



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

A avaliação de impacto social nas organizações portuguesas de Economia Social e Solidária

Francisco Oliveira Neves Lavadinho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia Social e Soldária

Orientadora

Professora Doutora Maria de Fátima Ferreiro, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Setembro, 2016



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

A avaliação de impacto social nas organizações portuguesas de Economia Social e Solidária

Francisco Oliveira Neves Lavadinho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientadora

Professora Doutora Maria de Fátima Ferreiro, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Setembro, 2016

AGRADECIMENTOS

É com prazer que agradeço a todas as pessoas que tornaram esta tese possível. Primeiro uma palavra de gratidão para a Professora Dra. Maria de Fátima Ferreiro, que com a sua experiência e disponibilidade deu todo o suporte e supervisão necessários.

Agradeço ao Luís Plácido por, na fase inicial deste projeto, me ter feito pensar fora da caixa e fora do contexto de avaliação de impacto social que passa para a sociedade, mostrando que esta não só se confirma como essencial como a sua execução é realista e alcançável para qualquer organização independentemente dos seus recursos humanos e financeiros.

Agradeço a todos os entrevistados a disponibilidade em falarem abertamente das forças e fraquezas da sua organização contribuindo de forma decisiva para as conclusões do estudo.

Ao meus colegas pelo caminho de aprendizagem que fizemos em conjunto e aos meus amigos tão diferentes que me deram dezenas de perspectivas de vida que me permitem continuar a questionar, a pensar e a agir segundo os meus valores.

Finalmente agradeço à minha Mãe pelo carinho, autonomia e exemplo diário de vida, ao meu Pai pelas inúmeras conversas e orientação que nas nossas divergências me fazem ser melhor pessoa e melhor profissional, ao meu irmão pela seriedade e honestidade cuja influência contribui significativamente para a vida profissional e interesses que escolhi e à Inês pelo amor, amizade, emoção, coragem, por gostar de ultrapassar desafios, por rir, sorrir e inspirar todos os dias.

RESUMO

As transformações sociais ocorrem pela intervenção de pessoas que, por sua vontade e determinação, se unem e alcançam mudanças fraturantes nos paradigmas existentes. A forma como mensuramos e avaliamos a criação de valor social é uma destas fraturas. O paradigma está a passar de uma sociedade civil que acredita que todo e qualquer trabalho associativo e cooperativo é meritório para a exigência de que se comprove esse mérito e filtrando o que, dentro das boas intenções de grande parte deste setor, gera ou não um impacto positivo, transformador e duradouro tendo como resultado a resolução ou mitigação significativa de um problema social.

Acompanhando esta mudança de mentalidade a presente tese lança a seguinte questão: “O que estão as organizações portuguesas de Economia Social e Solidária (ESS) a fazer para maximizar o seu impacto social?”

A metodologia escolhida, passando a fase de entrevistas exploratórias, passou por estudos de caso e entrevistas guiadas realizadas a decisores de 5 organizações diferentes, todas enquadradas nos princípios de Economia Social e Solidária e com respostas a problemas sociais muito diferentes. Optou-se por reduzir algumas variáveis escolhendo organizações de pequena dimensão a sediadas na região da Grande Lisboa. No entanto, considerou-se relevante a escolha de intervenções e temáticas distintas para que exista uma perceção global sobre o ecossistema em questão.

Palavras-chave: Economia Social e Solidária (ESS); Avaliação de Impacto Social; Impacto Social; Teoria da Mudança

ABSTRACT

Social transformation occurs because of the intervention of people that, by its own will and determination, get together and achieve fracturing changes on the existing paradigms. The way that we measure and evaluate the creation of social value is one of those fractures. The paradigm is moving from society belief that any kind of work performed by NGOs or any self-declared social organisation is valuable, to the growing demand for those organisations to prove their worth in the resolution of a true existing social problem. This forces organizations with good intentions to prove that they have a positive, transforming and last-longing impact with the outcome of solving or significantly diminish a social problem.

Keeping up with this change of paradigm this thesis, launches the question: “What are portuguese organisations of Social and Solidarity Economy (SSE) doing to maximize its social impact?”.

The chosen methodology, passing the phase of exploratory interviews, was based on case studies and guided interviews to 5 organizations, through the leading strategy manager of each one of them. All this organizations fit into the SSE principles although they challenge very different social problems. Some of the variables were reduced, choosing small organizations based in the Great Lisbon Area, although, we considered relevant the choice of having different interventions so that we can come up with a global idea of what the social sector in Portugal is doing considering the assessment of its activities.

Keywords: Social and Solidarity Economy (SSE); Social Impact; Social Impact Assessment; Theory of Change

ÍNDICE

Introdução.....	1
I. Justificação.....	5
II. Problemática e objetivos	9
III. Objeto de investigação	10
IV. Enquadramento teórico	11
IV.I Justificação dos conceitos	11
IV.II Conceitos	12
IV.II.I Economia Social e Solidária.....	12
IV.II.II Avaliação e mensuração	14
IV.II.III Impacto.....	14
IV.II.IV Avaliação de impacto social	15
IV.III O que é o impacto social e porque existe?	15
IV.III.I História	15
IV.III.II Desvantagens	17
IV.III.III Principais ferramentas e metodologias	19
Referências mundiais em Avaliação de Impacto Social.....	21
IV.III.IV Avaliação de Impacto Social em Portugal.....	22
IV.IV Teoria da Mudança.....	27
IV.IV.I O que é e porque existe?	27
IV.IV.II História.....	27
IV.IV.III Metodologia da Teoria da Mudança.....	28
V Metodologia.....	33
VI Estudos de caso	35
VI.I Consideração inicial.....	35
VI.II Caracterização e enquadramento das organizações escolhidas e dos projetos referenciados.....	35

VI.II.I GasNova	35
VI.II.II Fruta Feia.....	36
VI.II.III Prevenir	37
VI.II.IV Salamandra Dourada.....	37
VI.II.V Focinhos & Bigodes	38
VI.III Caracterização dos entrevistados.....	39
VII Resultados e limitações do estudo	41
VII.I Resultados.....	41
VII.I.I Perceção de impacto social.....	41
VII.I.II Planeamento, monitorização e avaliação de projetos	42
VII.I.III Gestão de projetos segundo a Teoria da Mudança.....	48
VII.I.IV Perspetiva futura	50
VII.II Limitações	51
VIII Conclusão	53
IX Bibliografia	59
X Anexos.....	61

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AIA – Avaliação de Impacto Ambiental

AIS – Avaliação de Impacto Social

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

ESS – Economia Social e Solidária

IAIA – International Association for Impact Assessment

IRIS – Impact reporting & Investment Standards

LBG – London Benchmarking Group

NEPA – National Environmental Policy Act

NDHC - New Destiny Housing Corporation

ONU – Organização das Nações Unidas

REDF (Roberts Enterprise Development Fund)

SROI – Social Return on Investment

INTRODUÇÃO

“O homem que sobreviveu é aquele que ao ouvir um som semelhante a um rugido fugiu e não aquele que parou para analisar todas as opções que tinha e perceber a verdadeira origem do problema. Em muitos casos este rugido era vento e de pouco serviu correr, o problema foi quando o rugido era mesmo o de um leão. Ficámos, por isto, *biased*.” (Jones 1995).

O viés, no sentido do inglesismo *bias*, representando decisões tomadas por intuição ou vontade própria sem conhecimentos factuais, como mencionado, faz parte do código genético dos seres humanos. É por isto difícil de o contrariarmos e de saber quando é ou não sensato regermonos por este tipo de decisões. Cada vez mais parece que a resposta nos leva a tomar a decisão consciente de ignorar o *bias* nos problemas complexos deixando-o apenas para problemas simples com os quais não se justifica tempo de análise estruturada.

