

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Metodologias de Avaliação de Impacto Social:

A Aplicabilidade de Getting to Outcomes em contexto de Responsabilidade Social das  
Organizações

Filipa da Mota Poseiro Castelo da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais

Orientadora:

Dra. Alzira da Conceição Silva Duarte, Professora Assistente

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2012

**JEL Classification System:**

O – Economic Development

O2 – Development Planning and Policy

O22 – Project Analysis

## AGRADECIMENTO

Não posso deixar passar um agradecimento muito especial aos meus colegas de Mestrado DEDILODEMU 2010, que apesar de todas as aventuras, sempre nos mantivemos unidos e muito dinâmicos, passando várias mensagens de apoio e motivação entre todos, espírito passado também graças ao Professor Roque Amaro.

Sei com toda a certeza, que sem eles não tinha continuado.

Ainda, à Professora Alzira Duarte por me ter motivado, apoiado, e conseguido arrumar as ideias no lugar.

Aos meus pais que nunca me iriam deixar desistir, e por me terem sempre incentivado a querer mais e a ser melhor. Também à mana, aos primos, à avó Mané, à tia Cláudia e à madrinha Graça que estão comigo desde sempre.

Às amigas de sempre e para sempre (Joana, Inês, Bárbara, Suzi), e aos amigos de Santa Cruz que me proporcionaram momentos fantásticos sempre que foi possível. E a todos os amigos que me deram força!

Aos colegas de trabalho, o melhor serviço de apoio que existe! E os que não são do serviço mas iam motivando de igual forma. Vera e Carlos, os próximos são vocês.

Obrigada!

## RESUMO

O conceito de avaliação surge muitas vezes com uma certa conectividade negativa, como se o propósito de avaliar fosse de denegrir o trabalho realizado, ou despromover algo que foi feito com esforço e dedicação. No entanto, é com os erros, nossos ou de terceiros, que conseguimos aprender e melhorar o que para a frente possa surgir.

É neste sentido que aparece a avaliação de impacto social, não no sentido de desqualificar projectos e acções que já decorreram ou estejam a decorrer, mas sim para que de futuro se possa fazer ainda melhor, e que o que já exista possa ser otimizado.

Ainda, a preocupação social das organizações tem vindo a aumentar substancialmente, mas a avaliação dos impactos alcançados nesses projectos não teve o mesmo desenvolvimento.

Assim, o objectivo desta dissertação é caracterizar e analisar a aplicabilidade de uma metodologia de avaliação de impacto social (AIS), em contexto de projectos de responsabilidade social das organizações.

Desta forma é necessário conseguir identificar o conceito de impacto social, que na literatura académica não está claramente definido, bem como das várias perspectivas de impacto.

**Palavras-Chave:** Impacto Social, Avaliação de Impacto Social, Responsabilidade Social das Organizações, Accountability.

ABSTRACT

The term evaluation often arises with a certain negative connectivity, as if the purpose was to assess the work done to denigrate it or demote something that was done with effort and dedication. However, it is from our mistakes, or from others, that we can learn and improve what might come.

In this sense arises the social impact assessment concept, in order not to disqualify projects and actions that have passed or are currently underway, but so that in future we can do better, and what already exists can be optimized.

Also, the social concern of organizations has increased substantially, but the assessment of those impacts did not have the same development.

Therefore, the aim of this dissertation is to characterize and analyze the applicability of a social impact assessment (SIA) methodology, in corporate social responsibility context.

In this way, it is necessary to be able to identify the social impact concept, which in the academic literature is not clearly defined, as well as the various perspectives of impact.

**Key words:** Social Impact, Social Impact Assessment, Corporate Social Responsibility, Accountability.



ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
1. REVISÃO TEÓRICA .....	3
1.1. Impacto Social .....	3
1.1.1. Conceito de Impacto Social.....	3
1.2. Avaliação de Impacto Social .....	7
1.2.1. Importância dos Stakeholders .....	7
1.2.2. Porquê Avaliar Impacto Social?.....	8
1.2.3. Enquadramento Histórico.....	9
1.2.4. Factos fundamentais de AIS.....	13
1.2.5. Maiores dificuldades .....	16
1.2.6. Oportunidades .....	18
1.3. Metodologias de Avaliação de Impacto Social .....	21
1.3.1 Social Accountability.....	23
1.3.2. Balanced Score Card.....	24
1.3.3. Social Return on Investment (SROI) .....	26
1.3.4. Results-Based Accountability .....	28
1.3.5. Getting to Outcomes .....	29
1.4. Responsabilidade social das organizações (RSO) e Avaliação e Impacto Social .....	31
1.4.1 Responsabilidade Social das Organizações .....	31
1.4.2. A avaliação de impactos sociais em de projectos de RSO.....	32
2. MÉTODOLOGIA .....	35
2.1 Estratégia de Investigação .....	35
2.1.1. Identificação da Metodologia a Analisar .....	35
2.1.2.Focus Group.....	36
3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA GETTING TO OUTCOMES .....	39
3.1. <i>Getting To Outcomes</i> .....	39
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	55
4.1. Focus Group - EPIS.....	55
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	61
6. CONCLUSÃO .....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1. Conceito de Impacto Social e Termos Relacionados



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2.1. The Impact Value Chain

Figura 1.2.2. Processo de Avaliação de Impacto Social

Figura 1.3. Social Enterprise Balanced Score Card Model

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

EIA – Environmental Impact Assessment

GTO – Getting to Outcomes

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

MAPA - Método Aplicado de Planeamento e Avaliação

NEPA – National Environmental Policy Act

NPO – Non-Profit Organizations

ONG – Organizações Não Governamentais

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

SIA – Social Impact Assessment

SROI – Social Return on Investment

SS – Segurança Social

s.n. – sem editora

s.a. – sem data

s.l. – sem lugar de publicação

## INTRODUÇÃO

Cada vez mais tem sido exigido, principalmente em projectos sociais, que sejam apresentados resultados, no entanto a forma de se medir resultados na área social não é tão linear como apresentar um balanço numa empresa que espera resultados específicos e quantificáveis, resultados financeiros.

A linguagem nesta área de avaliação social também varia, desde impactos, a retorno, a benefícios, a valor, mas a questão que a rodeia é a mesma, no fundo o que se pretende é saber que diferença estamos a fazer. Perceber e gerir estes impactos está a tornar-se cada vez mais importante tanto para o sector público como para o privado.

Foi neste sentido que surgiu a avaliação de impacto social e a percepção que as empresas, que já proporcionam projectos de responsabilidade social, ou que ainda não o tenham feito, possam fazê-lo e possam também apresentar os impactos que têm na sociedade. Desta forma não só estão a criar mudanças, como através da sua avaliação podem melhorar os seus projectos.

Assim, o objectivo deste trabalho passa por perceber o que é a avaliação de impactos sociais, tendo obrigatoriamente que passar pelo conceito de impacto social, ambos ainda pouco desenvolvidos, mas que passam por analisar as alterações que os projectos possam causar na sociedade, quer em mudanças no conhecimento, valores ou atitudes.

Este tipo de avaliação de impacto até teve o seu *boom* com o surgimento dos impactos ambientais resultantes de projectos ligados muitas vezes à construção de infra-estruturas, mais tarde passou até a juntar-se os dois tipos de análise, ambiental e social.

É também essencial perceber melhor o que trata a avaliação de impactos sociais, bem como as metodologias que se encontram nas várias exposições encontradas sobre este tema, para que posteriormente e através de análise de *Focus Group*, seja possível identificar uma metodologia que se adequa especialmente a projectos de RSO. Ainda neste campo, existe toda uma polémica de subjectividade relativamente aos indicadores passíveis de avaliação, sendo que o desenvolvimento deste tipo de avaliação e a identificação da melhor metodologia será o principal desafio neste trabalho. O intuito da análise de *Focus Group* será identificar as limitações e as mais-valias da sua utilização nestes tipos de projectos, se é de fácil uso ou se por contrário, a identificação de indicadores de avaliação, ou outras limitações, tornam a sua prática menos eficiente e/ou mais dispendiosa.



## 1. REVISÃO TEÓRICA

### 1.1. Impacto Social

#### 1.1.1. Conceito de Impacto Social

O conceito de Impacto Social, ainda não se encontra cientificamente definido nas discussões académicas, apesar de se poder chegar a um parecer lógico de que, impacto social se refere a qualquer alteração (nos comportamentos, estilo e/ou qualidade de vida, infra-estruturas, etc) oriunda de uma ou mais acções na comunidade, área geográfica ou grupo em questão.

Assim e para definir impacto, coloca-se outra questão abordada em várias discussões sobre Língua Portuguesa, será impacto ou impacte? As especialistas em Língua Portuguesa, Sandra Duarte Tavares e Sara de Almeida Leite, referem que se deva usar impacte como substantivo de uma consequência, e impacto como forma do verbo “impactar”. No entanto, o termo que se utilizará será impacto, já que é o que prevalece na literatura académica portuguesa.

Neste sentido, e de acordo com o MAPA-Método Aplicado de Planeamento e Avaliação (Ulrich Schiefer, Lucinia Bal-Döbel, António Batista, Reinald Döbel, João Nogueira e Paulo Teixeira, 2006), que defende o uso do termo impacte, define-o como:

Efeitos e implicações de médio e longo prazo, intencionados ou não, directos ou indirectos, positivos ou negativos, de um determinado projecto ou intervenção sobre o grupo-alvo e o seu meio envolvente (paisagem organizacional, sistema social, ambiente natural, etc.). Os impactes não devem ser confundidos com os *resultados* (o que o projecto faz) e os *efeitos* (o que os resultados do projecto provocam).

Por outro lado, também se pode entender por impacto social, quaisquer consequências para a população provenientes de uma acção pública ou privada que alterem a forma de viver, de trabalhar, de convívio, a forma em que se organizam para satisfazer necessidades, ou mesmo os seus comportamentos em sociedade. Também pode incluir impactos culturais, como valores, normas e crenças (The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, 1994).

Ainda, tomando como impacto social qualquer questão social (Henriques, 2010), podemos ainda referir impacto ambiental como parte de impacto social, uma vez que afecta as sociedades de uma forma similar, apesar dos impactos ambientais terem contornos mais

científicos e precisos relativamente à sua avaliação, quantificação e factores, bem como normas estipuladas mundialmente, também com grandes influências políticas.

No mesmo seguimento, também se defende que os impactos sociais se devem considerar simultaneamente com os ambientais (Barrow, 2002) uma vez que na maioria das vezes estão correlacionados, e são um excelente catalisador para o aumento da responsabilidade social das organizações, além da possibilidade de melhorarem as políticas ambientais e de desenvolvimento sustentável. Sendo neste caso, impacto social, como uma mudança significativa ou duradoura na vida das pessoas provocada por uma ou várias acções (sociais ou ambientais).

Então, impacto social vai mais além dos aspectos limitados como alterações demográficas ou de emprego, e segundo os profissionais da *International Association for Impact Assessment* (IAIA, 2003), todas as questões que afectem as pessoas, directa ou indirectamente, podem ser alvo de avaliação de impacto social, sendo mudanças provocadas por um ou vários dos seguintes aspectos:

Modos de vida das pessoas – como vivem, trabalham, ocupam os tempos de lazer, interagem no dia-a-dia;

A sua cultura, crenças, valores, costumes, linguagem ou dialecto;

A sua comunidade, no que respeita à coesão, estabilidade, identidades, bem como aos serviços, infra-estruturas e equipamentos;

O seu sistema político – o modo e a medida em que as pessoas podem participar nas decisões que afectam as suas vidas, o nível de democraticidade existente e os recursos disponibilizados para concretizarem esses aspectos.

O ambiente em que vivem – a qualidade do ar e da água que as pessoas utilizam; a disponibilidade de alimentos e a sua qualidade; o nível de segurança e risco, as poeiras e o ruído a que estão expostas; a adequação de saneamento, a segurança física e o acesso e o controlo sobre os recursos;

A sua saúde e bem-estar – a saúde entendida como um estado de completo bem-estar físico, mental, social e espiritual e não apenas a ausência de doença ou enfermidade;

Os seus direitos individuais e de propriedade – em especial se as pessoas são economicamente afectadas ou sofrem danos pessoais que podem incluir a violação de direitos e liberdades;

Os receios e aspirações das pessoas – as percepções sobre a segurança, os receios acerca do futuro da sua comunidade e as aspirações em relação ao seu futuro e dos seus filhos.

Impacto é também apresentado como um efeito amplo ou de longo prazo dos outputs, resultados e actividades de um projecto ou organização (Lumley, Benedict e Matthew, 2011). Podem ser positivos ou negativos, e incluir efeitos sobre as pessoas que não são usuários directos de um projecto, ou efeitos sobre um campo mais vasto, como o governo. Assim chegamos ao conceito de Stakeholders, grupos de indivíduos que directa ou indirectamente, voluntária ou involuntariamente são abrangidos pelos impactos produzidos por um projecto ou acção.

O quadro apresenta definições de impacto social e conceitos relacionados que serão discutidos mais adiante:

Conceito	Definição
Impacto Social ( Burdge & Vanclay, 1996)	Por impacto social entende-se como as consequências para a população de qualquer acção pública ou privada que modifique a forma de viver, de trabalhar, de conviver, de se organizar de forma a satisfazer as suas necessidades, e de estar em sociedade. Este conceito inclui também impactos culturais que alterem as suas normas, valores e convicções.
Impacto Social (Latané, 1981)	Impacto social pode ser qualquer alteração no estado psicológico e em sentimentos subjectivos, emoções, conhecimentos e convicções, valores e comportamentos, que ocorram no individuo resultado de acções de outros indivíduos.
Impacto (Clarke et al, 2004)	Pode ser definido como a porção do outcome total que ocorra como resultado de uma actividade ou programa, para além do que teria acontecido mesmo sem a actividade.
Valor Social (Emerson et al, 2000)	Valor social é criado quando os recursos, inputs, processos ou políticas são combinados para conseguirem gerar melhorias nas vidas dos indivíduos ou da sociedade em geral.

Avaliação de Impacto Social (Freudenburg, 1986)	Avaliação de Impacto Social refere-se a avaliar (no sentido de medir ou sintetizar) uma vasta gama de impactos (ou efeitos, ou consequências) que são sentidos igualmente por um grupo, como resultado de um plano de acção.
Gestão de Impacto Social (Gentile, 200)	É o campo de investigação da intersecção de práticas económicas (de gestão) e as preocupações sociais, que reflectem e respeitam a interdependência complexa entre estas duas realidades.
Avaliação de Impacto Social (IAIA, 2009)	Avaliação de Impacto Social inclui os processos de análise, monitorização, e gestão de consequências sociais intencionais e não intencionais, positivas ou negativas, de intervenções planeadas (políticas, programas, planos ou projectos) ou qualquer processo de mudanças sociais provocadas por essas intervenções.

Quadro 1.1. Conceito de Impacto Social e Termos Relacionados

Fonte: Mass, Karen. *Corporate Social Performance: From Output Measurement to Impact Measurement*, 2009. pg. 48

No entanto, neste trabalho iremos assumir o conceito de impacto social definido no *Guidelines and Principles for Social Impact Assessment*, como quaisquer consequências na população que alterem a forma de viver, trabalhar, organizar, e acima de tudo que alterem os seus comportamentos, valores e atitudes.



## 1.2. Avaliação de Impacto Social

### 1.2.1. Importância dos Stakeholders

Já defendia Edward Freeman, que o termo stakeholder podia ser definido como qualquer pessoa ou organização que afecte ou seja afectado por uma organização, todos contam (Freeman, 1984).

E, segundo a associação *Social Impact Scotland*, stakeholders de um projecto ou acção podem incluir indivíduos, grupos, comunidades, organizações privadas, governo local ou nacional e ainda outros grupos do sector público com interesse político nos resultados inerentes a outros stakeholders. Podem ainda ser identificados nessa denominação qualquer entidade ou grupo que seja afectada ou afecte, o projecto em avaliação, isto é, quer seja o grupo alvo do projecto, ou alguma comunidade a vários quilómetros de distância, que mesmo num futuro não muito próximo, possa vir a sofrer consequências, positivas ou negativas da acção, todos devem ser considerados.

A associação referida anteriormente, aborda a importância de stakeholder na avaliação de impacto, assumindo que independentemente do método ou abordagem para a medição de impacto, e uma vez que os processos se baseiam na compreensão das mudanças que os vários stakeholders vivenciam, é essencial que todos estejam envolvidos na avaliação.

Em primeiro lugar, é importante trabalhar com as partes interessadas para perceber como os impactos, provenientes da actividade ou projecto, os vão afectar directa ou indirectamente. Geralmente, o objectivo primário da mudança não é compreendido por todos os stakeholders da mesma forma, também aliado ao facto de lhes ser atribuído importâncias diferentes. Assim, parte importante do sucesso destas acções passa pela compreensão da diferença de perspectivas, no momento em que se demonstra a eficácia do projecto a implementar, estimulando a mudança.

Posteriormente, e uma vez percebido o objectivo primário da mudança por todos os stakeholders, é necessário estabelecer impactos/resultados a avaliar. Desta forma, será possível estabelecer e desenvolver, com os principais stakeholders, uma linha orientadora pela qual se poderão basear no momento de avaliação, de qualquer mudança perceptível antes, durante e após a implementação do projecto.

Apesar de este processo representar um grande desafio, e embora trabalhar com todos os indivíduos interessados ou afectados pelo projecto seja extremamente difícil, é realmente importante para uma avaliação mais eficaz, que as diferentes perspectivas sejam representadas no momento da avaliação, de uma forma relativamente significativa.

As formas de recolha destas informações divergem desde simples inquéritos, até longas e meticulosas entrevistas, dependendo do tipo de projecto, a avaliação dos stakeholders, antes, durante e após o projecto pode variar.

A identificação e análise dos Stakeholders num projecto são um ponto de partida para a avaliação de impacto social, uma vez que permite delinear estratégias como, quem são os principais Stakeholders? No que é que estão interessados? Qual é o poder/força de cada um? Qual a influência que cada um tem no projecto? De que forma serão afectados...

