de Impacto Social nos estados de Massachusetts e Nova Iorque e está neste momento a trabalhar com 10 outros Estados.

### **Enquadramento legal favorável – Social Value Act (UK)**

O Social Value Act 2012 vem demonstrar como o governo pode criar o enquadramento legal favorável à contratualização por resultados. Este decreto foi estabelecido para permitir que as entidades que contratualizem serviços, tanto a nível central como a nível local, tomem em consideração o impacto dos serviços prestados no bem-estar social, ambiental e económico das comunidades.

---

<sup>6</sup> O SIB Lab foi criado com o apoio substancial de um donativo da Rockefeller Foundation



Este enquadramento legal oferece ao governo mais flexibilidade em determinar a quem adjudicar contratos públicos além das considerações tradicionais de preço/qualidade. Além disso, as organizações que prestam serviços devem passar a ter em consideração o seu impacto, numa esfera mais alargada. Por exemplo, o valor acrescentado de incluir trabalhadores com um historial prisional pode ser tido em consideração aquando da contratualização de serviços de justiça criminal. Um dos objetivos do decreto é permitir que mais organizações sociais se candidatem e ganhem contratos públicos.

### **Quais foram as principais aprendizagens destas experiências?**

A reflexão sobre a Commissioning Academy, o Harvard SIB Lab e o Social Value Act sugere três principais aprendizagens.

- **A formação interna de "embaixadores" dentro do governo é crucial.** As equipas que conduzem os processos de contratualização de serviços precisam de formação e apoio para desenhar e implementar contratos com base em resultados, uma vez que o seu processo de desenvolvimento tende a ser diferente dos processos em prática nos atuais órgãos do setor público.
- **Estabelecer um historial de contratos por resultados é importante para criar momentum.** A contratualização por resultados será mais facilmente escalável uma vez que existam projetos-piloto no terreno e exemplos reais com os quais o setor público se possa identificar. No Reino Unido, depois do lançamento do primeiro Título de Impacto Social na prisão de Peterborough, o Ministério do Trabalho criou o Innovation Fund, um programa baseado na contratualização por resultados e que já levou à criação de 10 novos TIS.
- **Criar um enquadramento legal que promova uma cultura de orientação para resultados.** É muitas vezes difícil para o governo adotar novas formas de contratualização, uma vez que a legislação vigente as impede ou dificulta. Isto pode desacelerar o desenvolvimento de uma cultura orientada para os resultados. A criação de um novo arranjo legal que acomode estas formas de contratualização pode facilitar o processo.

### **O que é específico para Portugal e deve ser tido em conta na adaptação para o contexto Português?**

O desenvolvimento de programas de formação para trabalhadores do setor público, o lançamento de projetos-piloto, a criação de um enquadramento legal de apoio são elementos cruciais ao desenvolvimento de uma cultura orientada para os resultados. Em Portugal, para que tal aconteça, alguns fatores devem ser tidos em consideração:

**Já está a ser desenvolvido um ecossistema promotor de formas de contratualização por resultados.** O Acordo Portugal 2020 tem um foco claro nos resultados e vai gerar um fluxo significativo de capital para o setor social em Portugal, entre 2014 e 2020.

**A estrutura de missão Portugal Inovação Social tem um mandato para a criação dum fundo de Títulos de Impacto Social,** que irá financiar contratos com base em resultados.

**Existe uma falta de legislação que facilite a contratualização por resultados.** Apesar da legislação atual não proibir esta forma de contratualização, torna o processo difícil. Alterações à legislação em vigor podem facilitar e encorajar a contratualização de serviços sociais por resultados.



## [PROPOSTA DE RECOMENDAÇÕES PARA VALIDAÇÃO PELOS MEMBROS DO GT]

### SUBGRUPO #2 – CAPACITAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA O IMPACTO E INVESTIMENTO SOCIAL

Os membros do subgrupo #2 identificaram três áreas prioritárias: (1) Melhorar a capacidade das organizações sociais para o impacto e investimento social, (2) Criar um ecossistema de intermediários que apoie o desenvolvimento do mercado e (3) Promover a contratualização pública de serviços com base em evidência e em resultados.

Este documento contém a análise destas áreas prioritárias, que será utilizada para informar as recomendações finais do GT Investimento Social. As recomendações propostas para este subgrupo estão presentes nos quadros em baixo.

#### [RECOMENDAÇÃO PROPOSTA]

**Área prioritária 2.1** - Melhorar a capacidade das organizações sociais para o impacto e investimento social

A análise desta área prioritária resultou na seguinte recomendação, que deverá ser discutida e validada pelos membros do GT Investimento Social:

***"Criar programas de capacitação direcionados às organizações sociais com vista a melhorar o seu impacto social e a sua capacidade de atrair investimento social."***

#### [RECOMENDAÇÃO PROPOSTA]

**Área prioritária 2.2** - Criar um ecossistema de intermediários que apoie o desenvolvimento do mercado

A análise desta área prioritária resultou na seguinte recomendação, que deverá ser discutida e validada pelos membros do GT Investimento Social:

***"Construir um ecossistema de intermediários de investimento social que ajude a fazer a ponte entre organizações sociais, investidores e representantes do setor público."***

#### [RECOMENDAÇÃO PROPOSTA]

**Área prioritária 2.3** - Promover a contratualização pública de serviços com base em evidência e em resultados

A análise desta área prioritária resultou na seguinte recomendação, que deverá ser discutida e validada pelos membros do GT Investimento Social:

***"Promover a contratualização de serviços sociais públicos com base em evidência e resultados sociais."***

Queira, por favor, dar feedback à análise feita a esta área prioritária e às recomendações resultantes, preenchendo o questionário em: <https://pt.surveymonkey.com/s/FVQXCWT>

**Este documento é confidencial. Por favor não partilhar.**