A evolução das condições de vida numa fase pós-sobrevivência permitem-nos cada vez mais ter tempo para acrescentar a análise às decisões que tomamos. É pela complexidade e importância destas decisões que geramos novas questões. Por exemplo: Será que a resposta que criei à emergência que presenciei foi a melhor? Que impacto estarei a ter na minha comunidade? Estou mesmo a melhorar a vida dos que me rodeiam? Estarei a criar uma sociedade mais justa? Porque estou a executar este projeto? Porque abordo este problema? É mesmo um problema? Não existirá outra forma de resolvê-lo? Como posso confirmar que esta forma de abordar o problema o irá resolver? Sinto necessidade de demonstrá-lo? Como posso demonstrar que é um problema? Como posso demonstrar que as atividades que estou a realizar vão resolver ou mitigar significativamente esse mesmo problema?

Estas e muitas outras questões surgem-me diariamente a mim e acredito que à grande maioria dos trabalhadores de organizações de Economia Social e Solidária pelo mundo fora, incluindo as 55 mil a funcionar em Portugal (Mariana et al., 2013) □ É incrível pensar como estas questões têm demorado a ser abordadas de forma estruturada se tivermos em conta que os primórdios das formas de entreajuda existem desde o Egito dos Faraós à Idade Média (Laville, Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha & Gaiger 2009). Vemos na passividade do dia-a-dia humano, gerada pelo sem-fim de tarefas a que nos dispomos fazer sendo que,

raramente, temos a oportunidade de parar, refletir e questionar. Há centenas de anos que é realizada ajuda humanitária em países em vias de desenvolvimento quase nunca abordando as comunidades locais sobre quais são os problemas que necessitam de resolução e de que forma podem ser co-construídas as soluções (Ernesto Sirolli: Want to help someone? Shut up and listen!, video, Ted Talks, 26 Nov 2012, visto 3 Fevereiro 2016, <<https://www.youtube.com/watch?v=chXsLtHqfdM>>), quase nunca pondo em perspectiva os resultados esperados e menos ainda justificando o porquê destas atividades gerarem resultados positivos. Raramente são avaliados os resultados não esperados: será que o nosso trabalho não gerou mais dependência? Será que a médio-prazo irá gerar outro tipo de problemas, mais graves? Será que trouxe bem-estar às comunidades locais? E o que é bem-estar para essas comunidades? Será que estas comunidades estão verdadeiramente satisfeitas com as mudanças geradas? Estão mais resilientes? E nos projetos no nosso país todo o trabalho realizado pelos 5,5% de trabalhadores remunerados no setor da Economia Social (Mariana et al. 2013) mais os inúmeros voluntários que semanalmente se dedicam à resolução destes problemas, conseguiram resolver problemas estruturais? Mesmo não os resolvendo será que sem eles estes problemas teriam uma dimensão ainda maior? Será que estamos a atacar o problema errado e que em vez de trabalhar a empregabilidade devemos passar a trabalhar menos uma hora para que mais vagas de emprego surjam?

Das questões surgem as respostas, surge a melhoria da qualidade de vida, surgem sociedades mais estáveis e resilientes. Numa sociedade de cidadãos que se questionam a si mesmos e aos outros e que trabalham para encontrar soluções para estas questões certamente grande parte dos problemas sociais serão resolvidos.

Esta tese é um contributo para que se gerem mais questões nas organizações de Economia Social e Solidária. Devemos parar, refletir, questionar, solucionar e avaliar. Em forma de entrevista serão estes os temas centrais a serem abordados no contacto com as organizações seleccionadas. Com efeito, é com esta base que serão realizadas as perguntas a alguns dos intervenientes com responsabilidade direta pela ação social em Portugal.

Graças à evolução dos métodos de gestão social e empresarial, cada vez mais uma solução só é discutida depois da confirmação empírica da existência de um problema e, acredito, o

planeamento, mensuração e consequente avaliação da abordagem a esse problema contribuem gradualmente para a positiva destruição criativa dos velhos métodos de identificação e resolução de problemas. Apesar da extrema complexidade da mensuração de valor social e do isolamento das variáveis que influenciam e resolvem um problema, está a ser percorrido um caminho, graças ao crescente número de formações, mentoria e consultoria, dado por organizações como a Entrajuda, o Instituto de Empreendedorismo Social, entre outras, que permite a tomada de melhores decisões através de subjetividades informadas, ou seja, informação analisada e escrutinada cujo resultado não será um facto mas sim o assumir de uma grande probabilidade de essa informação ser verdadeira.

Os conceitos desenvolvidos neste trabalho têm vindo a ganhar uma enorme relevância no contexto social e empresarial nos últimos anos, tanto a nível global como nacional. Diversas iniciativas, do Instituto de Empreendedorismo Social, de inúmeras Fundações, associações, cooperativas, empresas, empresas sociais, investigadores académicos e independentes e do próprio Estado têm demonstrado uma preocupação crescente pela mensuração do impacto dos projetos sociais. Mas o que é o impacto? Porque precisamos dele? Podemos mensurá-lo? De que forma deve ser feito? Estão as organizações portuguesas a fazê-lo? Várias são as questões e as razões que têm levado diretores, gestores e coordenadores de projetos sociais a alterar o seu paradigma estando na origem desta mudança o aumento da qualificação dos cargos dirigentes, a pressão dos financiadores, cada vez mais exigentes em relação à mensuração e avaliação de resultados gerando uma concorrência positiva na corrida do acesso ao financiamento, e a opinião cada vez mais interventiva da sociedade civil que exige crescentemente projetos sociais emancipadores e não assistencialistas (Anon 2016).

Acredito que a Avaliação de Impacto Social (AIS) principalmente através da Teoria da Mudança pode ser um excelente centro de informação simples e eficiente para dar resposta a muitas das questões mencionadas. Com esta tese espero conseguir entender como estão algumas das organizações portuguesas de Economia Social e Solidária a responder aos problemas do seu território, se estão a medir e avaliar os seus resultados e como o estão a fazer.

I. JUSTIFICAÇÃO

CONTRIBUTO PESSOAL

A relevância do tema em questão prende-se, a um nível pessoal, com o início de uma carreira que projeta em organizações que operem na área da Economia Solidária, e no interesse pela preponderância crescente que a eficiência e eficácia de processos têm nestas organizações. A emergência do estudo da avaliação de impacto social surge da minha experiência de três necessidades prementes nas organizações da Economia Solidária:

- a. A falha de comunicação sentida diariamente na dificuldade de explicar a quem trabalha no 2º setor, não só a seriedade e a finalidade dos projetos de Economia Social e Solidária, mas também a sua mensuração e o porquê de este ser um setor transformador.
- b. A crescente e feliz exigência por parte dos financiadores, muitos com um background empresarial, que vêm requerendo provas de como os projetos que apoiam podem resultar.
- c. A terceira e mais relevante prende-se com a necessidade da própria sociedade, através das organizações, de ter respostas solidárias cada vez mais impactantes, onde o despertar de consciências e o *empowerment* estejam em foco de forma a resolver de forma premanente problemas sociais.

CONTRIBUTO CIÊNTÍFICO

Pretende-se que seja dado um contributo ciêntífico com uma das primeiras teses de mestrado escritas sobre o tema em Portugal, acrescentando valor e debate ciêntífico à importância da mensuração e avaliação do impacto social no trabalho das organizações de Economia Social e Solidária. Desta forma será dado mais um passo para a compreensão académica do estado da arte da avaliação de impacto social em Portugal que, espera-se, dê origem a novos estudos com a profundidade que o tema exige.