Esta informação permite identificar factores relacionais e de comportamento que, se ignoradas, podem ter uma influência negativa no projecto, mas se consideradas, podem constituir uma força motivadora.

### **1.2.2. Porquê Avaliar Impacto Social?**

A avaliação de impacto social é uma forte ferramenta de investigação para a compreensão dos impactos *ex ante* de projectos, tentando sempre arranjar a melhor estratégia de suporte e incentivo a todos os stakeholders envolvidos (Frank Vanclay e Daniel Bronsteinl, 1995).

Já a *McKinsey & Company – Social Sector Office* define avaliação de impacto social como:

“O objectivo da avaliação de impacto social é o de implementar melhorias que aumentem o valor dos programas para as pessoas que servem. A avaliação de impacto social existe para ajudar as organizações a melhor planearem, e a implementarem os programas de forma mais eficaz. A avaliação de impacto social ainda facilita na responsabilização (*accountability*), comunicação com os stakeholders, e orientação na gestão e alocação de recursos escassos.”

Assim, um grupo de consultores definiu num relatório (Tris Lumley, Benedict Rickey e Matthew Pike, 2011), um conjunto de factores encorajadores ao uso e desenvolvimento desta metodologia, bem como alguns pontos que ainda podem ser um entrave à sua utilização:

- Incentivos: Instituições de caridade ou empresas sociais (ONG's, IPSS, ...), precisam de incentivos para avaliar os seus impactos, uma vez que seria uma oportunidade de

melhorar internamente os seus serviços, além de ser uma excelente forma de promoção e de angariação de investimento externo.

- Recursos: É necessário mais investimento para a investigação de avaliação de impacto, bem como produtos e serviços mais acessíveis e disponíveis para ajudar na avaliação.
- Aptidão e capacidades: A formação e treino são indispensáveis, assim como a criação de ferramentas e sistemas mais acessíveis e disponíveis a todos.
- Apoio: As organizações sociais precisam de apoio para poderem analisar os seus impactos de forma clara e concisa.
- Utilização dos resultados: ainda há muito para aprender e descobrir em avaliação de impactos sociais, e a partilha de novos descobrimentos é a chave para o sucesso.

Apesar de muitas vezes as NPO (*non-profit organizations*) serem motivadas pelos seus valores, não deixa de ser necessário conseguir perceber se o que se está a fazer produz realmente uma mais-valia, ou se com os mesmos recursos poderíamos estar a afectar o dobro das pessoas.

Foi neste sentido, que se identificou uma ideia chave, as organizações que trabalham para melhorar a vida de outras pessoas deveriam perceber ao máximo a real importância que desempenham na mudança das suas vidas (Lumley et al, 2011).

A AIS pode ajudar a melhorar as performances, os serviços, criar estratégias e aplicar eficientemente os seus recursos, de forma a causarem um maior impacto nos seus beneficiários. Assim como, a exposição do impacto que a organização tem pode atrair mais investidores, voluntários, e até algum apoio público.

### **1.2.3. Enquadramento Histórico**

A *Mckinsey & Company – Social Sector Office* juntou um conjunto de acções das últimas décadas responsáveis por despoletaram este interesse, e continuarem a desenvolver este conceito.

Na década de 50 Donald Campbell publicou *Factors Relevant to the Validity of Experiments in Social Settings*, onde introduziu os primeiros conceitos sobre o assunto, que são até hoje em dia cruciais nas metodologias das ciências sociais. Alguns anos mais tarde, em 1964, o

governo Norte-Americano inicia-se na avaliação de programas públicos com a criação do OEO (*Office of Economic Opportunity*), e em 1968 é aplicada uma ferramenta de avaliação em New Jersey com intuito de se perceber o efeito de um imposto na sociedade. E no final da década, no campo ambiental começa-se a abrir caminho a novas formas de avaliação com a criação do CEQ (*Council on Environmental Quality*), em que é solicitado a todas as agências federais uma avaliação do impacto da legislação nas comunidades.

É no anos 70 que surge o conceito e Avaliação de Impacto Social, com o conselho da ASA (*American Sociological Association*) a formar um comité para desenvolver linhas orientadoras das contribuições sociológicas ao desenvolvimento do impacto ambiental. Sendo em 1978, que o CEQ define uma série de orientações para a avaliação de componentes sociais.

Na década seguinte, já com a maioria das agências federais norte-americanas a formalizarem as suas avaliações ambientais e sociais, o Banco Mundial inclui a avaliação social como procedimento na avaliação de projectos.

Então em 1992 é criado o *Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment* para ajudar outras organizações a manterem os critérios estabelecidos por lei, e em 1996 é elaborado pela primeira vez uma análise SROI (*Social Return On Investment*), em que algumas organizações a adoptam, enquanto outras expressam os seus receios quanto à redução de dinâmica e complexidade de conhecimento humano necessários para uma análise financeira.

É nesta sequência que se seguem alguns acontecimentos fulcrais ao surgimento do conceito e aplicação de avaliação de impacto social.

### **NEPA - EIA (*Environmental Impact Assessment*)**

O Acto Nacional de Política Ambiental (NEPA- National Environmental Policy Act) é uma lei ambiental nos Estados Unidos da América, das primeiras escritas sobre defesa ambiental.

Foi elaborada nos anos 60 depois da progressiva preocupação ambiental da época, acrescida de alguns factores específicos como o derrame de petróleo em Santa Barbara e a construção de grandes auto-estradas, que estavam a destruir vários ecossistemas por todo o país.

Desde então, a lei tem sido aplicada em todos os projectos que envolvam fundos públicos, ou mesmo não dependendo de investimento público, sejam de carácter público ou que produzam impacto na sociedade.

O NEPA estava fundamentado em três secções importantes:

- A declaração das políticas e objectivos ambientais;
- Estabelecer acções de *enforcement* às agências federais para implementarem as metas e políticas;
- Criação um Conselho de Qualidade Ambiental (CEQ-*Council on Environmental Quality*).

É neste sentido que a avaliação de impactos, neste caso ambientais, começam a tornar-se uma condição significativa na concessão de fundos para projectos comunitários, práticas ambientais e sociais.

O NEPA tem como principal propósito assegurar que o governo considera as questões ambientais antes de empreender qualquer projecto que venha a ter futuros impactos ambientais. Desta forma, tornou-se obrigatório na construção de aeroportos, complexos militares, estradas, compra ou venda de parques naturais, construção de escolas, hospitais, habitações, e outras responsabilidades federais, passar pela avaliação de alguns processos como, *Environmental Assessments* (EAs) e *Environmental Impact Statements* (EISs).

Todas as leis e regulamentos foram criados através do CEQ, de forma bastante simples e acessível, o seu principal objectivo era o de ser uma força reguladora a nível nacional, que impusesse as normas do NEPA.

Mas não só do NEPA surgiu a percepção de avaliação de impacto social, mas da generalidade dos governos e das suas medidas de avaliação de impacto aos programas de serviço públicos. Mas foi a partir da década de 90 que fundações, NPO, e investigadores sociais se debruçaram sobre a matéria da avaliação destes tipos de projectos, criando e aplicando uma série de novas ferramentas e teorias a nível mundial.

### **SIA - The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment**

Após a implementação e sucesso do NEPA, relativamente a estudos ambientais em projectos públicos e privados, surgiu a necessidade de se analisar e perceber os efeitos sociais que os projectos, programas e novas políticas traziam à sociedade.

Desta forma, e assim como na formação do NEPA, reuniu-se um grupo de trabalho para a elaboração de princípios e guias para a avaliação de impactos sociais (*The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment*, 1992).

Primeiro definiu-se impacto social como consequência para a população derivada de acções públicas ou privadas. Estas consequências podiam ser ao nível de modo de vida, forma de se relacionarem com os outros, ou a nível laboral, mas também ao nível cultural, como os seus valores e costumes.

Já em relação à avaliação de impacto social, foi interpretado como sendo o esforço para avaliar ou estimar, antecipadamente, as consequências sociais que possam ser provenientes de acções políticas e/ou governamentais que já estavam prevista no NEPA.

Assim, e como requerido no NEPA, seria agora exigido nos E.U.A um estudo social (SIA) nos mesmos moldes do EIS, para a construção de edifícios públicos, estradas, reorganização territorial, ou seja, qualquer acção que provocasse alguma alteração na qualidade e forma de vida das populações envolventes.

### **IAIA – International Association for Impact Assessment**

No entanto, não só nos E.U.A este novo conceito de avaliação estava em desenvolvimento, também no mundo inteiro a preocupação pelo impacto social foi crescendo, e com ela a criação de uma Associação Internacional para a Avaliação de Impacto Social, criada em 1980, com investigadores e consultores de várias disciplinas e países.

É hoje uma rede mundial no desenvolvimento e aplicação de práticas de avaliação de impacto social, decisões políticas, projectos e programas sociais, também já presente em Portugal. As principais actividades da IAIA procuram:

- Desenvolver abordagens e aplicações de avaliação do impacto social;
- Melhorar os procedimentos de avaliação e métodos de aplicação;

- Promover a formação em avaliação de impacto, bem como conhecimento público do assunto;
- Partilha de informação através de redes, acções e publicações.

### **Outras Organizações**

À medida que a AIS foi ganhando notoriedade e maior importância tanto na melhoria de projectos como na angariação de investimentos, várias foram as organizações e fundações que se disponibilizaram e juntaram consultores e investigadores de todo o mundo, de forma a desenvolver e melhorar as ferramentas e métodos de avaliação. Estas caracterizam-se por serem plataformas *online* com publicações de artigos científicos de autores especializados em consultoria social, desde sociólogos, economistas, engenheiros, etc.. Todos com um único objecto, tornar cada vez mais fácil a todas as organizações a melhoria dos seus projectos. No entanto, também são espaços de troca de experiências e aplicações práticas, uma vez que, na maioria das vezes, os estudos são baseados em projectos reais.

Algumas organizações que se têm destacado ultimamente são:

- *London Center for Social Impact;*
- *New Philanthropy Capital;*
- *McKinsey & Company – Social Sector Office;*
- *The Foundation Center;*
- *Rockefeller Foundation;*
- *Center for Good Governance;*
- OECD

#### **1.2.4. Factos fundamentais de AIS**

Já se definiu anteriormente AIS como um esforço para estimar e avaliar, antecipadamente, as consequências sociais de um determinado projecto. É um processo que estabelece uma estrutura de planeamento definindo prioridades, recolha de informação e análises, tudo isto incorporando informações sociais bem como participações dos Stakeholders. Pressupõem também que o desenvolvimento das intervenções tenha em conta as situações sociais chave

em cada projecto, assim como, uma participação estratégica que envolva uma vasta série de Stakeholders.

A AIS caracteriza os impactos que os projectos podem provocar nos aspectos sociais de uma comunidade/grupo, na base da previsão, como uma determinada acção pode trazer alterações, comparando com a evolução dessa comunidade/grupo se não houvesse qualquer intervenção:

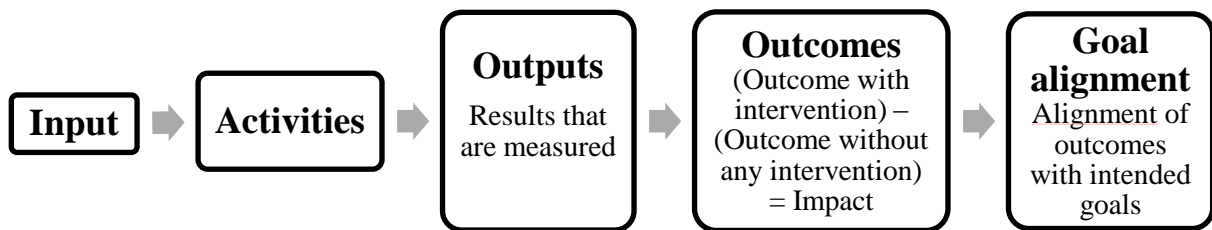


Fig. 1.2.1. The Impact Value Chain

Fonte: A Comprehensive Guide for Social Impact Assessment, Centre for Good Governance, 2006

A AIS passa por analisar uma série de variáveis que tenham sido afectadas pelo impacto de determinados projectos, ou possam vir a ser, o *Interorganizational Committee* (1994) definiu os seguintes:

- Características da população: população presente e mudanças esperadas, diversidades étnica e racial, migração de indivíduos, etc.
- Estruturas governamentais e locais: o tipo de estruturas institucionais locais e as suas ligações com o governo central, padrões de emprego e indústrias locais, número de associações voluntárias ou religiosas, e como estas organizações se relacionam entre si.
- Recursos sociais e políticos: distribuição do poder da autoridade, e a capacidade de liderança junto da comunidade.
- Alterações familiares e individuais: factores que influenciam o quotidiano das famílias e indivíduos, como atitudes, percepções, características familiares e relações de amizade.



- Recursos da comunidade: padrões de recursos naturais e utilização das terras, disponibilidade de alojamento, cuidados de saúde, segurança, protecção, educação e cuidados sanitários.

Vários modelos são apresentados para desenvolver processos de AIS, no entanto a base para a maioria é mais uma vez o *Interorganizational Committe* (1994) que apresenta uma série de 10 passos:

1. Envolvimento dos Stakeholders: desenvolver um plano de acção para envolver todos os potenciais interessados ou que sejam afectados pelo programa. É necessário identificar os stakeholders, ou um líder de cada grupo de stakeholders para se sintam sempre enquadrados e envolvidos, evitando a resistência que possam oferecer.
2. Identificação de alternativas: descrever a acção proposta, ou a mudança que se propõem, e possíveis alternativas. Neste passo, a acção deve ser descrita detalhadamente, desde a caracterização do local e população, como das suas necessidades e recursos para o projecto.
3. Análise das condições básicas de vida: descrever o ambiente social da área de intervenção. As variáveis identificadas anteriormente são uma ajuda neste passo, o objectivo é fazer uma análise das necessidades e condições de vida e caracterização da comunidade.
4. Fase de delimitação: identificação dos possíveis impactos sociais do projecto, com base em entrevistas e discussões de grupo com os principais stakeholders.
5. Analisar os possíveis impactos: fazer uma análise dos possíveis impactos sociais para determinar os mais prováveis de ocorrer.
6. Projeção da reacção à mudança: determinar a importância dos impactos nos principais stakeholders.
7. Estimar impactos indirectos: impactos indirectos são causados pelos impactos directos, normalmente ocorrem posteriormente. No entanto podem desviar ou mesmo eliminar os impactos directos, ou os pretendidos. Ainda, existem impactos de outros programas que podem ter influência nos projectos em causa.
8. Outras alternativas: recomendar outras opções e estimar as suas consequências.
9. Plano de mitigação: desenvolver um plano de mitigação permite evitar impactos indesejáveis e arranjar medidas para ajudar na aceitação dos impactos desejados.

10. Monitorização: desenvolver e implementar um plano de monitorização que seja capaz de identificar desvios do plano proposto bem como antecipar alguns impactos indesejados.

No entanto, estes passos não têm de seguir uma sequência lógica, pelo contrário, como mostra o diagrama, o que acontece na prática é sobrepor-se uns aos outros.

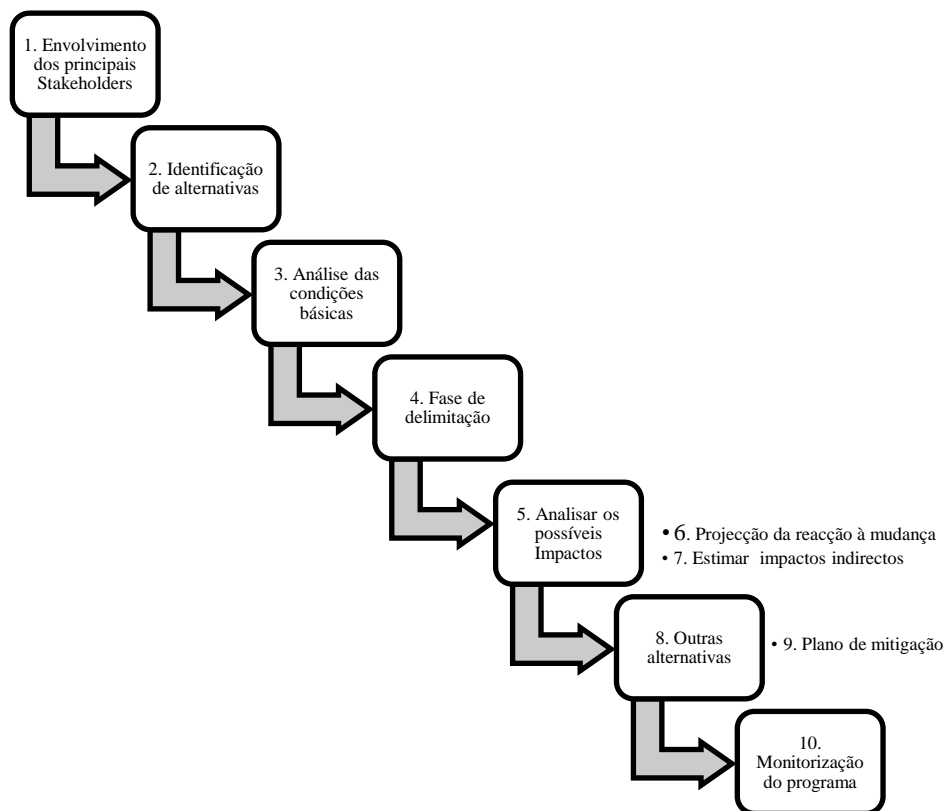


Fig. 1.2.2. Processo de Avaliação de Impacto Social

Fonte: Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, 1994

### 1.2.5. Maiores dificuldades

Através da sua experiência em projectos sociais, Brian Trelstad (2008), apresenta 3 dificuldades que justificam a pouca utilização e desenvolvimento de AIS, apesar da sua extrema importância, e já comprovada eficiência:

- Dificuldades em desenvolver uma metodologia de avaliação de impacto social universal e de fácil aplicação (com os múltiplos indicadores e diferentes níveis de importância, são difíceis de apresentar na mesma escala de avaliação, bem como diferentes perspectivas relativamente ao sucesso de um programa ou acção);
- Custos e tempo despendidos na recolha de dados, que são muitas vezes subestimados no mundo das ONG e do terceiro sector, numa óptica de que esta avaliação deveria ser mais fácil de aplicar;
- Os valores que guiam os decisores são muitas vezes superiores na equação da decisão, mesmo numa avaliação menos positiva.