CONTRIBUTO SOCIAL

Espera-se que o estudo possa contribuir para a melhoria dos processos de gestão em organizações com princípios de Economia Social e Solidária, de modo a encorajar estas organizações a desenvolverem os instrumentos de AIS que usam, influenciando e potenciando o diálogo onde esta é ainda uma prática pouco ou nada discutida. Pretende-se que, num futuro

próximo, possamos presenciar organizações com projetos mais consistentes, insistindo numa melhoria contínua, com uma identificação de problemas clara e uma forma de resolução eficaz dos mesmos. É preponderante que as organizações da Economia Social e Solidária, em Portugal, implementem métodos de avaliação de impacto social para que os seus projetos se tornem mais sustentáveis, de modo a criar um impacto social real, escalável e mensurável em Portugal e no Mundo.

O conhecimento e melhoria dos processos de avaliação de impacto social permitirão que as organizações desenvolvam um maior impacto nas pessoas com que atuam. Um contributo social fundamental neste ponto será a consolidação do projeto de emancipação que deve caracterizar as organizações de Economia Solidária. Entende-se com este projeto que a avaliação do impacto gerado e os processos organizacionais tendam cada vez mais a valorizar a autonomia dos indivíduos, rompendo progressivamente com a lógica caritativa das organizações da Economia Social.

CONTRIBUTO ECONÓMICO

A tese que se propõe apresentar terá inevitavelmente uma perspetiva de contributo económico pela melhoria que a avaliação de impacto social deverá trazer em termos de eficácia e eficiência dos projetos organizacionais.

Podemos afirmar que a avaliação de impacto social se integra no projeto de gestão inovadora da Economia Solidária. Tradicionalmente verificamos que os instrumentos de gestão foram desenvolvidos num contexto empresarial, de economia de mercado. Os instrumentos de gestão empresariais não são, no entanto, suficientes para corresponder aos desafios apresentados nestas organizações. Este desenvolvimento envolve novas teorias tais como o estudo do valor social, a gestão de recursos humanos, e das quais faz certamente parte a avaliação de impacto social com um importante contributo para que sejam tomadas melhores decisões de gestão, que possam responder a perguntas recorrentes relacionadas com a renovação dos projetos, a adaptação dos mesmos ou a inovação com métodos similares.

Esta mensuração dos projetos das Organizações com princípios de Economia Solidária permitirá também responder às exigências crescentes das entidades financiadoras. Segundo Rui Pedroto, Diretor da Fundação Manuel António da Mota, em entrevista à revista Exit

(2014) “*As candidaturas são avaliadas de acordo com um conjunto de critérios de natureza social (relevância, impacto e inovação do projeto), técnica (viabilidade, coerência externa, eficácia, replicabilidade e qualidade da apresentação do projeto), institucionais (capacidade, experiência, qualidade da gestão, aplicação de mecanismos de avaliação pela entidade candidata) e económicos (eficiência, sustentabilidade e externalidades do projeto).*”

CONTRIBUTO POLÍTICO

Perspetiva-se que estudos como este, ligados à melhoria do funcionamento das organizações de Economia Social e Solidária, possam trazer princípios e valores à sociedade em que vivemos e que influenciem as decisões políticas, começando pelo exemplo participativo e democrático que a avaliação de impacto social deve trazer. Uma avaliação de um projeto compreende as perspetivas dos *stakeholders* envolvidos, valorizando e estimulando a opinião de todos. É com esperança que os contributos nesta área possam estar ligados a uma maior transparência futura, e que quem está envolvido no planeamento de projetos possa incutir um maior grau de exigência na sociedade relativamente a estes.

II. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

A questão de partida à qual se pretende responder com esta tese é a seguinte: “O que estão as organizações portuguesa de Economia Social e Solidária (ESS) a fazer para maximizar o impacto dos seus projetos?”

Pretende-se perceber as razões desta realidade através de estudos de caso que têm os seguintes objetivos:

A) Perceber como/se estas organizações estão a trabalhar para maximizar o seu impacto social. Este tema apresenta-se como um objetivo central já que é ainda questionável se a maior parte das organizações estão sequer a considerar o impacto social dos seus projetos. É também uma incógnita qual a sua abordagem e de que forma esta está a ser realizada sendo que a tendência esperada é a de que a estratégia, aliada direta da mensuração e da avaliação, é relegada para segundo plano na maior parte das instituições que colocam as tarefas urgentes à frente das importantes.

B) Compreender as organizações encaixando as diferentes fases da sua estratégia de conceção de um projeto ou programa na sequência da Teoria da Mudança.

A Teoria da Mudança, a ser explicada em detalhe em capítulo próprio, tem servido de inspiração à gestão e à criação de valor social nas organizações de ESS. É uma ferramenta simples e que está ao dispor de qualquer organização, no entanto, não está ainda a ser usada em grande parte dos projetos sociais. Implicitamente todos os projetos utilizam princípios da Teoria da Mudança, no entanto, falta a definição e mensuração de toda a metodologia o que permite uma avaliação que leva a melhores decisões organizacionais.

C) Perceber se e como as organizações de ESS comparam as projeções iniciais com os resultados alcançados. Pretende-se assim perceber se as organizações olham para os resultados presentes à luz do passado percebendo se avaliam o trabalho que foi realizado.

D) Demonstrar a importância da definição e mensuração de *outcomes*. Existe uma diferença significativa, mas desconhecida para muitos decisores, entre *output* e *outcome*. Esta diferença será descrita e explicada estabelecendo uma ligação direta às organizações como forma de

entender se sentem que acrescentam valor aos seus processos de decisão e à melhoria do seu trabalho social.

Estes objetivos permitirão a percepção e, como hipótese a evidência, de que muitas das organizações de ESS em Portugal, não medem os *outcomes* dos seus projetos, o que tem estado a afetar a eficiência e eficácia dos seus recursos bem como a resolução de diversos problemas sociais. Pretende-se também mostrar a estas organizações que, com a utilização de uma ferramenta simples como a Teoria da Mudança, poderão maximizar o impacto social dos seus projetos.

III. OBJETO DE INVESTIGAÇÃO

A avaliação de impacto social e a apresentação e análise da Teoria da Mudança como meios de aumento de eficácia em projetos de organizações portuguesas com princípios de Economia Solidária.

IV. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo justifica e apresenta os conceitos centrais da discussão da temática da dissertação: Economia Social e Solidária, Avaliação e Monitorização, Impacto, Avaliação de Impacto Social e Teoria da Mudança.

IV.I JUSTIFICAÇÃO DOS CONCEITOS

ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA

Os conceitos de Economia Social e de Economia Solidária justificam-se aqui como forma de limitar o âmbito das organizações entrevistadas. Dado não ser o foco desta dissertação a distinção entre os dois conceitos, considerou-se dentro do âmbito da mesma qualquer organização sob a forma jurídica de Associação (entre as quais Mutualidades e Misericórdias), Cooperativa e/ou Fundações. Por um lado, a Economia Solidária assume-se como preponderante para a compreensão e justificação do próprio conceito de avaliação de impacto social, já que assume dois projetos especialmente relevantes neste estudo: o de emancipação e o de gestão inovadora. A AIS está também ligada, inequivocamente, ao projeto de gestão inovadora, já que, qualquer organização com princípios de gestão pensados e ponderados terá forçosamente de mensurar e avaliar os seus projetos. Os métodos de avaliação de impacto social a ser discutidos nesta tese serão inevitavelmente uma proposta para que as organizações com interesse na gestão das mesmas, estudem o potencial que estes instrumentos têm para ser usados nos seus projetos.

A Economia Social, como “mãe” da Economia Solidária, não pode também deixar de ser referenciada como tema essencial à compreensão do objeto de estudo. Dada a complexidade dos dois conceitos optou-se por não distinguir as organizações entre Economia Social ou Solidária, englobando todas dentro do conceito único “Economia Social e Solidária”.

AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO

A avaliação e a mensuração, dado serem conceitos globais e transversais a inúmeras áreas de intervenção desde a educação à saúde passando pelo mundo empresarial, é um conceito que

deve ser definido aqui de forma a possibilitar a compreensão de uma definição concreta que servirá de ponto de partida para o estudo realizado.

IMPACTO

Dada a abrangência do termo impacto e a sua relevância para o estudo em questão como conceito central do trabalho das organizações analisadas, considera-se pertinente a análise do mesmo à luz da temática da presente dissertação.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Este é um conceito central para a compreensão desta tese de mestrado, já que o tema da mesma centra-se no estudo da sua relevância e no seu uso para as organizações em questão. É um tema que, muito embora controverso e complexo, poderá ser decisivo em qualquer organização de Economia Social e Solidária num futuro próximo. Só através do aprofundamento e compreensão deste conceito poderemos chegar à conclusão do que poderá ser feito e do que falta realizar nesta área.

IV.II CONCEITOS

IV.II.I ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA

Economia Social resume-se, pelas palavras de Jacques Defourny no Dicionário Internacional da Outra Economia (2009), como “[...] àquelas atividades económicas concernindo à sociedade de pessoas que busquem a democracia económica associada à utilidade social.”.

Não é possível identificar um início claro para estas formas de ajuda mútua. Desde que existem registos, verificamos diferentes formas de agregação de pessoas que desejam o mesmo meio para atingir um fim comum, benéfico para todos. É, no entanto, ao longo do século XIX, que verificamos a teorização e estudo do conceito bem como o seu crescimento como resposta aos desafios sociais trazidos pelas revoluções industriais à época. O conceito tem diversos pontos em comum com a Economia Solidária, tais como o princípio da reciprocidade, o facto de não ter princípios lucrativos, o da gestão democrática, entre outros. No entanto, o seu contexto histórico, ao contrário do da Economia Solidária, não se baseia na

globalização atual e não procurava, por exemplo, a resposta a desafios ambientais: a visão da Economia Social é também antropocêntrica.

A Economia Solidária, por outro lado, é um conceito em desenvolvimento e que abrange, na atualidade, três escolas de pensamento fulcrais para a sua compreensão. São estas a escola francófona, Ibero-Americana e a da Macaronésia. A escola francófona caracteriza-se por uma forte base teórica e por ideias assentes numa evolução das organizações tradicionais da Economia Social. Jean Louis Laville (1999) define-a como um “conjunto de atividades que contribuem para a democratização da economia, a partir de influências de cidadania.”

Existe também a escola Ibero-Americana que emerge da Economia Popular da América Latina, sendo essencialmente sustentada pela emergência de organizações da própria comunidade que pretende beneficiar com o trabalho que põe em prática.

Finalmente, temos a versão da Macaronésia que, para além dos projetos social, económico e político-democrático se foca num projeto ambiental, de conhecimento interativo, territorial, cultural, de aprendizagem contínua e de gestão inovadora.

De forma a facilitar a compreensão do conceito de Economia Solidária, o mesmo será explicitado através da visão francófona dando destaque à versão de Jean-Louis-Laville. O termo Economia Solidária foi definido em 1990 como consequência de um movimento de cidadãos, produtores e consumidores que começaram a criar organizações com princípios de cooperação, autonomia e gestão democrática como cantinas populares ou clubes de troca, tendo por base um vínculo de reciprocidade entre os seus agentes. Este tipo de organizações tornam-se especialmente preponderantes quando no início do século XXI os movimentos do capital ganham força deixando evidente a perpetuação da pobreza em diversas regiões do planeta. Este tipo de economia surge assim pela necessidade de fazer com que o desenvolvimento social deixe de ser uma preocupação subsidiária mas sim que tenha por base a cooperação e reciprocidade com foco na equidade e na justiça social. (Laville, Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha & Gaiger 2009)

IV.II.II AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO

Avaliação significa o ato de avaliar, ou seja, Determinar o valor de; Compreender; Apreciar; Conhecer o seu valor¹. No contexto da presente dissertação, avaliação entende-se por um acompanhamento sistemático e objetivo de um projeto, programa ou política podendo referir-se ao seu desenho, implementação ou resultados. O seu propósito é o de explicar a relevância e cumprimento de objetivos, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade.

Este é um conceito importante de definir para que se entenda a avaliação e o seu contexto como um processo que pode, ou não, gerar mudança.

O conceito de mensuração, no sentido de “determinar a medida de”, é também realçado para que fique focado como um processo indissociável da avaliação. Pretende-se deixar clara a sequência presente em toda a lógica desta dissertação: Mensurar→Avaliar→Melhorar.

A avaliação é um conceito transversal que existe em qualquer animal num sentido instintivo como método de melhoria e de aprendizagem (ex. resultou esmagar uma noz com uma pedra? Sim. Então vou fazê-lo de novo.), no entanto, destaca-se aqui a ligação da avaliação à mensuração no sentido de um processo racional e planeado onde o decorrer da avaliação é algo previsto e planeado. Neste sentido a mensuração permite o acompanhamento de um processo que culmina na avaliação (ex. avaliação escolar).

IV.II.III IMPACTO

Impacto é um conceito subjetivo e abrangente que surge como um instrumento reflexivo e justificativo para a ação humana (Martin 2014). A sua mensuração é usada de forma transversal para que seja quantificado e percecionado o porquê de determinada ação gerar uma reação. Este é um nome cada vez mais usado devido à crescente constatação da ação do homem e à possibilidade de mensurar com cada vez mais pormenor as consequências das nossas ações. (Lumley et al. 2011). No contexto da presente tese entende-se impacto como os resultados de médio e longo prazo de um projeto ou ação de uma organização. Esta definição

¹ "avaliação", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/DLPO/avalia%C3%A7%C3%A3o>

inclui os efeitos sobre os beneficiários diretos e indiretos de um projeto ou atividade de uma organização e os efeitos sobre um campo mais vasto, tal como a política governamental (NCVO 2013).

IV.III.IV AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Sendo o conceito mais profundamente abordado na tese em questão considera-se relevante descrever historicamente a sua evolução bem como o seu estado atual e principais atores.

IV.III O QUE É O IMPACTO SOCIAL E PORQUE EXISTE?

Avaliar impacto traduz-se como o processo de analisar, calcular e monitorizar as mudanças positivas e negativas de uma intervenção. Este impacto deve sempre ser representado por indicadores. (Santos 2014)

Especificamente a Avaliação de Impacto Social inclui os processos de análise, monitorização e gestão das consequências sociais intencionais e não intencionais de intervenções planeadas (políticas, programas, planos, projetos) e quaisquer processos de mudança social gerada por essas intervenções. (Vanclay, 2003)

IV.III.I HISTÓRIA

Historicamente é difícil ter uma noção exata da data de início da prática de Avaliação de Impacto Social já que muitos dos seus princípios e questões sempre tiveram ligados à ação social. Apesar disto, sabemos que derivou, em grande parte, da Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) que surge como resposta ao National Environmental Policy Act (NEPA) de 1969, nos Estados Unidos da América (Sept et al. 2011).