Além destas dificuldades, Rabel Burdge (2004) nas suas exposições defende que as sociedades e a cultura são dinâmicas e que é quase impossível determinar que mudanças são resultantes de um projecto, e que mudanças teriam ocorrido mesmo sem qualquer intervenção. Ainda, os impactos sociais podem ocorrer bastante tempo depois de uma intervenção, nunca chegando a ficar registada com sucesso. Em suma, isolar os factores que contribuíram para o impacto social ainda não é uma realidade, e o espaço temporal para avaliar impacto também não está definido.

Além destes factores, muitas vezes surge ainda a questão do que pedir às organizações para avaliar, uma vez que as motivações e valores dos dois lados são muitas vezes diferentes.

Uma outra barreira que normalmente surge no início deste tipo de análise é a recolha de informação em potenciais recursos, características geográficas, demográficas, tecnológicas e culturais onde o projecto seria adoptado, bem como os estudos económicos e todas as hipotéticas situações decorrentes do projecto.

Ainda assim, a necessidade de ter em atenção todos os Stakeholders do projecto, levam a que este tipo de avaliação seja muitas vezes imediatamente colocado de parte, e que pela sua extensão se desista. No entanto, múltiplas já são as técnicas de análise de Stakeholders, sendo que o mito em volta desta temática poderá vir a esbater-se com o tempo e com o seu uso e difusão, transformando este tipo de análise numa mais-valia e não numa obstrução, já que daí poderão surgir novas ideias, estratégias, colaborações...

Por fim, a falta de apoio e de unanimidade não facilita as organizações nem os financiadores, bem como o apoio ser altamente descoordenado o que cria confusão, e existem falhas, mais

propriamente na procura e acesso a ferramentas de fácil aplicação, e há uma grande lacuna na estandardização de recolha de dados, tratamento e análise.

### **1.2.6. Oportunidades**

A AIS pode trazer benefícios que vão mais além da própria organização, que está á frente do projecto, ou mesmo dos próprios beneficiários, muitas vezes são os próprios investidores, patrocinadores do projecto que beneficiam deste tipo de avaliação, uma vez que passam a conseguir escolher de forma clara e objectiva onde querem aplicar os seus recursos, bem como do impacto que trará ao projecto (Rabel Burdge e Frank Vanclay, 1996).

Uma boa avaliação de impacto social pode também trazer grandes benefícios às organizações em diferentes áreas, como:

- Procurar o progresso;
- Inspirar os colaboradores e melhorar o seu desempenho;
- Aprender como melhorar;
- Contribuir para o conhecimento do que realmente funciona;
- Melhorar a sua posição;
- Assegurar financiamento.

No entanto, e para que esta sinergia entre as organizações e os financiadores funcione, é necessário que cada um faça o seu trabalho, enquanto as organizações precisam de adoptar medidas de desempenho concretas em relação às suas intervenções e de melhorar os seus impactos através de monitorizações e avaliações, os financiadores precisam de investir em organizações e projectos que conseguiam facilmente evidenciar o impacto que têm, e por fim, os governos e os académicos envolvidos nestas áreas devem prestar apoio às organizações, bem como aos financiadores, através de análises que facilitem a identificação de intervenções eficientes. Assim, será possível encontrar padrões semelhantes de avaliação de impacto, promovendo cada vez mais a sua utilização bem como de projectos cada vez mais ambiciosos e eficientes, ajudando a melhorar a qualidade de vida de milhares de pessoas (*Center for Good Governance*, 1996).

A maior de todas as oportunidades é sem dúvidas a possibilidade de aprendizagem e melhoria, uma vez que com esta análise, as organizações conseguem conhecer-se melhor e apontar facilmente pontos a melhorar.

Relativamente aos indivíduos cujos programas são directamente afectos a si, ou mesmo as comunidades em que os programas se realizam, passam a conseguir perceber desde o início o que pretendem deles, sentindo-se envolvidos num projecto que lhes diz todo o respeito, permitindo uma maior colaboração e participação, evitando um pouco a resistência sentida muitas vezes por parte das organizações na implementação dos seus projectos.



### 1.3. Metodologias de Avaliação de Impacto Social

No momento de escolher a metodologia ou ferramenta a aplicar para avaliar o impacto social de um projecto, a organização *Social Impact Tracker* (Bev Meldrum, Pete Read e Colin Harrison, s.d.), sugere que se identifique um conjunto de situações primeiramente:

- Qual é o impacto que queremos ter junto do grupo-alvo, ou que mudança se pretende que sintam. Aqui o importante é definir cada objectivo a ver concretizado no final do projecto;
- Quem irá fazer a avaliação, ou seja, quem terá capacidades, para no final do projecto, conseguir identificar as mudanças que foram bem-sucedidas. Poderá ser o grupo-alvo, se conseguir reconhecer o impacto que um projecto teve na sua vida, ou por vezes, quando se trata de crianças ou pessoas com dificuldades, poderá avaliar a pessoa que trabalhe ou conviva com o grupo-alvo antes, durante e após o projecto;
- Escolher os indicadores. No fundo, identificar uma série de questões que permitirão perceber que impacto o projecto teve. Dependendo do projecto ou das capacidades da organização, poderá utilizar-se indicadores mais complexos, com necessidades de meios tecnológicos e conhecimentos específicos. Ou um simples questionário ao grupo-alvo ou à comunidade envolvente, estes questionários podem sempre variar em complexidade;
- Medir a distância percorrida! No final do programa os indicadores não têm de estar no máximo ou no melhor dos resultados possíveis, o que interessa é que na comparação dos resultados antes, durante e após o projecto, se possa realmente medir a diferença.

No entanto, parecendo simples questões, nem sempre é fácil identificar a quem realmente o projecto está a causar impacto, se ficaremos só por avaliar o grupo-alvo ou se iremos também incluir os restantes Stakeholders, que muitas vezes são tão ou mais afectados. Também os indicadores não são geralmente bem escolhidos ou de fácil aplicação.

Assim, e para auxiliar nesta avaliação, surgiram várias associações, fundações e organizações de várias partes do mundo (TRASI, Rockefeller Foundation, London Center for SIA, Center for Good Governance, APAI-Associação Portuguesa de Avaliação de Impactes, New Philanthropy Capital, OECD, etc.) disponíveis a partilhar o seu *know-how*. Nos seus *sites online* podem encontrar-se publicações de especialistas em impacto social, bem como ferramentas e metodologias a aplicar em diferentes tipos de projectos, no entanto, para

pequenos projectos, a informação disponibilizada nem sempre é de fácil compreensão, uma vez que ainda não existe nenhum consenso a este nível, até pela variedade de projectos, diferentes dimensões, culturas, etc.

Mas, também já é possível pagar por um serviço personalizado, em que um grupo de especialistas se desloca à organização para dar formação e ajudar na implementação de uma metodologia de avaliação de impacto social.

Como foram mencionados ao longo do trabalho, vários são os académicos que se debruçam sobre esta matéria, contudo ainda não se encontra com facilidade uma metodologia para aplicar em projectos específicos. No conjunto das publicações encontradas, podemos identificar uma série de ferramentas, como:

- Quadros de Avaliação: é uma ferramenta que permiti descrever como os diferentes processos foram avaliados;
- Métodos participativos: permite um conhecimento mais alargado dos Stakeholders bem como de peritos externos;
- Análise de custo-benefício: este tipo de ferramentas permite apresentar uma avaliação económica e financeira comparativa;
- Análises calculáveis: ferramentas que apresentem resultados materiais, contáveis e até mesmo económicos;
- Análise de modelos: ferramentas que analisam simulações de um possível acontecimento;
- Análise de observação e entrevistas: observação participativa, entrevistas semiestruturadas, reuniões de grupo.

Segundo o relatório da OECD 2009, utilizar uma combinação de métodos permite produzir uma avaliação mais completa e eficiente, mas primeiramente há que se conhecer exaustivamente cada metodologia bem como os tipos de resultado que geram. O objectivo primário na escolha de uma metodologia de avaliação passa por utilizar a informação mais útil para apresentar aos decisores, na forma mais eficiente e realista, com baixo-custo. Ainda, idealmente seria vantajoso uma combinação de métodos, desta forma a informação seria mais completa do que utilizando apenas um método, como por exemplo, só questionários.



Na recolha de informação podem identificar-se 4 níveis de avaliação (McNamara, 2002):

- Reacções e emoções: este é o indicador mais fraco de mostrar que se teve um impacto durador;
- Aprendizagem: análise aprimorada das atitudes percepções e conhecimentos;
- Mudanças nas capacidades: aplicaram o conhecimento adquirido nos seus comportamentos;
- Eficácia: melhor desempenho pelo aumento do conhecimento e capacidades.

Desta forma, apresentam-se agora, as análises de algumas metodologias de avaliação de impacto social, desenvolvidas e aplicadas por várias organizações internacionais.

### **1.3.1 Social Accountability**

O método de *Social Accountability* é uma forma de identificar como se está a comportar a organização em relação aos seus objectivos e valores, bem como manter o controlo do impacto que está a gerar (Jenny Cameron, Carly Gardner e Jessica Veenhuizen, 2010).

Este método resulta melhor se usado com regularidade, ou seja, com o tempo é possível fazer um controlo histórico do progresso e das mudanças da organização, e os tipos de impacto que tiveram. É uma excelente forma de apresentar os resultados dos projectos.

O *Social Accounting* foi desenvolvido e continua a ser, principalmente em Inglaterra, pela Social Audit Network, e na sua plataforma *online* apresentam vários relatórios e ajuda para as organizações que pretendam aplicar esta metodologia que está dividida em três fases:

*Planning /Scoping*: nesta fase é importante definir valores, metas e objectivos. Identificando outros aspectos chave da comunidade, como os stakeholders a abordar e actividades a desenvolver.

*Accounting*: desenhar e conduzir o sistema de *social accounting*, Nesta fase é preciso ter em conta o tipo de organização e projecto, os stakeholders envolvidos e os seus valores. Determinar ferramentas para reunir toda a informação necessária não é simples, devem ser ferramentas de fácil utilização e que ajudem na interacção com os stakeholders.

*Reporting and Responding*: no final deve realizar-se um relatório com a informação reunida nas fases anteriores e apresenta-las aos stakeholders. Apresentando quais os objectivos iniciais, identificação dos stakeholders e actividades, e os resultados do programa, se são consistentes com o determinado.

Este método permite obter feedback dos projectos, e identificar que actividades foram bem-sucedidas e que erros foram cometidos. Em suma, é possível fazer um levantamento histórico do desenvolvimento da organização e das suas actividades, possibilitando o melhoramento contínuo.

### **1.3.2. Balanced Score Card**

O *Balanced Score Card* (BSC) é uma ferramenta interna de gestão usada em todos os tipos de organizações, no entanto, a *Social Enterprise London* desenvolveu uma versão do BSC para projectos sociais que permite fazer uma avaliação interna das estratégias e outcomes desejados, a *Social Enterprises Balanced Score Card* (SEBSC). Como parte da análise estratégica, as organizações analisam os elementos sociais das suas actividades adicionalmente às análises financeiras e de sustentabilidade.

O SEBSC funciona como uma mapa estratégico que define o que a organização pretende alcançar, limitando um conjunto de metas para lá chegar. O mapa pode servir para contar a história e definir metas.

No entanto esta ferramenta requer algum conhecimento e tempo por parte da organização, e tempo para a sua implementação, contudo, no fim pode ser uma grande ajuda para promover a discussão sobre os objectivos da organização, quer em reuniões internas como externas.

Com esta ferramenta, as organizações podem gerir as mudanças e as actividades a fim de conseguirem os seus objectivos. E para alcançar os objectivos existem 4 perspectivas em análise:

- Objectivos financeiros, como obter e usar recursos;
- Definir grupos chave de stakeholders, as suas perspectivas e opiniões em relação à organização, ou programa;
- Processos internos que são importantes para alcançar os objectivos dos stakeholders;

- Recursos e competências necessárias, a apurar e melhorar para cumprir os processos internos.

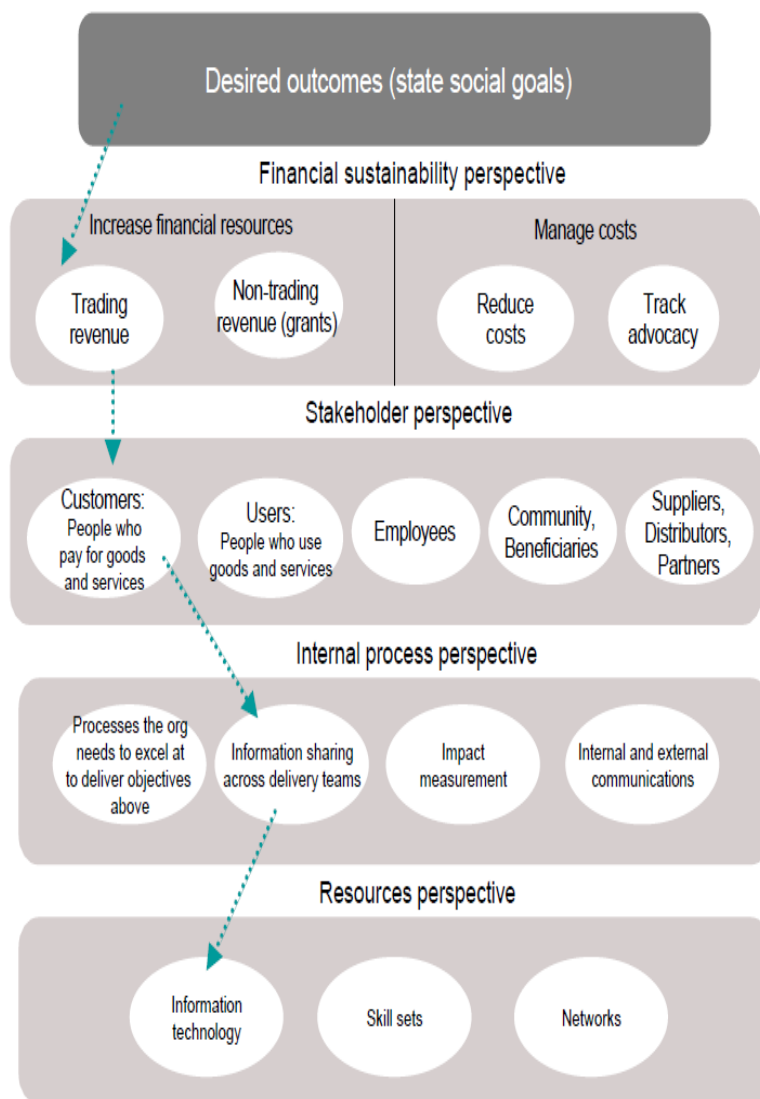


Fig. 1.3 *Social Enterprise Balanced Score Card Model*

Fonte: Ali Sommers (s.d.), “Shaping the Balanced Score Card for use in UK Social Enterprises”

Então, o SEBSC coloca os objectivos no topo do mapa estratégico, ordenando prioridades sociais e económicas, e organiza actividades para as alcançar enquanto assegura

sustentabilidade financeira. No SEBSC os objectivos sociais são prioritários aos financeiros, a perspectiva financeira existe na base da sustentabilidade, criando um indicador de aumento de receita, diminuição de custos, e custos legais. É uma ferramenta com potencial de comunicação de performance aos stakeholders internos e externos à organização, e é uma oportunidade para construir credibilidade entre financiadores, clientes e stakeholders.

Por outro lado, o SEBSC não é um método fácil de usar no imediato, requer alguma aprendizagem relativamente a termos técnicos e conceitos. Este método também não aprofunda um programa ou serviço específicos, mas sim o trabalho de uma organização como um todo.

### **1.3.3. Social Return on Investment (SROI)**

Ao contrário do tradicional *Cost-Benefit Analysis* que atribui um valor monetário tanto aos inputs, custos, como aos outputs, benefícios (Anthony Boardman, David H. Greenberg, Aidan R. Vining e David L. Weimer, 2006), o SROI mede as mudanças relevantes aos indivíduos ou organizações que contribuíram para elas.

Enquanto o conceito de SROI já estava intrínseco nas análises de custo-benefício, o relacionamento ao contexto social foi documentado inicialmente em 2000 pela REDF (*Roberts Enterprise Development Fund*), fundação que gere fundos para projectos sociais nos EUA. A partir daí, e com o surgimento da importância de análise e apresentação de resultados nos projectos sociais, esta metodologia foi sendo discutida e em 2006 foi lançado o livro “Social Return on Investment: a Guide to SROI” (Peter Scholten), este guia tem sido actualizado frequentemente, com a colaboração de várias organizações como a *New Economics Foundation*, *New Philanthropy Capital*, e a mais focado no tema *The SROI Network*.

O SROI é uma ferramenta para medir e contabilizar o conceito de valor (todas as acções humanas criam ou destroem valor, mudam a forma de estar e ser, e apesar de irem mais além do valor monetário, essa é muitas vezes a forma que se utiliza para contabilizar), procurando reduzir a desigualdade e a degradação ambiental, e melhorar o bem-estar incorporando custos e benefícios sociais, ambientais e económicos. Acaba por contar uma história de como a mudança está a ser criada através de outcomes sociais, ambientais e económicos, usando

valores monetários para os representar. Desta forma, permite criar um rácio de benefícios e custos.

O SROI é sobre valor, mais que dinheiro, no entanto o dinheiro em si é uma unidade simples e comum, e por isso uma forma útil e amplamente aceite de transmitir valor.