As primeiras referências a Avaliação de Impacto Social ou Social Impact Assessment, em Inglês, surgem em 1973 crescendo como conceito e como base de estudo teórico e prático cerca de 10 anos depois. Apesar das referências desta época é consensual que este tema nunca foi tão atual como hoje. Das cerca de 100 referências anuais ao tema em 1973 passamos para as 624 em 2010. Nas décadas de 70, 80 e 90 nomes como Wolf (1975) Finsterbusch (1985), Freudenburg (1986) ou Frank Vanclay (1996, 2002) trouxeram este tema para uma discussão académica e de terreno através da investigação-ação que lhes permitiu recolher inúmeros

exemplos de boas-práticas em diferentes instituições, ajudando-as a seguir uma mesma linha orientadora no que à avaliação e mensuração do seu trabalho social diz respeito através da criação do Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment (1994). Este movimento surgiu ainda centrado nos Estados Unidos da América, alavancado por uma forte cultura de filantropia e mecenato empresarial bem como pelo apoio governamental. Devido às limitações sociais inerentes a um país como os Estados Unidos, com problemas sociais mais graves que outros países ocidentais e com uma fraca resposta política, estes princípios não geraram um consenso internacional, apesar do promissor potencial. É por isto que surge um grupo internacional de trabalho ainda em 1994 com o objetivo de unificar princípios internacionais que funcionassem de forma transversal como orientação para qualquer organização com um objeto social, tendo como grande limitação as condições e regulações impostas por organizações acusadas frequentemente de causar um impacto social e ambiental negativo nas sociedades em que intervêm, tais como o Banco Mundial ou o USAID (Esteves et al. 2012).

Gerou-se, então, um consenso sobre boas práticas de um processo de Avaliação de Impacto Social (como orientação para as organizações que o fazem) resumido em 10 pontos principais² pelo *Interorganizational Committe* (1994):

- a) Criar processos participatórios e espaços deliberativos que facilitem a discussão da comunidade em torno de soluções que gerem consensos;
- b) Compreender de forma profunda as comunidades a serem intervencionadas através de uma análise a todos os stakeholders de um projeto, programa ou política;
- c) Identificar as necessidades da comunidade definindo os problemas sociais principais;
- d) Recolher dados de base que permitam estabelecer previsões realistas sobre o resultado da intervenção a ser realizada;
- e) Estabelecer o significado das mudanças a serem geradas e determinar como a comunidade irá reagir;

² Tradução livre do autor

- f) Analisar métodos de intervenção alternativas encontrando métodos para mitigar possíveis impactos negativos e maximizar oportunidades positivas;
- g) Desenvolver um plano de monitorização para informar os gestores da intervenção;
- h) Facilitar um consenso livre, prévio e informado entre a comunidade e os gestores da mudança assegurando-se que existe respeito pelos direitos humanos;
- i) Assistir os executantes da intervenção na realização de um plano de gestão de impacto social que descreva todos os benefícios, medidas de mitigação, ferramentas de monitorização e políticas de governança acordados assim como um plano para riscos não planeados;
- j) Deixar o processo transparente para que qualquer stakeholder, incluindo agentes governamentais ou da sociedade civil, possam desenvolver adaptações do mesmo aplicando o modelo de intervenção nas suas próprias organizações;

(Esteves et al. 2012)

Recentemente comprovamos também uma mudança na forma de executar projetos de AIS estando estes gradualmente a ser centrados no processo e na sua monitorização como forma de adaptar intervenções e não com a expectativa única do resultado final. Desta forma entende-se, cada vez mais, a AIS como uma ferramenta de adaptação de intervenções que é complementada como uma avaliação final. Assim, a resposta a alterações do ambiente externo que possam influenciar a intervenção são também devidamente acauteladas por oposição a um projeto, programa ou política realizado exclusivamente segundo o planeamento inicial e não tendo em conta a adaptação à realidade envolvente (Connell 1995).

A International Association for Impact Assessment (IAIA, 2003) realça que todas as questões que afetem as pessoas, direta ou indiretamente, podem ser alvo de avaliação de impacto social.

IV.III.II DESVANTAGENS

Destacam-se os principais pontos negativos em relação à Avaliação de Impacto Social:

- Subjetividade das decisões em questão – a proposta para um projeto, programa ou especificamente para uma atividade, mesmo que baseada em boas práticas já comprovadas é sempre vaga quanto ao seu impacto;
- Falha na integração das diferentes fases de mensuração e avaliação – dada a mensuração e avaliação nesta área ser realizada obrigatoriamente por pessoas e com pessoas é frequente existirem falhas de gestão no decorrer do processo que comprometem os resultados;
- Espaço temporal – o impacto social é frequentemente atingido a longo prazo e, à medida que o tempo passa, torna-se gradualmente mais difícil determinar o sucesso de uma intervenção:
- Dificuldade em isolar variáveis – como afirma Rabel Burdge (Burdge 2004) a organização societal está em constante mudança e é muito difícil avaliar se determinada mudança acontece pela intervenção de um projeto ou programa específico ou simplesmente pela evolução das inúmeras variáveis da própria sociedade. É até possível que a mudança gerada tivesse acontecido independentemente da intervenção realizada. Esta difícil mensuração está frequentemente na origem da desmotivação dos profissionais do setor;
- Standardização de procedimentos sem atenção ao objeto social e atividades próprios de cada organização;
- Falta de consenso em torno das metodologias a utilizar – um dos principais fatores bloqueadores da avaliação de impacto social até hoje tem sido o difícil consenso entre metodologias e a dificuldade que as organizações sentem em não encontrarem uma informação clara que possam adaptar. Se por um lado este fator é vantajoso por não standardizar as abordagens de todas as organizações, por outro, dificulta que esta preocupação surja em mais projetos.

Luís Plácido dos Santos, gestor da Fundação Calouste Gulbenkian referindo-se a parte das metodologias de avaliação de impacto social em entrevista à revista VER, destaca algumas destas dificuldades: *“A juntar ao problema da monetização, estas avaliações de custo-benefício apresentam também problemas de atribuição. Imaginemos o caso de um projecto*

que tente reduzir a ansiedade e a depressão em vítimas de abuso sexual. Como é possível calcular a redução da ansiedade que pode ser atribuída às actividades do projecto em causa e distingui-las, por exemplo, do impacto que os membros da família, ou outras organizações, tiveram nesta redução? Mais uma vez, é tudo muito subjectivo e impreciso.”(Plácido dos Santos, 2016).

Ou como menciona Cláudia Pedra (Partner na Stone Soup Consulting) numa das entrevistas exploratórias realizadas *“Organizações diferentes abordam problemas diferentes. Não devemos standardizar a forma como trabalham”.*

IV.III.III PRINCIPAIS FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

Sabendo que não existe uma metodologia correta ou consensual e que o processo de avaliação de impacto social deve ser adaptado à organização, é relevante destacar o trabalho que deve surgir antes da escolha da metodologia. Três gestores da organização Social Impact Tracker (Bev Meldrum, Pete Read e Colin Harrison, s.d.) realçam, num guia criado para uma avaliação de impacto linear, a importância de previamente estar definido:

- A mudança e impacto que deverão a ser gerados nos beneficiários;
- Quem faz a avaliação;
- Quais os indicadores a serem mensurados e avaliados;
- Quantificar os mesmos indicadores no momento presente para que possam ser comparados com os resultados futuros.

As organizações têm depois disponíveis, tal como no meio académico convencional, um conjunto de ferramentas usadas frequentemente por avaliadores de impacto social que são, em grande parte, transversais à maioria das metodologias de avaliação de impacto, tais como:

- Análise custo-benefício – avaliação comparativa centrada em indicadores económicos e financeiros;
- Quadros de avaliação – existem diversos tipos e a sua função centra-se em quantificar os processos avaliados;
- Brainstorming e focus group – métodos de agregar opiniões e definir caminhos a seguir;

- Entrevistas.

A ferramenta usada depende da fase do processo e do tipo e qualidade de dados, tempo, e recursos financeiros e logísticos disponíveis (Walker & Johnston, 1999) (Mode & Ev 2012).