Existem 7 princípios de SROI, que são baseados nas análises de *social accounting* e *benefit-cost* (The SROI Network, s.d.):

- Envolver os stakeholders: informando o que é medido e como, e avaliado, sempre envolvendo os stakeholders.
- Perceber o que muda: avaliando através de uma recolha sólida de informação, reconhecendo as mudanças positivas e negativas, bem como as intencionais e as inesperadas.
- Avaliar o que interessa: utilizar ferramentas financeiras para que o valor dos outcomes possa ser reconhecido.
- Incluir unicamente o que é mensurável: Determinar que informação deve ser incluída nas contas, e relatórios, de forma a passar uma imagem verdadeira e realista, a fim de os stakeholders poderem tirar conclusões plausíveis sobre o impacto das mudanças.
- Não exigir demasiado: reivindicar apenas o valor que são responsabilidade das organizações criar.
- Transparência: demonstrar em que base será realizada a análise, de forma a ser interpretada como precisa e honesta, e esclarecer que será reportada e discutida com os stakeholders.
- Verificação de resultados: assegurar uma avaliação independente e muito pouco subjectiva.

Como a maioria das metodologias de avaliação, também o SROI se baseia em etapas, como a identificação dos stakeholders, e dos outcomes esperados, evidenciar outcomes provenientes do programa e atribuir-lhes um valor, estabelecer impactos e calcular o SROI (somando os benefícios e extraindo os aspectos negativos que surgiram, comparando com o investimento inicial), a etapa final passa por partilhar todas as questões anteriores com os stakeholders.

No entanto, se por um lado esta metodologia é forte na comunicação de resultados (uma vez que são transparentes e de fácil compreensão), e utiliza a linguagem internacional do valor (ajudando nas tomadas de decisão já que se foca no que realmente é importante na

demonstração de resultados), acaba também por atribuir um carácter de investimento nas organizações, que é muito diferente do simples subsídio ou doação, é este carácter financeiro que traz maior responsabilidade e vontade de mostrar resultados.

Por outro lado, a tarefa de transformar todos os outcomes em valor monetário não é fácil, até porque alguns benefícios para os stakeholders não são de todos monetizáveis, deixando de lado alguns impactos importantes. Ao mesmo tempo, esta metodologia não é de fácil aplicação para projectos recentes e com pessoas pouco experientes, pela sua complexidade de atribuir valor a resultados.

Mesmo assim, o SROI é uma ferramenta bastante usada e aceite internacionalmente em vários tipos de projectos.

#### **1.3.4. Results-Based Accountability**

Em 1996, Mark Friedman fundou a FPSI (*The Fiscal Policy Studies Institute*), que visa apoiar no desenvolvimento das condições de vida das pessoas. A FPSI trabalha com organizações públicas e privadas por todo o mundo e o *Results-Based Accountability* (RBA), também conhecido como *Outcome-Based Accountability*, é o método mais utilizado. Em 2005 lançou o livro *“Trying hard is not good enough: How to produce measurable improvements for customers and communities”*, onde desenvolveu este método, que segue uma forma disciplinada de pensar e agir que pode ser usada para melhorar a qualidade de vida das comunidades, cidades, países, bem como melhorar a performance de alguns programas.

O RBA é uma ferramenta simples que usa uma linguagem técnica acessível e faz o planeamento do programa de trás para a frente, ou seja coloca um maior enfoque nos fins a atingir. Este método permite aos governantes, gestores e administradores públicos ou de privados, identificar quão bem estão a trabalhar para atingir uma determinada qualidade de vida e onde poderão ter de fazer algumas mudanças. *“If you keep doing what you are doing, you will keep getting what you are getting”* (Friedman, 2005). Se a performance do programa não estiver a ser a esperada, a metodologia de RBA ajuda os stakeholders a identificar que mudanças serão necessárias para inverter os resultados a favor do esperado.

Desta forma, o RBA aplica uma metodologia de passo por passo transformando a informação em acção (Friedman, 2009), começando com as condições de qualidade de vida, a que chama

de resultado, stakeholders que definem indicadores, criam directivas, desenvolvem estratégias, planos de acção e orçamentos que depois são implementados, monitorizados e continuamente melhorados.

A definição de medidas de desempenho nesta metodologia remete para três questões fundamentais:

- Quanto é que fizemos?
- Quão bem o fizemos?
- Alguém ficou melhor?

Outra característica é a distinção de *Population Accountability* (PoA) e *Performance accountability* (PeA). Se a PoA é a avaliação da qualidade de vida da comunidade, numa certa área geográfica, cidade, região, país, e implica a participação de vários parceiros, já que nenhuma organização pode suportar sozinha a responsabilidade de tal alteração na vida das pessoas, já a PeA em contraste é a avaliação dos serviços prestados pelo governo ou organizações locais em fazer a diferença na qualidade de vida dos seus clientes.

Em suma, o RBA permite gerir o planeamento e a performance de programas com objectivos de colaboração, financiamentos, organizar e explicar como a qualidade de vida e os programas governamentais e não-governamentais estão ligados, criar um sentimento de parcerias, no fundo o que interessam são os resultados e não os processos. No entanto, o RBA requer liderança e conhecimento muito elevados, e fundamentalmente parcerias com outros organismos, sem este ultimo requerimento, o método não faz qualquer sentido.

### **1.3.5. Getting to Outcomes**

A metodologia *Getting to Outcomes* (GTO) foi desenvolvida inicialmente por um conjunto de investigadores do *National Center for the Advancement of Prevention* (EUA), dedicados à prevenção do uso de drogas e álcool nos jovens em 1999.

Em 2004 foi publicado o guia “*Getting to Outcomes 2004: Promoting Accountability through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation*”, uma revisão do que já tinha sido publicado em 1999, mas desta vez, alargado para ajudar outras organizações com objectivos diferentes, mas semelhantes na forma de trabalhar e apresentar resultados.

Para o GTO, *accountability* é apresentado como um inclusão sistemática de elementos críticos do planeamento, implementação e avaliação para atingir resultados. Neste método, o desenvolvimento do programa e a sua avaliação são essenciais para promover a chamada “prestação de contas”, *accountability*. Para isso, foram identificadas 10 questões que são usadas para desenhar um programa, ou plano, começando o processo de *accountability*, e juntando esses elementos as organizações podem alcançar os seus objectivos e metas, apresentando aos financiadores e aos stakeholders motivos para a sua continuidade.

Assim, as suas principais características baseiam-se na importância de *accountability*, e na possibilidade de se usar esta ferramenta em qualquer fase do programa ou da organização, desta forma, mesmo uma organização que já tenha iniciado um programa pode melhorá-lo ou simplesmente apoiar-se no GTO para se organizar e apresentar resultados. Além disto, estimula o uso de um modelo de lógica para assegurar uma ligação entre a identificação da necessidade à sua potencial solução.

As etapas para desenvolver um programa baseado neste método passam por fazer uma avaliação das necessidades e recursos, estipular metas e objectivos, investigar outros programas com boas práticas para comparação, capacidade para ajustar outras boas práticas ao programa, avaliação do programa, como processo e os seus resultados, e por fim, uma análise de melhoria de qualidade sustentabilidade.

Apresentadas algumas das metodologias de avaliação de impacto social, mais utilizadas e discutidas nos círculos de avaliação de impacto social, a escolhida para ser analisada em contexto de RSO foi a *Getting to Outcomes*. A justificação e análise serão apresentadas mais a frente.



## **1.4. Responsabilidade social das organizações (RSO) e Avaliação e Impacto Social**

### **1.4.1 Responsabilidade Social das Organizações**

Na revisão de literatura foi possível encontrar uma vasta documentação sobre Responsabilidade Social das Organizações (RSO), no entanto, e no âmbito deste trabalho que pretende analisar a avaliação de impacto social em particular em acções de RSO, não se irá aprofundar o conceito de RSO, mas sim adoptar-se o conceito de RSO como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001).

No entanto, a responsabilidade social das organizações pode incluir vários tipos de preocupações (Henriques, 2010) como, mudanças climáticas, condições de trabalho das diferentes cadeias de fornecedores, como o abuso dos direitos humanos, pode ainda incluir o compromisso da organização com o interesse dos seus stakeholders, publicando relatórios sobre as suas preocupações e acções. No entanto, o aspecto filantrópico das organizações é o que se pretende abordar neste trabalho, como sendo actividades de voluntariado com os seus colaboradores, financiamento e apoio a organizações e projectos que lidem com aspectos sociais.

Precisamente como refere o Livro Verde da Comissão Europeia:

A responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. Num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a responsabilidade social das empresas terá também de estender-se para além das fronteiras da Europa.

A rápida globalização fomentou a discussão sobre o papel e o desenvolvimento de uma governação à escala planetária, para a qual contribui a definição de práticas voluntárias de RSE.

É neste sentido, em que as empresas privadas e com fins lucrativos, ou mesmo empresas públicas mas com alguma autonomia, possam contribuir para as comunidades locais com os

seus meios, quer sejam financeiros, materiais, de *know-how* ou simplesmente disponibilizando tempo dos seus colaboradores.

Em Portugal têm inclusivamente surgido organizações com o objectivo de apoiar a empresas neste tipo de projecto, como o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, formado em 2000 por um conjunto de empresas, que tinham por objectivo o interesse em aprofundar o papel do sector empresarial no desenvolvimento social.

Também a EPIS – Empresários pela Inclusão Social, em 2006 assumiu um compromisso cívico, para a inclusão social, centrada na educação e no combate ao abandono escolar, por um grupo de 10 empresários e gestores portugueses.

Além destas iniciativas, outras foram surgindo no sentido de apoiar empresas com vontade de deixar uma marca na construção de uma sociedade melhor mas que sentem não ter capacidades para desenvolver projectos desta natureza.

E é por esse motivo que faz todo o sentido existir uma metodologia que permita às organizações criarem ou delinearem os seus próprios projectos, quase como uma certa autonomia. É importante também para que consigam analisar o impacto que produziram e perceber se vão no bom caminho, pelos seus próprios pés.

#### **1.4.2. A avaliação de impactos sociais em de projectos de RSO**

Em geral, a avaliação de impactos sociais em projectos de RSO está menos desenvolvido do que a avaliação ambiental, que já é muito utilizada pela maioria das organizações, as razões para esta situação passam por (Henriques, 2010):

- As organizações não saberem como analisar e avaliar os seus impactos sociais;
- É difícil de o fazer já que os indicadores sociais não são fáceis de usar, ou não estão disponíveis;

Na prática, quando existe uma avaliação de responsabilidade social, baseia-se principalmente no processo, como a organização fez e como gere, em vez de uma avaliação de impacto.

A avaliação de impacto em projectos RSO pode permitir às organizações aumentarem a eficiência dos seus investimentos em projectos filantrópicos, tanto para os seus objectivos corporativos como para a sociedade em geral. Isto pode inspirar os gestores a realizarem

avaliações de impacto, a incorporar essas avaliações nas suas decisões e realinharem as estratégias filantrópicas. (Mass, 2009)

Numa época em que mais do que a publicidade inerente a projectos sociais tem impacto, é necessário começar a mostrar os efeitos dessas campanhas e promover junto das empresas que ainda o podem, a possibilidade de preencher algumas lacunas que o governo não tem capacidades de preencher, quer seja na educação, na saúde, formação ou na integração na sociedade.



## 2. METODOLOGIA

O objectivo deste trabalho passa por perceber o conceito de avaliação de impacto social, que foi apresentado anteriormente, e então conseguir analisar a aplicabilidade de uma metodologia de avaliação de impacto social, que pelas razões indicadas de seguida, é a metodologia *Getting to Outcomes*, em projectos de RSO.

### 2.1 Estratégia de Investigação

Ao longo deste trabalho, foi possível reconhecer algumas metodologias de avaliação de impacto social, e perceber que não existe um consenso sobre a sua utilização. No entanto, algumas podem ser mais aconselhadas para determinados projectos, mas para o caso, avaliação de impactos sociais em projectos de responsabilidade social das organizações, elaborado pelas próprias organizações, não foi identificado nenhuma metodologia em específico.

Assim, optou-se por analisar uma das metodologias de avaliação de impactos sociais anteriormente expostas, que durante a pesquisa se concluiu ter uma abordagem aplicável ao que se pretende.

Posteriormente desenvolveu-se uma reunião *focus group* com especialistas a trabalhar nesta área para validarem a metodologia.

#### 2.1.1. Identificação da Metodologia a Analisar

Os critérios utilizados na escolha da metodologia de avaliação de impacto social a analisar, *Getting to Outcomes*, basearam-se na sua flexibilidade de adaptação a vários tipos de projectos, ou seja, assim como se pode aplicar esta metodologia num grande projecto, em organizações sem fins lucrativos, fundações, ou programas governamentais, como também pode ser utilizada em pequena escala, como numa organização privada que pretenda realizar projectos de responsabilidade social com outras organizações ou com os próprios colaboradores.

Ainda, para a utilização do GTO, não é estritamente necessário o conhecimento técnico e científico na área social e de investigação, porque se pode manter o planeamento o mais simples possível de forma a permitir obter os resultados esperados e a conseguir demonstrá-los. No fundo, estas características permitem a qualquer empresa, de qualquer ramo de negócio, ter autonomia para desenvolver um projecto de responsabilidade social.

No entanto, a característica desta metodologia que facilitou a sua escolha, foi o facto de ter sido desenhada inicialmente para os programas de prevenção e redução do uso de drogas e álcool em adolescentes, pela RAND, e pelo seu sucesso e aplicabilidade, ter sido redesenhada para poder ser utilizada noutros projectos, em contextos diferentes. Foram os *feedbacks* de outros programas, como apoio a sem abrigos (Hannah, 2011), que reforçaram a sua escolha.

Contudo, e uma vez que a intenção seria de validar a metodologia escolhida, capaz de apresentar impactos sociais, optou-se por uma análise de *Focus Group*.

### **2.1.2. Focus Group**

A técnica de *Focus Group* é uma ferramenta que permite obter elementos qualitativos e pode ser usada para muitas finalidades, incluindo o desenvolvimento e avaliação de programas, bem como planeamento e avaliação de necessidades. A técnica é definida como um sucessão de discussões cuidadosamente planeadas, destinadas a obter diferentes percepções numa área definida de interesse, num ambiente permissivo e não ameaçador (Richard Krueger e Mary Anne Casey, 2000).

Desta forma, uma reunião de *Focus Group*, é um processo estruturado de entrevista a um grupo relativamente pequeno, de até cerca de 10 pessoas, com o objectivo de obter opiniões mais aprofundadas de especialistas ou entendidos no assunto em análise. Chegar a um consenso não é a finalidade desta técnica, mas sim perceber a forma como os participantes se sentem sobre o tema e a gama de perspectivas que existem. (Belle Witjin e James Altschuld, 1995). Da mesma forma, proporciona a oportunidade dos vários participantes tomarem conhecimento de diferentes opiniões, e discuti-las no momento.

Na escolha dos participantes da reunião de *Focus Group* foi tida em consideração a experiência com projectos de responsabilidade social das organizações, e neste sentido fez-se um contacto com a EPIS – Empresários pela Inclusão Social, e marcou-se uma reunião com

três técnicas para discutir a aplicabilidade da metodologia GTO. As suas funções na associação e a experiência de alguns anos de trabalho nesta área, permitiram que as técnicas formassem o painel de especialistas, necessário para o desenvolvimento de um *Focus Group*.

A reunião teve a duração de cerca de hora e meia, nas instalações da EPIS, em Lisboa, numa sala de reuniões, onde houve total disponibilidade das técnicas e não foi necessário paragens durante todo o processo.

Após a apresentação individual, a reunião foi estruturada em três grandes momentos:

- Partilha de conhecimentos e metodologias aplicadas pela EPIS: nesta fase as técnicas identificaram outras técnicas do seu conhecimento que não a GTO (metodologia desconhecida até ao momento), partilharam as metodologias de avaliação utilizadas pela EPIS, e que benefícios e limitações sentem na sua aplicação.
- Apresentação da metodologia *Getting to Outcomes*: breve apresentação da metodologia e esclarecimento de algumas dúvidas quanto à sua aplicabilidade, caso existissem.
- Discussão e análise da sua aplicabilidade em projectos de RSO: nesta terceira, e última fase, as técnicas poderão discutir as diferentes fases da metodologia GTO, e a sua aplicabilidade em projectos de RSO, as suas mais-valias e as suas limitações.

Ainda, uma semana antes da reunião, foi disponibilizada às técnicas da EPIS, para preparação da discussão em *Focus Group*, a explicação da metodologia de *Getting to Outcomes*, apresentada no capítulo 3.





### 3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA GETTING TO OUTCOMES

#### 3.1. *Getting To Outcomes*

*Getting to Outcomes*, ou GTO, é uma metodologia ou ferramenta para planejar, implementar e avaliar, desenvolvida como um guia para ajudar as organizações a planearem, implementarem e avaliarem os seus programas de forma a alcançarem os seus objectivos. Foi desenvolvida pelo *National Center for the Advancement of Prevention* (E.U.A.), fundado pelo *Center for Substance Abuse Prevention*. Esta metodologia baseia-se em grande parte numa outra teoria, a *Results-Based Accountability* (RBA) e pretende ser um modelo desta teoria, mais fácil de usar e de aplicar, além de poder ser abrangida por vários ramos (educação, saúde, ambiente). (Wandersman et al, 2000)

Para a organização norte-Americana, RAND<sup>1</sup>, que promove a prevenção do uso de drogas em jovens, o seu objectivo principal ao publicar o guia *Getting To Outcomes 2004 – Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation*, era de ajudar outras organizações a desenvolverem projectos mais eficientes. (Chinman et al, 2004)

Esta metodologia define *accountability* como algo que inclui sistematicamente elementos críticos de planeamento, implementação e avaliação do projecto de forma a garantir resultados (GTO 2004). É desta forma, interligando todos os elementos do projecto, que se torna possível demonstrar resultados (*accountability*) aos interessados.

Este modelo baseia-se em 4 elementos específicos de um modelo lógico<sup>2</sup>. Um modelo lógico pode ser definido como uma série de conexões que ligam o problema, ou necessidade, com a acção que se terá de realizar para obter o outcome, ou mudança, desejável.

Desta forma, os 4 elementos identificados são as **necessidades** de uma comunidade, as **metas** e **objectivos** a atingir, as **actividades** a realizar, e finalmente, a **avaliação** dos resultados.

---

<sup>1</sup> RAND Corporation [www.rand.org](http://www.rand.org), o relatório foi escrito por Matthew Chinman, Pamela Imm, and Abraham Wandersman, e é propriedade da Universidade da Carolina do Sul, EUA.

<sup>2</sup> Anexo A – “Modelo Lógico”

O modelo lógico ajuda a responder às 10 questões características das 4 fases de um projecto que utilize a GTO:

#### Definição de Objectivos

1. Quais são as necessidades fundamentais e condições da comunidade? (*Needs/Resources*)
2. Quais são as metas, grupo-alvo e objectivos? (*Goals/Outcomes*)

#### Planeamento

3. Quais são os modelos ou práticas que podem ser utilizados para atingis os objectivos? (*Best Practices*)
4. Que acções podem ser tomadas, para que o modelo escolhida seja adequado ao projecto? (*Fit*)
5. Que capacidades são necessárias à organização para implementar o projecto? (*Assess Capacity*)
6. Qual é o plano para o projecto? (*Plan*)

#### Avaliação

7. Como será avaliada a implementação e qualidade do projecto? (*Implementation/Process Evaluation*)
8. Que resultados foram produzidos? (*Outcome Evaluation*)

#### Melhorias e Sustentabilidade do Programa

9. Como é que estratégias de melhoramento e continuidade serão implementadas? (*CQI – Continuous Quality Improvement*)
10. Se o programa for bem-sucedido, como será continuado? (*Sustainability*)

Por projecto ou programa, entende-se um conjunto de actividades com metas e objectivos claramente definidos, que para tal é necessário desenvolver uma visão para o projecto. Na utilização da GTO é importante esclarecer a visão da organização ou do projecto, sendo uma grade ajuda para definir o que se quer alcançar, isto é fundamental num sistema de avaliação de resultado, já que o resultado, ou visão, são os drivers de tudo o resto. A visão deve criar uma imagem de futuro e, partilhando essa imagem com todos os stakeholders torna mais fácil de cumprir e alcançar as metas.

Na formulação de uma visão devem ser considerados vários factores como, utilização de opiniões de diferentes grupos e ser definido logo no início. Apesar de, por vezes, não ser fácil criar uma imagem simples e clara, a GTO propõem algumas sugestões para facilitar o processo:

- Discutir a importância de se definir uma visão logo nas primeiras reuniões de grupo;
- Garantir que algum técnico qualificado esteja disponível para apoiar na condução do processo;
- Estipular uma data para que a visão do projecto esteja definida, não se deve deixar prolongar o processo sem que esteja definida;
- Esclarecer as melhores formas de se obter as opiniões dos diferentes stakeholders, bem como a sua visão para o projecto;
- Determinar como será recolhida a informação, como se procederá a possíveis alterações de planos consoante os resultados, e partilha-la novamente;
- Elaborar um relatório final onde se apresente claramente a visão do projecto e apresenta-lo a todos os stakeholders.

Depois de construída e interiorizada a visão do projecto, pode passar-se para o passo seguinte e responder à primeira das 10 questões, “quais são as necessidades e condições na comunidade?”.

### Definição de Objectivos

#### **Quais são as necessidades fundamentais e condições da comunidade?**

Ter conhecimento das necessidades da comunidade, ou do grupo-alvo em questão, é de extrema importância, uma vez que permitirá identificar que áreas deverão ser mais trabalhadas, e que cuidados ter na sua abordagem. Ou seja, fazer uma avaliação das necessidades, que passe por um processo de recolha de informação sobre as condições actuais do grupo-alvo que tenham necessidade de intervenção.

Para ser possível uma avaliação eficiente das necessidades, podemos aplicar um conjunto de 8 passos, que passam por:

- Estabelecer um **grupo de trabalho** que recolha a informação, tendo em conta que deverão também ser incluídos alguns elementos dos principais stakeholders;
- **Analisar a informação** já disponível que permita identificar factores de risco (informação arquivada normalmente em escolas, juntas de freguesia, associações locais, câmaras municipais, algo que permita fazer um desenho comportamental do grupo-alvo e da sua envolvente);
- Determinar que **informação ainda está em falta**, tendo em conta algumas questões básicas, como os maiores problemas do grupo-alvo, quão importantes são estes problemas para o resto da comunidade envolvente, o que protege os indivíduos dos problemas identificados, que recursos já existem na comunidade para tomar iniciativa e, quão preparada estará a comunidade para adoptar estratégias e actividades para resolver o problema;
- Determinar o melhor **método para recolher a informação**, e desenvolver um plano para a sua recolha. Poderá começar-se pela informação já existente, como as disponíveis nas juntas de freguesia, nas escolas, hospitais, esquadras, censos, etc. Posteriormente, e para se aprofundar melhor as necessidades, devem usar-se dados quantitativos e qualitativos, através de inquéritos e entrevistas. Na criação do plano de recolha de informação, devem deixar-se delineadas algumas condições: para cada factor de risco, ou necessidade da comunidade, estipular um indicador de medição, ou seja, como se irá medir essa necessidade (nº de alunos com nota negativa, nº alunos que demonstrem desmotivação para os estudos, nº alunos em risco de abandono escolar...), um método de recolha, onde está a informação, e uma pessoa responsável em obter a informação, bem como uma data limite;
- **Implementar o plano de recolha de informação**, pode até parecer bastante fácil, no entanto é necessário manter o enfoque no que realmente interessa, uma vez que recolher informação que não é útil pode ser uma perda de tempo, bem como, conseguir manter os prazos nem sempre é exequível para todos, assim, convém que exista alguma comunicação entre os envolvidos na recolha;
- **Analisar e interpretar a informação**, esta fase pode ser a mais complexa, dependendo do tipo de programa que se esteja a tentar criar, ou do problema/necessidade da comunidade. Também varia consoante a especificidade da

questão inicial das necessidades e como foi recolhida a informação. É nesta fase que poderá ser contratado um técnico especializado em tratamento e análise de dados. Algumas soluções passam por ter algum cuidado com a informação que se recolhe junto de instituições locais, uma vez que nem sempre são dados actualizados, e devem servir unicamente para se formar uma ideia geral. Também, quando as informações oficiais não forem coincidentes com as da comunidade, recolhidas através de inquéritos e entrevistas, o mais próximo da realidade são as informações recolhidas no seio da comunidade, já que é daqui que provêm as informações mais actuais. Ainda, ao analisar a informação, é extremamente importante o tipo de interpretação que se faz, que por si não é uma ciência exacta, assim, é conveniente perguntar sempre porquê, percebendo imediatamente o tipo de indicação que estão a fazer transparecer. Não menos importante, é conseguir ter informação de várias fontes, diferentes perspectivas dão uma imagem mais completa do problema;

- **Seleccionar os problemas/necessidades a trabalhar**, nesta fase já se terá um conhecimento geral e poderá identificar-se o problema com prioridade no programa.

Para ajudar, pode-se tentar responder a um conjunto de questões, sugeridas pela *Communities That Care*<sup>3</sup>:

- Que problemas/necessidades causam mais dificuldades à comunidade?
- Que problemas/necessidades são atenuáveis dentro do orçamento e prazos estipulados?
- Que problemas/necessidades são fáceis de medir, ou avaliar, e que não estão a ser resolvidos eficientemente por outras partes?
- Que problemas/necessidades demonstram uma maior probabilidade de sucesso na sua resolução?

Utilizar os problemas/necessidades para **desenvolver metas e objectivos, e programas e estratégias a implementar**, baseados nos passos anteriores. Nesta fase, é necessário agrupar os resultados das fases anteriores de forma a chegar a uma estratégia adequada ao tipo de intervenção que se adoptará.

No entanto, nem sempre é possível fazer-se uma avaliação de necessidades tão estruturada, e nesse caso, existem outras opções, no caso de existir já um conhecimento específico, poderá

---

<sup>3</sup> Um modelo de avaliação e planeamento desenvolvido por David Hawkins e Richard Catalanol, da University of Washington, Social Development Research Group.

utilizar-se uma abordagem mais simples, como inquéritos ao grupo-alvo para actualizar alguma informação já existente.

### **Quais são as metas, grupo-alvo e objectivos?**

As metas definem que impactos se esperam que sejam alcançados, especialmente alterações no comportamento (metas » impacto). Ajuda se for possível focar um grupo e descrever como o programa deverá ajudar na mudança. Uma vez definidas as metas será mais fácil identificar objectivos. Os objectivos devem ser específicos e mensuráveis, especificando que mudanças são esperadas que ocorram com o programa (objectivos » outcome). Os objectivos podem ser mudanças ao nível do conhecimento, das atitudes, das competências e dos comportamentos. As metas e objectivos devem ser realistas e exequíveis dentro dos limites de tempo e orçamentos. No entanto, tudo isto pressupõe uma clara definição do grupo-alvo, uma vez que as metas estipuladas restringem-se a um grupo com determinadas características previamente identificadas.

É importante perceber que para alcançar uma meta, podemos determinar vários objectivos, quase como criar pequenos passos que no fim nos permitam chegar ao resultado final.

## Planeamento

### **Quais são os modelos ou práticas que podem ser utilizados para atingir os objectivos?**

Depois de identificados os problemas, e definidos metas e objectivos do programa, chega o momento do “*como*”...

Nem sempre desenhar um programa do zero é o melhor para o projecto, especialmente se não se for detentor de *know-how* e de todos os meios necessários para o fazer. É neste sentido que o GTO promove a procura de programas já existentes que possam servir de apoio, ou seja, deve-se aproveitar a vantagem de modelos existentes e que tenham metas similares. No entanto, é preciso cuidado com a pesquisa, e ter atenção aos programas que realmente mostraram ter algum resultado, desta forma é possível mostrar aos financiadores o pouco risco que incorrem, e que o programa vai realmente fazer a diferença. Após a pesquisa, e

escolha do melhor modelo a implementar, é conveniente analisar meticulosamente os recursos que existem para confirmar a viabilidade do projecto. Também é possível fazer pequenos ajustes, de forma a adaptar-se ao pretendido.

### **Que acções podem ser tomadas, para que o modelo escolhida seja adequado ao projecto?**

Nesta fase, deve tentar adaptar-se o programa previamente escolhido para o projecto que se está a desenvolver, torna-lo adequado em relação às características, valores e comportamentos do grupo-alvo, bem como a toda à filosofia da organização que está a implementar o projecto e às prioridades dos principais stakeholders, não esquecendo as capacidades da organização para implementar o programa, tanto ao nível financeiro como humano.

Este enquadramento é importante uma vez que, apesar de já ter resultado noutros projectos, poderá não ser aceite pelo grupo-alvo, e a comparação com outros projectos poder identificar possíveis dificuldades, evitando ou moldando-as. Esta fase evita que mais tarde, durante o período de avaliação, se conclua que afinal o programa é que não era o mais adequado ao problema e às necessidades existentes.

Então, pode começar-se por comparar o “nosso” grupo-alvo, com o grupo onde o programa foi anteriormente aplicado, avaliar se estão dispostos a aceitar o programa, e até, pedir algumas sugestões aos participantes.

### **Que capacidades são necessárias à organização para implementar o projecto?**

Capacidades organizativas são definidas como diferentes tipos de recursos que uma organização tem para conseguir implementar e manter o programa, e incluem:

- Capacidades humanas: pessoal com a experiencia e os conhecimentos requeridos, boa capacidade de liderança;
- Capacidades técnicas: perícia para tratar dos aspectos do programa como o planeamento, implementação e avaliação;
- Capacidades monetárias: ou financiamento adequado para implementar o programa como estava planeado;
- Capacidades estruturais/ligação: conseguir a colaboração e envolvimento dos principais stakeholders, não só o grupo-alvo da intervenção, mas todos os envolvidos no processo.

Estas 4 capacidades representam o que é mais importante no planeamento, implementação e avaliação deste tipo de projectos, no entanto, por não se ter alguma destas capacidades, não significa que algo vá correr menos bem, ou que se deva desistir. Pode sempre improvisar-se com formação para o pessoal ou tentar novos e diferentes financiamentos. Mas, se faltarem capacidades significantes, talvez seja importante repensar o programa.

Ou seja, nesta fase é importante perceber se a organização tem capacidades para implementar o programa escolhido, e todos os stakeholders devem ser conhecedores das suas responsabilidades individuais.

### **Qual é o plano para o projecto?**

Um plano de acção pode ser um mapa das actividades que vai facilitar a implementação sistemática do programa. Este mapa é importante para que nenhuma fase seja esquecida e ajuda também na percepção das alterações que muitas vezes surgem durante o decorrer do projecto, e com um plano estruturado e definido é mais fácil de identificar essas alterações.

Apesar de consumir algum tempo, o planeamento ajuda a não esquecer os pequenos detalhes necessários para aumentar a qualidade do trabalho, além de ajudar a melhorar a sua implementação.

Deve começar-se por atribuir um título ao projecto e um sumário do que se pretende, uma breve descrição dos componentes do projecto e da sua estratégia, que incluem as metas, objectivos e actividades, assim como uma ideia dos impactos esperados. No fundo, delinear o modelo lógico com datas limites, responsáveis e actividades.

## Avaliação

### **Como será avaliada a implementação e qualidade do projecto?**

Conhecer ou determinar como será avaliado o projecto é extremamente importante na medida em que permite fazer e prever as mudanças necessárias enquanto o programa está em execução, mantendo a consistência do plano elaborado no objectivo final de conseguir os outcome desejados.



No fundo é uma avaliação do processo, das actividades, da qualidade da sua implementação e dos pontos fortes e a melhorar no projecto. Geralmente, a questão fundamental é “O programa seguiu o planeamento?”, no entanto, segue-se outra “E teve qualidade?”. Este tipo de avaliação deve iniciar-se antes de se iniciar o programa e continuar durante a sua execução, pode envolver questões ao pessoal ou aos beneficiários, participações em actividades, ou simplesmente analisar a fidelização do projecto ao plano.

Assim, existem diversas questões que se podem colocar para diferentes tipos de projectos, o importante é decidir que questões serão abordadas, que ferramentas se utilizarão, quando e quem ficará encarregue desta tarefa.

Algumas questões passam por perceber que actividades foram realmente implementadas, comparativamente com as planeadas primeiramente, se foram implementadas a tempo, o que foi feito correctamente, se chegou ao público-alvo previsto, e que correcções no decurso do projecto deveriam ser feitas.

Na **avaliação das actividades** planeadas deve ter-se em conta as actividades que estavam previstas e identificar as que realmente foram realizadas, e se no tempo previsto. Também é importante descrever as principais dificuldades inerentes à sua aplicação, o que se foi encontrando pelo caminho, as barreiras à sua implementação, e o que poderia ter sido diferente para melhorar as actividades realizadas e o que fez com que não se conseguissem realizar as restantes.

Relativamente ao **grupo-alvo**, é importante fazer uma pequena descrição do mesmo, especificando o que se pretendia inicialmente, confrontando com o grupo-alvo que realmente frequentou o programa. O motivo para a diferença entre o planeamento e o exercício em si pode ter inúmeras razões, como o método de recrutamento do grupo-alvo, se se pensou inicialmente numa escola, ou numa associação ou bairro, e no fim escolheu-se outro método, algum acontecimento recente no espaço geográfico, etc. Mais uma vez, todos os desafios encontrados devem ser registados e analisados, ou até mesmo alguma actividade que tenha aumentado o número de participantes, deve perceber-se o porquê do entusiasmo, por exemplo.

No mesmo seguimento, os **colaboradores ou voluntários** também podem ser avaliados, pelo número esperado versus o número efectivo, bem como as suas motivações.

Além destes pontos, também é importante caracterizar o projecto e a organização em si, e quais as suas capacidades. Não esquecendo também o grupo-alvo, esta caracterização não é difícil, um pequeno questionário que indique género, idade, nacionalidade, língua, agregado familiar, escola, etc.

Para concluir, é importante ter a opinião do grupo-alvo e dos colaboradores/voluntários, é possível distribuindo pequenos questionários sobre o projecto ou mesmo organizando pequenas reuniões de grupo ou entrevistas, desta forma consegue-se uma visão mais pessoal e directa sobre o impacto do projecto, de ambas as partes.

No entanto, para se conseguir uma verdadeira análise da eficácia do projecto, é indispensável não só avaliar o decorrer do projecto e a sua qualidade, mas também como correu o projecto em si, que outcomes produziu.

### **Que resultados foram produzidos? (Outcome evaluation)**

Avaliação de resultados é diferente de uma avaliação de processos, uma vez que se foca na alteração de atitudes, capacidades e comportamentos dos participantes em vez de avaliar como foram implementadas as alterações, no fundo, a avaliação de impacto social definida inicialmente.

No entanto, e apesar da sua importância, nem sempre é fácil conceber uma avaliação de resultados, e existem vários passos para produzir uma avaliação deste género com sucesso, como:

- Definir o que será avaliado: a informação que necessitará de ser tratada posteriormente.
- Desenhar um projecto de avaliação: quem será avaliado e quando.
- Método de avaliação a utilizar, bem como um plano para recolher a informação necessária.
- Análise e interpretação da informação.

Embora existam vários tipos de informação, de projectos de avaliação, de métodos e análises, estes passos estão todos relacionados, e certos tipos de informação estão ligadas a certos tipos de projectos.

Na elaboração de um plano de avaliação de resultados, a identificação do que avaliar deve basear-se em mudanças que resultem da realização do programa, essas mudanças incluem

conhecimento, atitudes, capacidades e comportamentos dos intervenientes, apesar de serem mudanças individuais, também podem ser avaliadas em maior escala, como uma comunidade, escola... Contudo, nem sempre alterações no conhecimento, atitudes e capacidades levam a mudanças de comportamento, o que torna a análise de comportamentos extremamente importante para uma conclusão o mais fidedigna possível, assim como mais complexa.

Os resultados podem ser medidos desde o início do programa até ao fim, ou mesmo anos passados da conclusão do mesmo. As mudanças podem também ser avaliadas a diferentes escalas, desde o individuo, à família, a grupos de características semelhantes (ex. crianças do 7º ao 9º ano, mães adolescentes da mesma escola, etc.), à escola, ou mesmo à comunidade.

Assim, é conveniente que os resultados esperados passem por mudanças no comportamento, que afectem um vasto grupo de pessoas e que sejam duradouros.