É importante destacar que é já consensual a utilização da Teoria da Mudança (explicada em detalhe em capítulo próprio) como base para o desenvolvimento aprofundado de qualquer outra metodologia. Este deve assim ser um passo prévio e transversal à aplicação de qualquer tipo de avaliação de impacto social mais densa.

Existem assim dois grandes grupos de metodologias: (1) Metodologias de avaliação de impacto global de toda a organização e (2) Metodologias de avaliação de impacto específico de um projeto (Vivergi 2016). Referentes ao primeiro tipo destacam-se as seguintes abordagens:

METODOLOGIA B CORP (BENEFIT CORPORATIONS) – Este método baseia-se em três pontos: avaliação do impacto real, comparação com outras organizações e melhoria constante do impacto

METODOLOGIA GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI) – Criada em 1997 por duas Instituições Norte-Americanas é uma metodologia densa que avalia a organização como um todo. Dado a complexidade da sua aplicação é principalmente utilizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e por grandes empresas. Já foi utilizada por mais de 7500 organizações em todo o mundo.

MEDODOLOGIA DA INCLUSION SOCIAL RATINGS – Esta empresa social criou uma metodologia própria que mede de forma visual o desempenho de uma organização atribuindo-lhe um rating final de 0 a 100.

Quanto ao segundo tipo de metodologias destacam-se as seguintes

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)- A metodologia SROI, formalizada em 2000 pelo REDF (Roberts Enterprise Development Fund), mede a mudança social, ambiental e económica criada por um projeto ou programa específico gerando valores monetários que representem de forma clara para toda a sociedade civil uma estimativa do retorno que é

gerado pelo investimento em determinada área (Anon n.d.). Existem dois tipos principais de SROI: (1) avaliativo onde medimos o sucesso de uma intervenção já concluída e (2) o de previsão onde se realiza uma projeção de qual será o impacto previsto. Se, por um lado, esta metodologia tem a vantagem de facilitar a compreensão da sociedade em relação a uma intervenção afirmando, por exemplo, que cada euro investido em determinado projeto gerará 3€ de retorno para a comunidade, por outro, como Luís Plácido dos Santos, em entrevista à revista VER realça *“O problema com este processo reside na sua subjectividade e imprecisão. Pergunto-me qual o valor económico de uma vida não desperdiçada? Onde está a ética de uma valorização económica da vida humana, da sua auto-estima ou do seu bem-estar? A minha resposta é simples: não é ético.”* (Plácido dos Santos 2016).

MÉTRICAS IRIS – Criado em 2008 por três instituições norte-americanas IRIS é um sistema de métricas e não uma metodologia, no entanto, é aqui destacado por ser uma referência universal sendo usado muitas vezes como fonte única de avaliação de impacto por organizações que consigam adaptar as métricas sugeridas às suas intervenções. O IRIS é facilmente adaptável e permite a uma organização filtrar e segmentar as suas métricas segundo prioridades de atuação (To et al. n.d.).

METODOLOGIA LBG – Criado em 2000 pelo London Benchmarking Group. Apesar de ter tido o seu início no Reino Unido é hoje amplamente utilizada por todo o mundo sendo um exemplo português o da Fundação EDP que adaptou esta metodologia para avaliar os projetos que apoia. A metodologia LBG classifica e gere iniciativas de impacto consoante a sua motivação, a sua contribuição e por tipo (dinheiro, tempo ou bens). Uma vez classificado, cada ponto é introduzido na matriz LBG de forma a quantificar os resultados imediatos como o impacto que irá gerar a médio prazo na comunidade.

REFERÊNCIAS MUNDIAIS EM AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

De forma a contextualizar a relevância da AIS e a deixar claros os conceitos e metodologias a si associados descrevem-se no próximo capítulo algumas das referências mundiais na área.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR IMPACT ASSESSMENT (IAIA) – Fundada em 1980 foi a primeira organização internacional a agregar os agentes de AIS espalhados pelo

mundo. Apesar de à época estar ainda centrada nos Estados Unidos da América esta organização foi constituída por investigadores e consultores de diversos países.

Em 2016 a IAIA baseia-se numa rede de profissionais da área que agrega informação e boas práticas de avaliação de impacto social, ambiental, cultural e de saúde a nível mundial. A organização encontra-se já presente em Portugal.

SROI NETWORK/SOCIAL VALUE UK – Criada e popularizada como SROI Network e hoje designada por Social Value UK, esta organização centra-se no estudo do impacto social focado na metodologia SROI. É uma referência para todas as instituições que consideram o uso desta metodologia, ainda muito popular na Europa.

LONDON BENCHMARKING GROUP – O London Benchmarking Group é uma instituição formada em 1996 por 6 empresas do Reino Unido que tomaram a iniciativa de, em conjunto, melhorar a gestão e comunicação das suas iniciativas de impacto recolhendo e sistematizando boas práticas que poderiam ser facilmente replicáveis. Conhecida pela metodologia de mesmo nome, a instituição atua já em vários países envolvendo atualmente mais de 350 organizações.

IV.III.IV AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL EM PORTUGAL

A Avaliação de Impacto Social é ainda recente em Portugal tendo os últimos 10 anos representado um salto qualitativo e quantitativo em termos de trabalho nesta área. As preocupações em relação ao impacto social de iniciativas de Economia Social e Solidária num país com profundos problemas sociais como Portugal torna-se cada vez mais preponderante existindo um crescente número de atores a intervir nesta temática.

IV.III.V PRINCIPAIS ATORES

STONE SOUP CONSULTING - Fundada em 2008, a Stone Soup Consulting é uma empresa de consultoria com uma missão social. Através de uma equipa de consultores a Stone Soup assume-se como empresa social que potencia o impacto e valor social de qualquer tipo de organização. Tem um foco muito grande em AIS tendo já contribuído para que várias

organizações passem a mensurar o trabalho que fazem através de uma combinação de diferentes modelos adaptados a cada organização.

4CHANGE – Esta organização caracteriza-se como uma catalisadora de impacto social estando centrada em consultoria a organizações com foco nas análises M&A (mensuração e avaliação) e SROI. A 4Change ganhou especial notoriedade junto dos profissionais de Economia Social e Solidária por ter sido a organização avaliadora do Programa Impacto Social da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES).

SAIR DA CASCA – A Sair da Casca lidera, desde 1994, a consultoria em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social em Portugal tendo sido uma das pioneiras nesta área também na Europa. A Avaliação de Impacto tem vindo a ganhar especial relevância na sua atividade sendo a organização uma referência nesta área junto do setor empresarial.

INSTITUTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL (IES) – O IES-Social Business School assume-se como referência na investigação, capacitação e gestão de organizações empreendedoras com valor social estando na sua génese o destaque para a importância e relevância da AIS. Em todos os seus programas de formação esta é uma questão abordada sendo que a própria organização expõe publicamente os seus relatórios de impacto.

INVESTIGADORES ACADÉMICOS – São ainda poucos os investigadores académicos portugueses centrados no tema da Avaliação de Impacto Social merecendo destaque Tito Damião, docente na Toolbox para a Economia Social no IPPS-IUL | Metodologias de Avaliação de Impactos e Gestão de Parcerias, Redes e Stakeholders nas OES e consultor de Avaliação de Impacto Social na Stone Soup Consulting.

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN – Sendo há várias décadas um motor da cultura e do desenvolvimento social em Portugal, a Fundação Calouste Gulbenkian tem contribuído para a mensuração e avaliação de impacto exigindo cada vez mais às entidades financiadas que comprovem os impactos e potencial de resolução de problemas do trabalho e atividades realizadas. Destaca-se a criação e uso da metodologia Reporte Orientado para os Resultados e Impacto (RORI), desenvolvida pela própria Fundação e utilizada nos projetos que financia.