O que normalmente sucede na avaliação de projectos é que, medem os outputs (nº de actividades realizadas, nº de participantes, etc.) e não os outcomes (mudanças no comportamento, conhecimento, capacidades e atitudes).

Na escolha dos resultados (outcomes) a avaliar, deve ter-se em conta:

- Outcomes realistas, o que o programa pode realmente vir a realizar;
- Outcomes específicos, é necessário tornar o objectivo geral em algo mais específico e calculável, com indicadores adequados;
- Ter pelo menos um indicador para cada outcome, contudo, uma vez que existem indicadores que em determinados outcomes podem ser tendenciosos, é desejável mais do que um indicador por outcome;
- Utilizar indicadores simples, de fácil interpretação, de forma a não complicar demasiado a análise;
- Teste inicial, escolher uma amostra do grupo e aplicar como um ensaio, tentar perceber se as questões foram claras, se é necessário alterar algum procedimento de avaliação;
- Formatar o modelo, juntar todas as questões num só documento.

E também do outcome a avaliar, se define o tipo de avaliação, o GTO apresenta 5 tipos de avaliação, **Post Only** – nesta avaliação, os outcomes são avaliados unicamente no fim do programa, não havendo possibilidade de comparação de resultados, assim, torna-se mais

complicado poder avaliar as mudanças. Este tipo de avaliação seria útil se os indicadores de avaliação tivessem sido recolhidos e tratados previamente por outra entidade, o que raramente acontece; o **Pre-Post** – permite avaliar os outcomes, comparando os diferentes cenários, inicial e final. De forma a poder ser comparável, as avaliações ocorridas nos dois períodos devem ser iguais e levadas a cabo nos mesmos termos, e com suficiente distanciamento para que seja possível avaliar correctamente os resultados. Contudo, não é 100% certo que as alterações sentidas sejam resultado do programa, podem ter origens externas; o **Retrospective Pre-Post** – este tipo de avaliação é semelhante ao *Pre-Post*, com a particularidade de que os participantes no final do programa fazem uma introspecção de si mesmos com base no que se lembram, das mudanças ocorridas desde o início do programa. Tem algumas vantagens como, as respostas poderem ser mais verdadeiras e honestas, no entanto, os participantes podem não se lembrar ou confundir, a situação inicial; o **Pre-Post with comparison group** – mais completa que as anteriores, com uma maior certeza de que as mudanças ocorreram devido ao projecto. Faz uma comparação, inicial e final, entre dois grupos semelhantes, um dos quais é aplicado o programa. Pode no entanto, ainda existir factores externos que influenciem na mudança, já que é difícil encontrar grupos bastante idênticos, pondo em causa a eficiência do programa. Este tipo de avaliação pode ser aplicada, por exemplo, em escolas em turmas diferentes; e o **Pre-Post with Control Group** – Bastante similar ao *Pre-Post with Comparison Group*, com a significativa diferença de na escolha do grupo a ser implementado o projecto, serem escolhidos indivíduos aleatoriamente. Esta é a melhor forma de provar que as mudanças ocorridas foram estritamente decorrentes do programa, já que o grupo é semelhante.

Apesar do *Pre-Post with Control Group* apresentar a avaliação mais completa, é também a mais difícil de implementar, com maior custos, bem como questões éticas por oferecer um programa a uns e não a outros, aleatoriamente e sem conhecimento dos participantes. Assim, é necessário fazer um balanço<sup>4</sup> de custos, níveis de especialização a que se tem acesso, e considerações éticas, em prol de uma avaliação que demonstre que a mudança ocorrida foi resultado do programa.

Após a escolha do tipo de avaliação, é essencial optar pela forma de recolher a informação necessária. É importante referir que existem dois tipos de métodos de recolha de informação, os métodos quantitativos (respondem às perguntas Quem? O quê? Onde? e Quanto? salientam

---

<sup>4</sup> Anexo B - “Comparação de tipo de Avaliação”

os resultados com base em números, mais estruturados e estandardizados, e são maioritariamente para grupos maiores do que nos métodos qualitativos) e os métodos qualitativos (respondem às perguntas Porquê? Como? Geralmente implica falar com os envolvidos, e observação dos mesmo. É mais focado nas palavras em vez dos números, estes métodos são um desafio para a organização dos pensamentos e crenças dos participantes, e por essa razão, é usado em grupos menores). Alguns métodos de recolha de informação apresentados pelo GTO são:

- Inquéritos: são iguais para todos, com respostas pré-definidas (o que facilita na comparação e tratamento de resultados), podem ser enviadas por correio electrónico, correio, cara a cara...
- Recolha de informação já existente: nas juntas de freguesia, escolas, fundações, censos, polícia, hospitais... Normalmente são informações gratuitas e de fácil acesso, no entanto podem ter sido recolhidas para fins diferentes e normalmente torna-se necessário fazer alguma triagem e tratamento da informação.
- Observação: é um método que exige alguma especialização ou treino, já que quem o faz tem de ter em atenção a necessidade de registar todos os acontecimentos/comportamentos dos participantes, sem cair no risco de ser influenciado.
- *Focus group*: é um método qualitativo, são entrevistas a grupos relativamente pequenos, onde se conseguem tirar conclusões comparando as opiniões partilhadas por todos.
- Entrevistas individuais: similar com um *focus group* mas com uma pessoa apenas, aqui é possível recolher informação extremamente detalhada, a conversa flui naturalmente, não deve ser estruturada, de forma a criar uma ligação com o entrevistado e assim se conseguir a informação necessária
- Questões abertas em formulários de inquérito: no fim dos inquéritos usuais, colocar algumas questões de resposta aberta, onde possa extrair informação qualitativa, uma boa alternativa a um *focus group*.
- Observação participativa: é uma observação que implica participar em todo o programa, como um “*insider*”, registando as alterações que o próprio sente ao longo do processo. É um método que demora algum tempo, e exige grande capacidade do observador-participante, de forma a não distorcer a realidade da análise.

Durante o processo de escolha, outro factor a equacionar é o de quem irá ser objecto de avaliação/análise. Identificar quem será alvo de avaliação depende do tipo de programa, enquanto numa turma se podem avaliar todos os intervenientes, já num projecto comunitário num bairro populoso, o mais adequado é escolher uma amostra representativa.

Não quem vai ser avaliado, mas quem fará a avaliação e a recolherá é da mesma forma, extremamente importante, já que a pessoa, ou pessoas, escolhidas para recolher a informação podem influenciar os resultados. Deve ser uma pessoa que deixe os participantes confortáveis, que seja honesto e não inviabilize os resultados para a organização ficar bem vista, deve ser objectiva.

Em questões de ética, o consentimento dos participantes é fundamental, e em projectos com menores de idade, a aprovação dos pais pode ser legalmente exigida. Obedecendo ao género de projecto e aos participantes, o consentimento pode ser algo informalmente solicitado, como um comunicado geral ou reuniões individuais. Neste sentido vem também a confidencialidade, muitas vezes a confidencialidade é algo imediatamente exigido pelos participantes, ou pelo menos as mudanças que o projecto lhes trouxeram. Mas mais uma vez, depende do tipo de projecto e de participantes, muitas vezes em projectos sobre drogas, prostituição ou DST's, os participantes preferem manter o anonimato.

Assim, na apresentação de resultados deve ter-se em conta estas situações específicas e ao interagir com estas pessoas, informá-las bem dos seus direitos e protege-las, só assim se consegue a sua confiança para recolher informação o mais próxima da realidade.

No fim de todas as escolhas no processo de avaliação de resultados, a interpretação da informação recolhida não pode ser descurada. É sempre interessante fazer uma comparação com o início do projecto, comparar também com outros projectos similares e até, quando possível, e favorável, fazer uma ligação custo-benefício do projecto.

Resumindo, uma ferramenta de avaliação de resultados serve para organizar vários tipos de informação sobre o projecto, nomeadamente:

- Resumo dos resultados da avaliação de necessidades;
- O grupo-alvo;
- Objectivos (outcomes desejados)
- Tipo de medidas a avaliar;

- Método de avaliação;
- Número de pessoas avaliadas (caracterização da amostra);
- Método de análise da informação;
- Comparação de resultados antes e depois, e que diferenças;
- Interpretação dos resultados.

### Melhorias e Sustentabilidade do Programa

#### **Como é que estratégias de melhoramento e continuidade serão implementadas? (CQI – *Continuous Quality Improvement*)**

Muitos projectos são usados repetidamente ao longo dos tempos, ainda mais se forem eficientes. Desta forma é importante conseguir perpetuá-los da melhor forma possível.

*Continuous Quality Improvement* envolve uma avaliação sistemática e de feedback constante sobre a avaliação de informações de planeamento, implementação e resultados dos programas. A sua importância vem no sentido de se criar vantagem com o que se aprendeu durante o percurso de melhoramento do programa, incorporar alterações sem ter de se começar do zero, e manter o programa ajustável ao grupo-alvo. A concretização de uma estratégia de CQI é bastante simples, se foram seguidos os 8 passos até aqui, basta apenas voltar a responder às questões e estar atento a algumas mudanças de variáveis, por exemplo, surgiram novas necessidades? Os objectivos são outros agora? Encontrou-se algum método mais eficaz?

#### **Se o programa for bem-sucedido, como será continuado? (*Sustainability*)**

Muitas vezes, mesmo os programas bem-sucedidos não são continuados. Assim, a sustentabilidade de um programa é extremamente importante, e quando o financiamento termina, deve pegar-se na demonstração de impacto do programa e provar que vale a pena, e mesmo que a fonte do financiamento inicial não esteja interessado, é sempre possível apresentar o programa inicial a outros financiadores, pedir a ajuda da comunidade a ajudar a reduzir custos ou angariar fundos.

Pode acontecer que as necessidades existentes tenham sido extintas com o programa, e sendo assim, criou-se uma excelente oportunidade para se aplicar um programa de sucesso noutra comunidade com necessidades semelhantes.



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Focus Group - EPIS

A Associação EPIS – Empresários Pela Inclusão Social foi criada por 10 empresários portugueses em 2006, com a missão de combater o insucesso e abandono escolar, com vista à inclusão social dos jovens, e tendo por aspiração a construção de um modelo colectivo de cidadania moderna. Os projectos da EPIS são desenvolvidos por um Conselho Científico que conta com algumas personalidades com percursos relevantes no mundo da Educação, bem como o apoio de vários associados e parceiros que financiam os projectos e desenvolvem alguns projectos de voluntariado entre os seus colaboradores e os jovens identificados pela EPIS. Os projectos consistem numa rede de mediadores de combate ao insucesso e abandono escolar espalhada um pouco por todo o país, com especial enfoque nos 2º e 3º ciclo do ensino básico.

Assim, com os anos de experiência e os bons resultados que a EPIS apresenta a cada ano, entendeu-se que o conhecimento das técnicas que desenvolvem, implementam e avaliam os projectos seria uma mais-valia para analisar a metodologia GTO.

Nesse sentido, realizou-se uma reunião com as técnicas<sup>5</sup> A. F. (Psicóloga – Coordenadora de equipa de mediadores no terreno), R. V. P. (Comunicação – Coordenadora Social) e C. I. (Psicóloga – Coordenadora EPIS), a escolha das técnicas justifica-se pelos seus envolvimento nos projectos com a EPIS, sendo elas que identificam as necessidades dos alunos, desenvolvem as metodologias de acção e avaliam os seus resultados.

Deu-se início à sessão com uma breve explicação do que ia ser solicitado<sup>6</sup>, começando com as apresentações individuais e posteriormente a informação sobre o *Focus Group*.

Inicialmente as técnicas apresentaram as metodologias de avaliação utilizadas pela EPIS e que vantagens e barreiras detectavam na sua utilização. Posteriormente foi apresentada a metodologia GTO<sup>7</sup>, a qual desconheciam, e então passou-se à discussão e validação da mesma.

---

<sup>5</sup> A identidade das técnicas foi validada pela Orientadora.

<sup>6</sup> Anexo C “Focus Group - Análise”

<sup>7</sup> Anexo D “Focus Group - GTO”

Na apresentação das práticas da EPIS, as técnicas referiram que na escolha das suas metodologias de trabalho e avaliação, utilizam a pesquisa de boas práticas de forma a comparar a que melhor se aplica aos seus objectivos, e nesse sentido têm conhecimento de várias metodologias, “ao nível das técnicas, relativamente ao insucesso e abandono escolar, foi feita bastante pesquisa, até noutros países com programas semelhantes”(C.I.).

Uma vez que a EPIS está vocacionada para a educação, o que salientaram foi o facto do conselho científico ter pesquisado outros projectos de combate ao insucesso escolar noutros países, e ter adaptado em conformidade com as características portuguesas. Recentemente, a metodologia EPIS foi escolhida, entre várias, para ser o modelo conceptual de referência a seguir nos projectos-piloto que se vão desenvolver até ao final de 2013, em escolas do Reino Unido, Hungria e Eslovénia.

No entanto, a apresentação, ou avaliação de resultados dos programas da EPIS, são realizados com base no *Balanced Score Card*<sup>8</sup>, e baseiam-se em apresentar os resultados alcançados com os projectos em função do investimento que foi concedido, “é a forma mais eficaz de demonstrar os resultados que nos propomos atingir” (A.F.). É uma forma de demonstração de resultados quantitativos aos financiadores, que se fundamentam unicamente nos resultados escolares dos jovens, se transitaram ou não de ano, não tendo abandonado o ensino.

Durante o debate houve um consenso, de que se por um lado este método (BSC) resulta precisamente no que a EPIS precisa para apresentar aos stakeholders, e neste caso os stakeholders são, além dos financiadores, os alunos, pais professores e directores das escolas da rede, por outro lado, foi unânime o reconhecimento da falta de elementos qualitativos que o BSC não apresenta, como o aumento da auto-estima dos jovens, mudança nos comportamentos e atitudes com os outros (colegas, professores, família...), “é uma parte dos resultados dos projectos que não conseguimos mostrar”(R.V.P.).

Feita esta análise primária à EPIS, foi apresentada a metodologia GTO e entregue um sumário para que fosse sendo acompanhado.

Na primeira impressão das técnicas, a metodologia GTO seria uma boa ferramenta como modelo a seguir, já que é bastante completa nos pontos que aborda, “possibilita uma análise mais qualitativa do impacto dos projectos”(C.I.), permitindo uma maior organização por parte

---

<sup>8</sup> Anexo E “BSC-EPIS”

de quem inicia um projecto. No entanto, à medida que se foram discutindo as 10 questões, foram surgindo algumas discórdias entre as técnicas.

Relativamente ao levantamento das necessidades, todas concordaram que é sem dúvida importante, mas que muitas vezes já se inicia um projecto pelo menos com uma ideia na área em que se vai incidir. Apesar de no levantamento de informação surgirem sempre novas questões, o problema que levantaram coloca-se na recolha da informação, “uma vez que as entidades em Portugal nem sempre têm os dados cruzados e actualizados” (R. V. A.). Sendo que na recolha de informação nesses organismos podem tirar-se conclusões bastante dispareas, para não falar na dificuldade de se conseguir chegar à informação.

Principalmente com crianças, “muitas vezes os dados que estão na escola ou na segurança social não correspondem à verdade” (R.V.P.), pelo que se torna difícil fazer uma análise das reais necessidades neste tipo de projectos. Foi referido que por vezes os dados pessoais fornecidos no início dos programas, são desvendados durante as actividades, quando surgem situações em que é preciso contactar um familiar, ou ter alguma informação mais específica. Estas situações dificultam bastante o desenrolar dos projectos. Neste caso foi dado um exemplo de um aluno em que se detecta a necessidade do uso de óculos, e quando se pede à escola os contactos do encarregado de educação, ou da pessoa responsável pela criança, muitas vezes se depara com falsas informações, ou desactualizadas (R.V.P.).

Quanto à definição de metas e objectivos, todas concordaram que é extremamente importante haver um caminho a seguir e que nem sempre é fácil num grupo de trabalho conseguir-se chegar a um consenso, uma vez que mesmo tendo uma visão comum, nem sempre os caminhos para se lá chegar são partilhados, “no início houve muitas discussões sobre o caminho a seguir e que objectivos traçar” (A.F.).

Na parte de planeamento de projectos, a EPIS utiliza práticas muito similares com a GTO, como a comparação de boas práticas com outros projectos e a sua adaptação ao sistema educativo português, referidos anteriormente. Relativamente às capacidades requeridas, destacaram as capacidades estruturais, ou de ligação, como um factor de grande relevância e que é parte integrante em qualquer projecto, já que sem esta capacidade de abordar os indivíduos, a resistência aos programas são muito maiores.

E foi nesta fase que a técnica A.F. destacou a importância de “contar sempre com resistência em participar e deixar participar”. Nem sempre são os indivíduos que participam nas

actividades que oferecem resistência, apesar de ser normal, uma vez que se podem sentir inferiorizados por participar num projecto social. Por outro lado, existem grupos que podem oferecer resistência ao projecto em si, como as famílias, as escolas, as comunidades, etc.

Ainda na discussão do planeamento, todas concordaram que a realização de um plano de acção para o projecto permite “solidar as metas e objectivos estipulados” (C.I.), mesmo que tenham sido ponto de discórdia anteriormente.

Relativamente à terceira parte, a avaliação, foi este o momento em que se gerou maior discussão.

A opinião das técnicas dividia-se, principalmente na questão dos factores que motivam a mudança dos comportamentos e atitudes. Ou seja, na avaliação de impacto social de um projecto, “conseguir isolar os factores que motivaram a mudanças no individuo é extremamente complicado” (A.F.), uma vez que apesar de estarem num determinado programa, pode ocorrer alguma mudança no ambiente familiar, no crescimento natural da pessoa, mudanças de percepção, e tantos outros factores que não façam parte dos indicadores de avaliação do projecto e por isso passem despercebidos, levando a conclusões tendenciosas.

No entanto, outra técnica com diferente opinião, defendia que apesar de poderem ocorrer outros factores na vida dos indivíduos em projecto, “se participaram nas actividades e realmente alteraram o seu comportamento ao fim do projecto, o mais certo é que tenha sido um impacto do projecto, pelo menos na maioria dos casos, e que a possibilidade de uma minoria que tenha alterado o seu comportamento com base noutros factores, apesar de ter participado no projecto, não seria motivo para não se poder concluir que pelo menos parte dessa mudança derivasse no projecto” (R.V.P.).