FUNDAÇÃO EDP – Tal como a Fundação Gulbenkian a Fundação EDP, como investidor social, tem um papel determinante na alteração de comportamentos das organizações de Economia Social e Solidária. Também devido ao impacto negativo comprovado que a empresa associada tem nas comunidades onde intervém esta Fundação tem, nos últimos anos insistido na compra de impacto e na mensuração e avaliação dos projetos sociais que apoia tendo como metodologias de referência o Social Return On Investment e o modelo LBG (London Benchmarking Group).

CASES (COOPERATIVA ANTÓNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL) – A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social surge para colocar o setor na agenda política nacional com a visão de tornar a Economia Social um setor reconhecido pelos políticos e pela sociedade. A CASES é a entidade coordenadora do programa “Impacto Social”, a maior iniciativa de AIS em Portugal até à data.

IV.III.VI PRINCIPAIS INICIATIVAS

Destacam-se de seguida algumas iniciativas que têm marcado uma alteração de paradigma na abordagem à resolução de problemas centrados na geração de impacto social e que comprovam a relevância crescente do tema em Portugal.

CÓDIGO DE BOAS PRÁTICAS DE IMPACTO PORTUGUÊS

Desenvolvido a partir de uma consulta pública ao setor de Economia Social e Solidária o código foi originalmente produzido pelo National Council for Voluntary Organizations (NCVO), membro do Inspiring Impact, um programa que tem como meta definir, até 2022, no setor voluntário do Reino Unido, práticas de impacto de qualidade transversais a qualquer organização com voluntários (NCVO 2013). Os objetivos deste programa passam por responder a 5 questões que sirvam mais tarde de orientação aos agentes transformadores da sociedade civil:

- O que é uma boa prática de impacto?
- O que devemos medir?
- Como podemos medir o impacto?
- Como podemos aprender com outros?

- Qual o papel dos financiadores?

Considerado um estudo relevante no setor este código foi traduzido e adaptado para português servindo agora como instrumento orientador para as organizações que queiram maximizar o seu impacto, através do voluntariado, em Portugal.

SEMINÁRIO DE ESPECIALIZAÇÃO EM METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL – ISCTE-IUL

Lecionado pelo Professor Tito Damião Albernaz em 2016 este seminário, iniciativa do Instituto para as Políticas Públicas e Sociais do ISCTE-IUL, teve como principal objetivo expor ferramentas e capacitar os alunos para um conhecimento teórico e prático sobre metodologia de planeamento e de desenvolvimento de processos de avaliação de impacto social.

PROGRAMA IMPACTO SOCIAL – CASES

Com a sua primeira edição em 2014 este programa coordenado pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social e financiado pela Fundação Montepio veio dar destaque ao impacto social em Portugal oferecendo a possibilidade de uma avaliação externa SROI realizada pela consultora 4Change a 10 projetos de diversas organizações. Em 2015 o programa Impacto Social recebeu 117 organizações estando agora a decorrer as candidaturas para a edição de 2016.

MOVIMENTO B CORP

Este movimento internacional, fundado em 2007, baseia-se numa certificação ambiental, social e financeira obtida através de uma avaliação de impacto (Avaliação de Impacto B) realizada a empresas. Conta já com 1128 organizações certificadas a nível mundial tendo chegado a Portugal em 2015, onde já se encontram 6 empresas certificadas. Este é mais um movimento que reforça a importância crescente da avaliação de impacto social, neste caso, no meio empresarial.

PORTUGAL INOVAÇÃO SOCIAL

Iniciativa estatal, surgida em 2014 com o financiamento de fundos estruturais europeus, com o foco de promover a inovação social em Portugal no período 2014-2020 (Anon 2016). Com 150 milhões de euros de financiamento a Portugal Inovação social pretende apoiar iniciativas:

- Focadas em missão social;
- Inovadoras;
- Replicáveis;
- Que procurem medir e validar o seu impacto;
- Economicamente sustentáveis.

Esta iniciativa demonstra o envolvimento e preocupação de entidades públicas na medição de impacto social, passo-chave para o reconhecimento da área em Portugal.

Dos vários instrumentos de financiamento destacamos, pelo foco específico na medição de impacto social, os Títulos de Impacto Social:

Os Títulos de Impacto Social são contratos para a inovação em serviços públicos baseados em impacto social. Estes contratos são celebrados entre o estado investidores sociais que compram os títulos com a expectativa de obter um retorno financeiro e de gerar um impacto social positivo na sociedade. O valor do investimento é entregue a organizações da Economia Social e Solidária que realizam a sua intervenção com o objetivo de alcançar os resultados acordados. Uma entidade independente monitoriza o trabalho da associação ou cooperativa e comprova se os resultados foram alcançados. Caso a iniciativa não tenha o sucesso esperado os investidores recebem pouco ou nenhum valor por parte do estado. Com os Títulos de Impacto Social o risco recai todo sobre os investidores privados com o benefício para as organizações de terem financiamento a médio prazo já que o impacto social nunca é imediato (Santos 2014). O primeiro Título de Impacto Social em Portugal foi atribuído em 2015 à Academia de Código Junior, sendo o investidor social a Fundação Calouste Gulbenkian.

IV.IV TEORIA DA MUDANÇA

IV.IV.I O QUE É E PORQUE EXISTE?

Qualquer comunidade precisa de um mapa para um caminho de mudança. Este mapa deve dizer-nos os pressupostos que assumimos, contextualizar-nos sobre o ambiente em que estamos e descrever-nos que atividades devemos realizar para chegarmos ao nosso destino (Reisman & Gienapp 2004). Este tipo de mapa chama-se “Teoria da Mudança” e é absolutamente necessário para chegarmos a um destino que gere o impacto positivo que pretendemos.

Por outras palavras, a Teoria da Mudança é um processo rigoroso e participatório onde grupos e stakeholders num processo de planeamento articulam os seus objetivos de longo prazo e identificam as atividades que acreditam ter de desenvolver para que esses objetivos se cumpram.³ (Ph & Ph 2012).

IV.IV.II HISTÓRIA

Apesar da dificuldade em datá-lo com precisão, sabemos que o termo Teoria da Mudança enquanto metodologia de planeamento, mensuração e avaliação de programas, surgiu na década de 1990. Outras teorias da mudança ligadas ao ramo da educação tinham já surgido, no entanto, nenhuma se afirmou e popularizou da forma que a Teoria da Mudança no setor social o fez. Sabemos também que o termo Teoria da Mudança tem um passado prévio. Este passado tem um início no final dos anos 50 começando a construir-se a partir do livro de Kirkpatrick “Four Levels of Learning Evaluation Model” ao qual foi complementado o trabalho de Daniel Stufflebeam, conhecido pelos modelos lógicos que estão na base do esqueleto atual da Teoria da Mudança (Recursos->Atividades->Outputs->Outcomes->Impacto). Estudos de nomes como Huey Chen, Peter Rossi ou Carol Weiss estabilizaram a identificação da necessidade de existir uma resposta avaliativa para projetos e programas que avaliassem problemas complexos cujo resultado esperado era composto não por dinheiro mas por um conjunto de variáveis muito difícil de mensurar (Connell 1995).

³ Tradução livre do autor

Carol Weiss, integrando um grupo de trabalho do Aspen Institute, explica no seu livro “New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives” que a falha na avaliação de problemas complexos não estava a ser a avaliação das variáveis mas sim a ligação e articulação entre elas. O enorme mérito de toda a investigação foi a valorização das pequenas atividades ligadas à geração de impacto. Como cada atividade de um projeto, se avaliada de forma isolada, gera um impacto limitado a visualização de que o todo é maior do que a soma das partes não é fácil. Assim, Weiss popularizou o termo Teoria da Mudança (“Theory of Change”) explicando como um conjunto de pressupostos ligados em cadeia permitem gerar um impacto positivo de longo prazo ligando e mensurando todas as fases intermédias que asseguram que esse impacto é gerado.