Ainda, quanto aos tipos de avaliação apresentados pela metodologia GTO, foi de opinião unanimidade das técnicas que o *Post Only* e o *Pre-Post* são os tipos mais utilizados em projectos mais pequenos, e que apesar dos restantes tipos serem mais completos, são quase completamente impraticáveis pela falta de meios. Além disso, até a EPIS utiliza uma avaliação do tipo *Pre-Post*.

Na última parte da metodologia de GTO, melhorias e sustentabilidade do programa, foi genérico a opinião de que é extremamente importante, principalmente quando se pretende continuar com o mesmo projecto ou com projectos similares, uma vez que permite fazer uma análise do que foi realmente positivo e do que precisa ser alterado ou melhorado. No entanto,

mesmo que seja um projecto de curta duração, ou uma só actividade, este tipo de análise é positiva no sentido que ajuda a apresentar um resumo geral do que foi feito.

Já quase no fim da reunião, e ainda com a discussão do isolamento dos factores motivadores de impacto social no ar, surgiu a questão dos indicadores de avaliação, que por ser uma metodologia qualitativa assim os exige, e “não é algo que a metodologia de GTO aborde de forma a possibilitar um leigo à sua análise” (A.F.). Nesse aspecto, as técnicas apontaram a falha, e que para uma análise de impacto social seria “fulcral a identificação, recolha e interpretação dos indicadores de avaliação”(C.I.).

Acabaram por concluir que esta metodologia é uma boa alternativa para a elaboração de projectos sociais, “permitindo uma boa organização e foco no objectivo final”(C.I.), no entanto, em relação à avaliação de impactos sociais, pode ser uma ajuda na sua identificação mas, que não algo claro e fácil de obter.



## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No seguimento deste trabalho, que procura identificar e analisar uma metodologia de avaliação de impacto social aplicável a projectos de RSO, conseguimos perceber através do *Focus Group* que apesar da metodologia GTO poder ser uma grande ajuda, ainda poderia ser mais abrangente no sentido de facilitar ainda mais alguns aspectos.

Relativamente a esta metodologia e ao conceito de avaliação de impacto social definida anteriormente como, “avaliação de impacto social inclui os processos de análise, monitorização, e gestão de consequências sociais intencionais e não intencionais, positivas ou negativas, de intervenções planeadas (políticas, programas, planos ou projectos) ou qualquer processo de mudanças sociais provocadas por essas intervenções”, podemos concluir que nem a metodologia GTO, nem algumas que foram aqui apresentadas, estão totalmente alinhadas com o conceito, no sentido de que, apesar de desenvolverem processos de análise e monitorização dos projectos, a gestão de consequências sociais não está ainda desenvolvida o suficiente para ser aplicada.

No entanto, e voltando à revisão teórica, entendeu-se que avaliação de impacto social, assim como surgiu inicialmente, tem como objectivo fazer uma avaliação prévia ao projecto (*ex-ante*) (*The Interorganizational Committee*, 1994), de forma a calcular e analisar os impactos decorrentes do mesmo. Ou seja, a avaliação de impacto social seria uma análise realizada antes do início do projecto.

Contudo, o que se conseguiu apurar pela análise realizada são várias metodologias de avaliação de impacto social (SA, BSC, SROI, RBA, GTO) focadas na análise de como melhorar as suas performances e serviços, criar estratégias e aplicar eficientemente os seus recursos, de forma a causarem um maior impacto nos seus beneficiários. Metodologias que são para aplicação em projectos com características diferentes, já que a AIS quando surgiu, servia para avaliar projectos governativos, com orçamentos públicos e grandes impactos para a população.

Apesar da diferença do momento da avaliação, o objectivo final é analisar o impacto dos projectos, e a diferença que se produziu numa comunidade ou grupo, sempre no sentido de melhorar, quer seja antes, durante ou depois do projecto.

Através da realização do *focus group*, pode perceber-se que em projectos de RSO, o que é mais exigido são resultados quantitativos, muito numéricos e monetários, assim como são geridas as empresas, como o uso do BSC, de forma a permitir fácil e perceptivelmente analisar os resultados de um projecto. Já segundo Karen Mass (2009), se as empresas fizessem uma avaliação de impacto social aos seus projectos filantrópicos, poderiam aumentar a eficiência dos seus investimentos nesses projectos.

Relativamente a indicadores de avaliação de impacto social, já Rabel Burdge (2004) defendia que isolar os factores que contribuiriam para o impacto social ainda não é uma realidade, e o espaço temporal para avaliar impacto também não está definido. Ainda no *focus group*, a técnica A.F. defendeu precisamente a mesma ideia (sem ter conhecimento da opinião do autor), e que num projecto de RSO onde os orçamentos são curtos e muito direccionados para a concretização do projecto, ter técnicos especializados que conseguissem analisar profundamente os envolvidos, não faria de todo sentido, e que assumir que mudanças no comportamento dos indivíduos foi exclusivamente provenientes do projecto, não está correcto.

Quanto à resistência à mudança, questão levantada no *focus group*, durante a revisão teórica não foi identificado qualquer referência a este tema, no entanto, e como referido pela técnica A.F., no desenvolvimento de um projecto é sempre importante ter em atenção a resistência à mudança, muitas vezes os indivíduos não aceitam participar, ou se obrigados (pelos familiares, ou por obrigação legal), participam revoltados e de forma desestabilizadora. Relativamente a este assunto, a metodologia GTO faz referência à importância de capacidades de ligação, precisamente para evitar essas situações.

Após a análise do *Focus Group* entende-se que apesar da metodologia GTO não conseguir fazer uma apresentação clara dos impactos sociais resultantes das acções implementadas, devido à falta de métodos que isolem factores ou indicadores externos aos projectos, esta metodologia é uma boa escolha para a criação de planos de acção em projectos de RSO, já que beneficia de uma estrutura que permite a organização, implementação e avaliação de projectos, mesmo em organizações que não tenham estes projectos como core-business



## 6. CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho foram sendo apresentados conceitos e metodologias relacionados com avaliação de impacto social. O objectivo central seria o de apresentar uma metodologia de avaliação de impacto social mais adequada a ser utilizada em projectos de responsabilidade social das organizações, de forma a ser possível apresentar os impactos sociais dos seus projectos.

Assim, estabeleceu-se 3 objectivos principais que passam por:

- Analisar o que é avaliação de impacto social, percebendo o que se entende por impacto social;
- Identificação de metodologias de avaliação de impacto social;
- Aplicabilidade da metodologia, em avaliação de projectos de RSO.

Desta forma, através da análise teórica foi possível identificar alguns conceitos de impacto social, sendo que para este trabalho o que pareceu mais adequado foi de impacto social como quaisquer consequências na população que alterem a forma de viver, organizar, trabalhar e acima se tudo que alterem os seus comportamentos, valores e atitudes (*The Interorganizational Committe*, 1994).

Relativamente à avaliação de impactos sociais, foi possível perceber que é uma forma de melhorar as performances, os serviços e criar estratégias, aplicando eficientemente os seus recursos. Deste modo, é possível produzir maior impacto nos indivíduos. Além disto, a avaliação de impactos sociais permite apresentar os resultados de um projecto, atraindo mais financiadores, voluntários e órgãos governativos. Para não falar de ser uma boa metodologia para evitar a resistência dos participantes aos programas, no sentido que lhes são sempre apresentados, claramente os projectos em que estão inseridos.

A avaliação de impacto social permite fazer uma avaliação *ex-ante* do projecto, o seu propósito é o de poder fazer uma avaliação com base em estimativas, ou o que se prevê que resulte do projecto. Comparar as mudanças ocorridas com o projecto, das ocorridas naturalmente, sem ele. Desta forma, apresentado claramente a todos os stakeholders o que se vai fazer, para obter que resultados, permite uma maior entrega e participação, do que em situações em que o objectivo do projecto não foi claramente informado.

No conceito de avaliação de impacto social esta relação, o que mudou com a existência do projecto, é o verdadeiro impacto social de um projecto.

No entanto, podem identificar-se dois tipos de avaliação de impacto social, o definido em 1994 pelo *The Interorganizational Committee*, como uma avaliação ex-ante, de previsão ao que o projecto trairia à comunidade, e mais tarde, tanto a McKinsey como a IAIA defendem a avaliação de impacto social como um processo de análise monitorização e gestão antes, durante e depois do projecto, com o objectivo de implementar melhorias que aumentem o valor dos programas para as pessoas que servem. Ambos os conceitos com a finalidade de identificar e analisar os impactos sociais causados pelos programas.

Relativamente ao segundo objectivo, foi possível identificar algumas metodologias mais utilizadas e discutidas no âmbito da avaliação de impactos sociais, bem como algumas organizações disponíveis a partilhar conhecimentos. As organizações dispõem de técnicos especialistas na AIS e partilham publicações, *case-studies*, relatório de programas, e uma vasta gama de informação para ajudar em projectos que pretendam utilizar metodologias de AIS.

Entretanto, o objectivo seria focar a avaliação de impacto social em projectos de responsabilidade social das organizações, já que este conceito está cada vez mais presente no mundo corporativo, muitas são as empresas que se preocupam com as suas pegadas sociais, não só ao nível dos seus colaboradores, fornecedores ou com questões ambientais, mas também com a comunidade em geral.

Foi neste seguimento que se concluiu que a avaliação de impacto em projectos RSO pode permitir às organizações aumentarem a eficiência dos seus investimentos em projectos filantrópicos, tanto para os seus objectivos corporativos como para a sociedade em geral.

A escolha da metodologia GTO, passou por esta ser uma metodologia que indicava uma maior preocupação com a organização, implementação e avaliação de resultados, não só numéricos mas também qualitativos, dependendo dos indicadores de avaliação escolhidos previamente. Apesar de ter sido desenhada para projectos de prevenção e uso de álcool e drogas em jovens, foi posteriormente redesenhada para que fosse possível ser adaptada a diferentes projectos de diferentes áreas.

Esta metodologia segue 10 passos divididos em 4 partes:

- Definição de objectivos
- Planeamento
- Avaliação
- Melhorias e sustentabilidade do programa

Através destes passos, é possível fazer-se um projecto do início ao fim, mesmo para organizações que o seu core-business não tenha nada a ver com projectos sociais, identificando indicadores de avaliação que permitam ir acompanhando o desenrolar do projecto e que no fim se possam apresentar resultados, mais além dos números e dos resultados quantitativos.

Neste seguimento, é importante então definir que impactos se espera, que mudança se pretende deixar. E aqui o importante é ir além das mudanças, mas identificar indicadores que permitam posteriormente fazer uma avaliação de impacto. Este processo é aconselhável que seja definido antes de iniciar qualquer projecto para que se possam ir recolhendo dados que irão permitir avaliar os impactos.

É neste sentido que a GTO é uma boa metodologia para projectos de RSO, quer sejam pequenos trabalhos de voluntariado ou projectos mais ambiciosos, no entanto, e após análise com as técnicas, a parte de avaliação de impacto social fica um pouco diminuta, no entanto é uma metodologia que permite apresentar resultados sem ter o cunho exclusivamente monetário ou percentual que a maioria das metodologias adopta, dependendo do objectivo inicial de cada projecto.

Considerando algumas questões que surgiram na discussão de resultados, e pela limitação do método de estudo aplicado neste trabalho, seria interessante aprofundar uma ferramenta que possibilitasse o isolamento de factores externos para que a identificação de impactos sociais fosse mais exacta. Como foi referido, tanto por Rabel Burdge, como pelas técnicas de EPIS, em projectos sociais é extremamente difícil analisar que factores causaram determinado impacto na sociedade, foram causados pelo projecto? Ou existirão outros factores externos que possam ter levado à mudança?

Ainda, a resistência à mudança ou a propostas de terceiros, em melhorar a qualidade de vida dos indivíduos, seria de todo algo a aprofundar, uma vez que as metodologias de avaliação

pouco desenvolvem esta questão, e no entanto, é um factor que se não considerado inicialmente pode colocar em causa todo o projecto.

Relativamente a projectos de responsabilidade das organizações, ainda estão muito focadas para análises numéricas, mesmo quando os projectos desenvolvem outras mais-valias que não são detectadas nos relatórios. Neste sentido, seria interessante aplicar num projecto de RSO a metodologia GTO, de forma a avaliar o impacto desses projectos, abrindo caminho para que mais organizações colaborem activamente na sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrow, C.J. (1997), *Environmental and Social Impact Assessment: An Introduction*, (s.l.), Arnold.
- Barrow, C.J. (2000), *Social Impact Assessment: An Introduction*, (s.l.), Arnold.
- Barrow, C.J. (2002), “Evaluating the Social Impacts of Environmental Impacts of Social Change: An Introductory Review of Social Impact Assessment”, *International Journal of Environmental Studies*, Volume 59, pp. 185-195.
- Becker, H.A. e Frank Vanclay (2003), *The International Handbook of Social Impact Assessment*, (s.l.) Edward Elgar Publishing.
- Bečić, E. e Jadranka Švarc, “Sustainable development: what are the measurement challenges?”, The 3rd OECD World Forum on Statistics, Knowledge and Policy, Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea - 27-30 October 2009. Disponível em:  
<http://www.oecd.org/site/progresskorea/43586540.pdf>
- Boardman, Anthony E., David H. Greenberg, Aidan R. Vining e David L. Weimer(2006) *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice, 3rd Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Burdge, Rabel J. (2004), *A Community Guide o Social Impact Assessment: 3<sup>rd</sup> Edition*, (s.l.) Social Ecology Press.
- Burdge, Rabel e Frank Vanclay (1996), Social Impact Assessment: A Contribution to the State of the Art Series, *Environmental and Social Impact Assessment*, Volume 7, pp. 59-86.
- Branch, K. , Douglas A. Hooper, James Thompson e James Creighton (1984), *Guide to Social Assessment: A Framework for Assessing Social Change*, (s.l.), Westview Pr.
- Cameron, Jenny, Carly Gardner e Jessica Veenhuyzen (2010), “Social Accounting: a practical guide for small community organizations and enterprises”, Australia, Centre for Urban and Regional Studie, The University of Newcastle. Disponível em:  
[http://www.communityeconomies.org/site/assets/media/Jenny\\_Cameron/Social\\_Accounting\\_Manual\\_Version\\_2\\_July\\_2010.pdf](http://www.communityeconomies.org/site/assets/media/Jenny_Cameron/Social_Accounting_Manual_Version_2_July_2010.pdf)
- Centre For Good Governance (2006), “A comprehensive guide for social impact assessment”. Disponível em:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cgg/unpan026197.pdf>

- Comissão das Comunidade Europeias, 2001. *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)
- Chinman, Matthew, Pamela Imm e Abraham Wandersman (2004), *Getting to Outcomes: Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation*. (s.l.), RAND Corporation.
- Diane Schilder (1997) “Overview of results-based accountability: Components of RBA”, The Evaluation Exchange. Disponível em: <http://www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/overview-of-results-based-accountability-components-of-rba>
- Freeman, E.R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Friedman, Mark (2005), *Trying hard is not good enough: How to produce measurable improvements for customers and communities*, (s.l.), Trafford Publishire.
- Friedman, Mark, (2009), “Results-Based Accountability - Producing Measurable Improvements for Customers and Communities”, The 3rd OECD World Forum on Statistics, Knowledge and Policy, Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea - 27-30 October 2009. Disponível em: <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44120813.pdf>
- Hannah G, McCarthy S, Chinman M. (2011). *Getting To Outcomes in services for homeless Veterans: 10 steps for achieving accountability*. Philadelphia, National Center on Homelessness Among Veterans.
- Henriques, Adrian (2010), *Corporate Impact – Measuring and Managing Your Social Footprint*, London, Earthscan.
- IAIA – International Association for Impact Assessment (2003), “International Principles for Social Impact Assessment”. (s.l.), (s.n.) Disponível em: <http://www.etcinc.com/Resources/Social%20Impact%20Assessment%20Pr.pdf>
- Richard Krueger e Mary Anne Casey, (2000), *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research (3<sup>rd</sup> Edition)*. Thousand Oaks, Calif: Sage
- La Regina, V., S. Patrício, F. Neumann e A. Sarmento (2006), "The Role Of Socio-Economic Impact Assessment (SIA) and Environmental Impact Assessment (EIA) For Understanding Benefits From Wave Energy Deployment", World Renewable Energy Congress 2006 , Florence, Italy.

- Leite, Sara Almeida (2007), “Entre impacto e impacte... afinal há diferença?”, Blogue Língua à Portuguesa. Disponível em:  
<http://linguamodadoisec.blogspot.pt/2007/05/entre-impacto-e-impacte-afinal-h.html>
- Lumley, Tris, Benedict Rickey e Matthew Pike (2011), *Inspiring Impact: working together for a bigger impact in the UK social sector*, (s.l.), New Philanthropy Capital. Disponível em: [http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2012/01/NPC\\_Inspiring-Impact\\_1211.pdf](http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2012/01/NPC_Inspiring-Impact_1211.pdf)
- Luther, Linda (2005), “The National Environmental Policy Act: Background and Implementation”, Congressional Research Service, The Library of Congress. Disponível em: [http://www.fta.dot.gov/documents/Unit1\\_01CRSReport.pdf](http://www.fta.dot.gov/documents/Unit1_01CRSReport.pdf)
- Mass, Karen E. H. (2009), *Corporate social performance: From output measurement to Impact measurement*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management. Disponível em:  
[http://www.hartstichting.nl/9800/13333/13371/proefschrift\\_karen\\_maas](http://www.hartstichting.nl/9800/13333/13371/proefschrift_karen_maas)
- McNamara, Carter (2002), “Basic Guide to Program Evaluation”, (s.l.), Authenticity Consulting, LLC. Disponível em:  
<http://www.tgci.com/magazine/A%20Basic%20Guide%20to%20Program%20Evaluation.pdf>
- McKinsey & Company – Social Sector Office, (s.a.) “What is Social Impact Assessment?” Disponível em:  
[http://lsi.mckinsey.com/what\\_is\\_social\\_impact\\_assessment](http://lsi.mckinsey.com/what_is_social_impact_assessment)
- McKinsey & Company – Social Sector Office, (s.a.) “The history of social impact assessment?” Disponível em:  
[http://lsi.mckinsey.com/what\\_is\\_social\\_impact\\_assessment/the\\_history\\_of\\_social\\_impact\\_assessment](http://lsi.mckinsey.com/what_is_social_impact_assessment/the_history_of_social_impact_assessment)
- Meldrum, Bev, Pete Read e Colin Harrison (s.a.), “A Guide to Measuring Social Impact”, Social Impact Tracker. Disponível em:  
[http://www.illuminateict.org.uk/sites/www.illuminateict.org.uk/files/a\\_guide\\_to\\_measuring\\_social\\_impact\\_v2.pdf](http://www.illuminateict.org.uk/sites/www.illuminateict.org.uk/files/a_guide_to_measuring_social_impact_v2.pdf)
- Schiefer, Ulrich, Lucinia Bal-Döbel, António Batista, Reinald Döbel, João Nogueira e Paulo Teixeira (2006), *MAPA- Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Lisboa, Princípia Editora, Lda.
- Sholten, Peter (2006), *Social Return On Investment: A Guide to SROI Analysis*, (s.l.), Lenthe.
- Social Impact Scotland (s.a.), “Involve Stakeholders” Disponível em:

- <http://www.socialimpactscotland.org.uk/understanding-social-impact-/what-is-social-impact/principles-/involve-stakeholders.aspx>
- Social Impact Scotland (s.a.), “Social enterprise Balanced Score Card”. Disponível em:  
<http://www.socialimpactscotland.org.uk/understanding-social-impact-/methods-and-tools-/social-enterprise-balanced-score-card-.aspx>
  - Social Impact Scotland (s.a.), “Stakeholders”. Disponível em:  
<http://www.socialimpactscotland.org.uk/understanding-social-impact-/what-is-social-impact/terminology/stakeholders.aspx>
  - Sommers, Ali B., (s.a.), “Shaping the Balanced Score Card for use in UK Social Enterprises”, Social Enterprise London, Social Enterprise Journal. Disponível em:  
[http://www.sel.org.uk/uploads/Ali-Somers\\_BSC-Paper\\_FINAL.pdf](http://www.sel.org.uk/uploads/Ali-Somers_BSC-Paper_FINAL.pdf)
  - The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment (1994), “Guidelines and Principles For Social Impact Assessment”. U.S. Department of Commerce. Disponível em:  
<http://www.st.nmfs.noaa.gov/tm/spo/spo16.pdf>
  - The SROI Network (s.a.), “The seven principles of SROI”. Disponível em:  
[http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_details/139-the-seven-principles-of-sroi](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/139-the-seven-principles-of-sroi)
  - The SROI Network (s.a.), “A guide to Social Return on Investment”. Disponível em:  
[http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012)
  - Trelstad, Brian (2008), “Simple Measures for Social Enterprise”. Disponível em:  
<http://www.mitpressjournals.org/doi/pdfplus/10.1162/itgg.2008.3.3.105>
  - UNEP – United Nations Environment Programme (2002), “Environmental Impact Assessment - Training Resource Manual”, 2<sup>nd</sup> Edition. Disponível em:  
[http://www.iaia.org/publicdocuments/EIA/ManualContents/Intro\\_manual.PDF](http://www.iaia.org/publicdocuments/EIA/ManualContents/Intro_manual.PDF)
  - Vanclay, Frank e Daniel A. Bronstein (1995) *Environmental and Social Impact Assessment*, (s.l.) JohnWiley Sons Ltd.
  - Vanclay, Frank (2003), “SIA Principles: International Principles For Social Impact Assessment”, *Impact Assessment and Project Appraisal*, Volume 21, pp. 5-11
  - Wandersman, A., Pamela Imm, Shakeh Kaftarian e Matthew Chinman (2000), “Getting to outcomes: a results-based approach to accountability”, *Evaluation and Program Planning*, pp. 389-395.



- Belle Witjin e James Altschuld (1995), *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*, California, Sage Publications, Inc.



ANEXOS

Anexo A - Modelo Lógico

Anexo B - Comparação de tipos de Avaliação

Anexo C – Focus Group - Análise

Anexo D – Focus Group - GTO

Anexo E – BSC-EPIS

**Anexo A - Modelo Lógico**

Problema Identificado	Metas e Objectivos	Programas / Actividades	Forma de avaliação
Grande número de jovens sem ocupação/supervisão depois da escola, que provocam distúrbios na comunidade.	Metas: Os jovens devem passar a ter supervisão de adultos e os pais devem saber onde e com quem os filhos estão Objectivos: No final de X período, os jovens já comunicarão livremente aos pais o que fazem depois da escola.	Programas com associações locais, municipais... Actividades lúdicas, serviço comunitário, voluntariado, estudo acompanhado...	Relatório dos jovens; Inquéritos aos pais.
Falta de apoio, Negligencia ou abandono dos jovens por parte dos pais	Metas: Melhorar a relação dos pais e filhos e as suas interacções sociais. Objectivos: No fim de X tempo, os pais e filhos participarão em actividades familiares, e passarão mais tempo juntos	Actividades de Verão e Inverno para os jovens e as suas famílias; Sessões com acompanhamento técnico; ...	Inquérito aos pais e entrevistas; Entrevistas com os jovens.
Taxa de abandono escolar muito alta	Metas: Aumentar o número de alunos que regressam à	Apoio ao estudo, tutorias; Sessões de	Inquérito aos colegas, pais e professores;

## Metodologias de Avaliação de Impacto Social

	escola, ou que estando em risco, não chegam a abandonar o ensino Objectivo: Ao fim de X período, os jovens estarão motivados para continuarem os estudos, com aproveitamento	esclarecimentos com técnicos de várias actividades; Reuniões com ex-alunos com sucesso escolar que tenham estado nas mesmas condições	Entrevistas com o jovens;
--	---	--	---------------------------

Através do quadro podemos ter uma ideia do modelo lógico a aplicar, por exemplo, numa comunidade com grande abandono escolar por parte dos jovens

**Anexo B - Comparação de tipos de Avaliação**

<b>Método</b>	<b>Prós</b>	<b>Contras</b>	<b>Custos</b>	<b>Nível de Perícia Técnica Exigida</b>
<b>Post Only</b>	Fácil de realizar, fornece alguma informação	Não avalia mudanças	Sem Custos	Baixo
<b>Pre-Post</b>	Um forma fácil de avaliar mudanças	Apenas fornece confiança moderada quanto aos outcomes serem provenientes do programa	Moderados	Moderado
<b>Retrospective Pre-Post</b>	Mais fácil do que o Pre-Post padrão	Apenas fornece confiança moderada quanto aos outcomes serem provenientes do programa; E pode ser complicado aos participantes recordar como estavam no início do programa	Sem Custos	Baixo
<b>Pre-Post with Comparison Group</b>	Fornecer um bom nível de confiança quanto aos outcomes serem provenientes do programa	Pode ser difícil encontrar um grupo com as mesmas características	Altos: duplica os custos da avaliação	Moderado a Elevado
<b>Pre-Post with Control Group</b>	Fornecer um excelente nível de confiança quanto aos outcomes prevenirem do projecto	Difícil encontrar um grupo disposto a ser aleatoriamente atribuído ao projecto, bem como resolver todas as questões éticas implícitas ao método	Altos: duplica os custos da avaliação	Elevado

**Anexo C – Focus Group – Análise**

Focus Group – EPIS, Lisboa 18 de Setembro de 2012

Associação EPIS - Empresários pela Inclusão Social

Técnica EPIS: \_\_\_\_\_

Área (as) de acção/especialização: \_\_\_\_\_

Anos de experiência em Projectos Sociais: \_\_\_\_\_

Metodologias de planeamento, implementação e avaliação que conhecem: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Que metodologias de avaliação utilizam: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Casos práticos/projectos concretos onde foram aplicadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VANTAGENS / BENEFÍCIOS	BARREIRAS / DESAFIOS

**Análise Metodologia de Avaliação de Impacto Social**

**Getting to Outcomes**

Situações/projectos em que poderiam ser aplicados: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

VANTAGENS / BENEFÍCIOS	BARREIRAS / DESAFIOS



**Anexo D – Focus Group – GTO**

**GETTING TO OUTCOMES**

GTO foi desenvolvida no sentido de eliminar o intervalo que existe entre os manuais teóricos de projectos sociais e os resultados alcançados (actuação dos programas nas atitudes e comportamentos dos participantes) capacitando os programas em eficiência e sustentabilidade (na escolha de métodos que já tenham demonstrado bons resultados, e planejar, implementar e avaliar segunda esses métodos).

Desta forma, a GTO ajuda as organizações a reunirem as suas capacidades em programas que abranjam as necessidades existentes e alcancem os resultados, nas comunidades escolhidas.

A GTO não deixa de ter como objectivo mostrar resultados (accountability), e por isso se baseia em 4 pilares de um modelo lógico, ligados entre si:

<b>Problema Identificado</b> <b>- <u>Necessidades</u></b>	<b>Metas e</b> <b>Objectivos</b>	<b>Programas /</b> <b>Actividades</b>	<b>Forma de</b> <b>Avaliação</b>
Grande número de jovens sem ocupação/supervisão depois da escola, que provocam distúrbios na comunidade.	Metas: Os jovens devem passar a ter supervisão de adultos e os pais devem saber onde e com quem os filhos estão Objectivos: No final de X período, os jovens já comunicarão livremente aos pais o que fazem depois da escola.	Programas com associações locais, municipais... Actividades lúdicas, serviço comunitário, voluntariado, estudo acompanhado...	Relatório dos jovens; Inquéritos aos pais.
Falta de apoio, Negligencia ou abandono dos jovens por parte dos pais	Metas: Melhorar a relação dos pais e filhos e as suas interações sociais. Objectivos: No fim de X tempo, os pais e filhos participarão em actividades familiares, e passarão mais tempo juntos	Actividades de Verão e Inverno para os jovens e as suas famílias; Sessões com acompanhamento técnico; ...	Inquérito aos pais e entrevistas; Entrevistas com os jovens.
Taxa de abandono escolar muito alta	Metas: Aumentar o número de alunos que regressam à escola, ou que estando em risco, não chegam a abandonar o ensino Objectivo: Ao fim de X período, os jovens estarão motivados para continuarem os estudos, com aproveitamento	Apoio ao estudo, tutorias; Sessões de esclarecimentos com técnicos de várias actividades; Reuniões com ex-alunos com sucesso escolar que tenham estado nas mesmas condições	Inquérito aos colegas, pais e professores; Entrevistas com o jovens;

Este modelo lógico é uma ajuda às respostas das 10 questões características desta metodologia, as 10 questões seguintes permitem elaborar quase um *business plan* para um projecto com objectivos menos económicos.

## I. Definição de Objectivos

1. Quais são as necessidades fundamentais e condições da comunidade? (*Needs/Resources*)
  - Grupo de trabalho; analisar informação (escolha de método de recolha e interpretação de informação); seleccionar que necessidades existem na comunidade; desenvolver metas e objectivos, bem como programas e estratégias para os implementar.
2. Quais são as metas, grupo-alvo e objectivos? (*Goals/Outcomes*)
  - Definição clara do grupo-alvo para actuar, é através da sua caracterização que se conseguem definir metas e objectivos;
  - As metas definem que Impactos (mudança nos comportamentos) se quer alcançar;
  - Os objectivos são os outcomes esperados do programa (mudanças nas atitudes, conhecimentos e competências) que nem sempre pressupõem mudanças nos comportamentos.

## II. Planeamento

3. Quais são os modelos ou práticas que podem ser utilizados para atingis os objectivos? (*Best Practices*)
4. Que acções podem ser tomadas, para que o modelo escolhida seja adequado ao projecto? (*Fit*)
5. Que capacidades são necessárias à organização para implementar o projecto? (*Assess Capacity*)
  - Capacidades humanas (experiência, conhecimentos, capacidade de liderança), técnicas (perícia para as várias fases do programa), monetárias (financiamento), estruturais (ligação com todos os stakeholders, conseguir colaboração e envolvimento de todas as partes).
6. Qual é o plano para o projecto? (*Plan*)

- Traçar um plano de acção, com datas limites, responsáveis por actividades e objectivos.

### III. Avaliação

#### 7. Como será avaliada a implementação e qualidade do projecto? (*Implementation/Process Evaluation*)

- Caracterização e Avaliação das actividades, do grupo-alvo e dos colaboradores/voluntários (número esperado vs efectivo, opiniões, dificuldades);
- Avaliação do projecto em geral e do papel da organização.

#### 8. Que resultados foram produzidos? (*Outcome Evaluation*)

- Alteração de atitudes, capacidades e comportamentos;
- Definir o que será avaliado (outcomes realistas e específicos, com indicadores de avaliação)
- Desenhar um projecto de avaliação: quem será avaliado e quando;
- Métodos de avaliação;
- Análise e interpretação da informação recolhida.
- Tipos de avaliação:
  - Post Only - avaliar apenas no fim do projecto, com comparação a informação recolhida por outros organismos (pouco actualizados);
  - Pre-Post – análise anterior ao programa e outra posterior, permitindo comparação de resultados.
  - Retrospective Pre-Post – Comparação dos resultados antes e depois, com base nos depoimentos dos participantes.
  - Pre-Post with comparison group – semelhante ao pre-post, com a particularidade de comparar os resultados do grupo-alvo, com um grupo semelhante que não tenha sido alvo do programa.
  - Pre-post with control group – no mesmo seguimento do anterior, mas neste caso os grupos de comparação não sabem a quem foi aplicado o programa escolhido.
- Métodos quantitativos (quem, o quê, onde e quando) e qualitativos (porquê e como). Inquéritos, entrevistas, focus groups, observação, ..)

IV. Melhorias e Sustentabilidade do Programa

9. Como é que estratégias de melhoramento e continuidade serão implementadas?  
(*CQI – Continuous Quality Improvement*)
10. Se o programa for bem-sucedido, como será continuado? (*Sustainability*)

Anexo E – BSC EPIS

Scorecard EPIS

	2006	2007	2008	2009	2010E
<b>Oferta desenvolvida pela EPIS (Livro social 1 - Inovação social)</b>					
Metodologias para a Educação com escalabilidade nacional (Mediadores e Boas Práticas)	-	1	2	2	2
Manuais desenvolvidos e editados	-	1	2	3	4 a 6
"Papers" decorrentes dos resultados EPIS publicados em revistas científicas	-	-	-	-	1 a 2
<b>Presença no terreno (Livro social 2 - Promoção da mudança)</b>					
Conceitos parceiros da "Rede de mediadores"	-	7	10	11	>11
Conceitos parceiros / quota nacional "Rede de mediadores" + "Boas Práticas - Escolas de Futuro"	-	-	-	61 / 18%	>61 / 18%
Escolas parceiras (com 3.º ciclo) "Rede de mediadores"	-	68	88	84	>84
Escolas parceiras / quota nacional "Rede de mediadores" + "Boas Práticas - Escolas de Futuro"	-	-	-	168 / 14%	>200
Mediadores para o sucesso escolar (dedicados a 100%)	-	14	63	71	>71
Navegadores das "Boas Práticas - Escolas de Futuro" (quartais das Direcções Regionais de Educação, a tempo parcial)	-	-	-	30	>30
Manuais EPIS distribuídos a famílias, mediadores e navegadores (acumulados)	-	-	20.000	22.000	>22.000
Voluntários de Associados nos cursos "Economia para o sucesso" (Junior Achievement)	-	178	85	180	-
Visitas anuais ao site da EPIS	-	2.468	27.847	30.659	37.404
Presença como oradores em apresentações públicas e eventos afins nacionais/internacionais	-	-	12	28	-
<b>Investimento canalizado pela EPIS (Livro social 3 - Investimento social)</b>					
Investimento total (m€)	418	1.368	4.971	3.341	3.288
Investimento directo (m€)	213	741	1.831	1.513	1.480
Investimento de parceiros (m€)	200	617	2.470	1.828	1.788
Investimento de parceiros / Investimento total	48%	45%	67%	65%	65%
<b>Resultados no terreno (Livro social 4 - Mudança)</b>					
Alunos do 3.º ciclo analisados nos conceitos EPIS (Screening EPIS) (acumulados)	-	-	20.000	-	22.000
Alunos do 3.º ciclo seleccionados e acompanhados em proximidade (acumulados)	-	-	6.812	6.812	>6.800
Novos "bons" alunos: em zona de aprovação (2 ou menos negativas) (acumulados)	-	-	-	878	>1.600
Alunos formados por ano nos cursos "Economia para o sucesso" (Junior Achievement)	-	4.040	2.123	3.475	-
<b>Estrutura</b>					
Número de colaboradores da equipa permanente	1	4	8	8	8
Custos de estrutura ( sede + equipa permanente) (m€)	111	280	638	848	881
Custos de estrutura / Investimento total	27%	21%	14%	19%	21%
<b>Resultados financeiros</b>					
Associados e Parceiros com donativos efectuados	94	87+3	82+3	82+4	-
Recettas totais (m€)	2.850	2.332	2.213	1.460	-
Donativos de Associados e Parceiros (m€)	2.850	2.280	2.074	1.324	-
Ganhos financeiros (m€)	-	62	137	122	-
Recettas da venda de manuais e prestação de serviços "Rede de mediadores" (m€)	-	-	2	4	61
Manuais vendidos ("Educar com Sucesso"+"Escolas de Futuro")	-	-	385	87+1.800	>100+1.000
Resultados líquidos (m€)	2.182	1.840	379	-83	-
Fundos próprios líquidos (m€) (Livro social 5 - Sustentabilidade)	2.182	3.354	3.838	3.809	-
Ganhos financeiros / custos de estrutura	-	18%	23%	19%	-
<b>Satisfação dos stakeholders</b>					
Satisfação global dos mediadores com projecto EPIS	-	-	67-71%	80%	-
Satisfação global das escolas com o trabalho dos mediadores EPIS	-	-	88%	88%	-
Satisfação dos Associados e Parceiros (numa escala de 1 - Min a 5 - Max)	-	-	-	4,2	-