Carol Weiss definiu como crítico este processo para que as organizações tenham consciência do impacto que têm na resolução de um problema mas também teve a visão de prever a sua importância como elemento-chave de comunicação e accountability com stakeholders. Carol Weiss deixa também claro que a mensuração e avaliação de projetos não deve ser rígida e devem sempre ser reconhecidas as suas limitações sendo acima de tudo uma fonte de aprendizagem e de reformulação de abordagens à resolução de problemas.

Com a notoriedade deste livro o termo popularizou-se e começou a ser usado por fundações, agências governamentais e diversas organizações internacionais.

IV.IV.III METODOLOGIA DA TEORIA DA MUDANÇA

De seguida explicar-se-à em que consiste a Teoria da Mudança e, de forma resumida, como é aplicada. Antes da explicação do processo é importante realçar que as organizações devem pensar em três aspectos prévios que, apesar de poderem ser alterados, servirão de orientação para o processo:

1. Qual é o objetivo final do projeto ou programa?
2. Qual é o objetivo por detrás da execução da Teoria da Mudança? (ex: ajudar em decisões estratégicas da organização, comunicação a financiadores, mensuração do trabalho, motivação dos colaboradores)
3. Quem deve estar incluído no processo?

(Desarrollo 2010)

O esquema da Teoria da Mudança traduz-se de forma simples em 5 conceitos interligados (anexo A) que funcionam de forma sequencial (do 1 ao 5):

- 1 Recursos – Recursos disponíveis a utilizar;
- 2 Atividades – Atividades desenvolvidas com os recursos disponíveis;
- 3 *Outputs* – Resultados tangíveis de curto-prazo que decorreram da atividade;
- 4 *Outcomes* – Mudança conseguida a curto e médio prazo;
- 5 Impacto – Mudança gerada a longo prazo.

Resumindo, a Teoria da Mudança liga recursos a atividades que por sua vez estão ligados a resultados de curto prazo (*outputs*) que tendem a gerar mudanças de curto e médio-prazo (*outcomes*) que, nesta sequência lógica, geram impacto (Vogel 2010). Quando a Teoria da Mudança é realizada esta relação deve ser pensada do fim (impacto) para o início (atividades).

Em cada relação causal que liga atividades a *outputs*, *outputs* a *outcomes* e *outcomes* a impacto deve estar respondida uma pergunta fundamental “Porquê?”. Porque razão esta atividade vai gerar um *output* específico? Porque determinado *output* gera uma mudança de curto e médio prazo? E porque razão o conjunto de *outcomes* irá gerar o impacto de longo-prazo esperado? Estas perguntas fazem-nos refletir e chegar a novas formas de abordar os problemas ajudando na condução de um processo rigoroso que leve à resolução ou mitigação do problema social em causa.

É importante realçar a extrema importância dos indicadores como base de mensuração dos *outputs* e *outcomes*. Não existe um consenso quanto ao nº de indicadores a serem utilizados podendo variar muito consoante o projeto e quem o está a executar. Certo é que deve existir pelo menos um indicador aliado a um objetivo para cada *output* e *outcome*. Os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos (Development & Based, 2013).

Exemplo: imaginemos que temos um projeto cujo objetivo é prevenir os comportamentos de risco relacionados com doenças sexualmente transmissíveis numa comunidade comprovadamente desinformada sobre o assunto. Uma atividade deste projeto poderá ser, por exemplo, uma ação de sensibilização em forma de teatro sobre VIH. O output desta atividade

poderá ser medido através do nº de espectadores pertencentes ao público-alvo presentes na ação com o objetivo de ter a presença de, pelo menos, 20 beneficiários. Se ficarmos por aqui poderemos afirmar que a ação é um enorme sucesso se 30 beneficiários estiverem presentes, no entanto, este é um raciocínio incompleto. O que na verdade pretendemos é que o conhecimento seja apreendido pelos beneficiários pelo que interessar-nos-à o *outcome* desta atividade que poderá ter como indicador “Beneficiários que apreenderam pelo menos 90% do conhecimento da ação”. Com um simples teste ou uma interação informal estruturada será possível medir este indicador que, caso seja um sucesso, será um prometedora *outcome* para que seja gerado impacto de longo prazo. O impacto por sua vez poderá ser medido através da comparação inicial e a longo prazo de um indicador como “Taxa de transmissão de VIH” naquela comunidade. Um excelente método para a medição de *outcomes* e impacto são os grupos de controlo, no entanto, este processo exige mais recursos financeiros e humanos por parte das organizações.

É também importante realçar que a Teoria da Mudança idealmente deve ser aplicada pré-projeto para que exista uma monitorização no decorrer do mesmo e uma avaliação comparativa no final com os indicadores iniciais.

Assim, em passos concretos e cronológicos, após a identificação do problema social a resolver, a Teoria da Mudança poderá ser realizada desta forma:

- 1 Identificação de objetivos de longo prazo e dos pressupostos por detrás desses objetivos;
- 2 Identificação de *outcomes* e de ligações entre *outcomes* que irão levar ao impacto desejado, explicando o porquê de tal acontecer e os pressupostos concretos necessários para que aconteça;
- 3 Descrições das condições e recursos necessários na organização e na comunidade para que o projeto resulte;
- 4 Pesar e escolher as estratégias certas para que o impacto de longo-prazo aconteça;
- 5 Desenvolvimento de indicadores de mensuração e avaliação;
- 6 Revisão do documento respondendo a três perguntas: a teoria é (a) plausível, (b) concretizável e (c) testável?

7 Descrição do sumário lógico da iniciativa.

A enorme vantagem da Teoria da Mudança é o facto de ser verdadeiramente simples e eficaz de aplicar em qualquer organização.

IV.IV.IV CASO PRÁTICO DE REFERÊNCIA

Para melhor entendimento do que é a Teoria da Mudança descreve-se um caso prático e real de sucesso realizado, no âmbito de um trabalho de consultoria realizado pela empresa social ActKnowledge.

O caso analisado será o “Project Superwomen”, projeto implementado pela organização Nova-Iorquina New Destiny Housing Corporation (NDHC) em parceria com outras instituições sediadas na mesma cidade.

A NDHC é uma instituição fundada em 1994 que trabalha em soluções de longo prazo para que famílias quebrem ciclos de violência através da facilitação de acesso a casas de baixo custo.

O “Project Superwomen” começou com o objetivo de longo-prazo de proporcionar oportunidades de emprego estável a mulheres que tinham sido vítimas de violência doméstica. Este é o impacto que o projeto pretendia ter. Os gestores deste projeto tinham três pressupostos no seu início:

- Empregos não tradicionais como canalizadoras, eletricistas ou carpinteiras poderiam dar empregos melhores e mais estáveis na sua área de residência pelo que faria sentido investir na sua formação;
- Mulheres que foram vítimas de violência doméstica precisam, em geral, não só de formação técnica mas também de melhorar as suas competências pessoais como a adaptabilidade ao meio envolvente, resiliência e auto-confiança;
- Mulheres que já começaram a estabilizar a sua vida terão sucesso mais facilmente.

Depois de definido o objetivo de longo-prazo foram definidos os *outcomes* que cumpridos levarão ao impacto:

1. Beneficiárias ficam resilientes;

2. Beneficiárias adquirirem competências com valor de mercado;
3. Beneficiárias sabem adaptar-se ao meio envolvente.

Tendo os *outcomes* definidos é iniciado o processo que explicita os *outputs* relacionando cada um deles com um *outcome*:

- a) Beneficiárias sabem como obter ajuda e são resilientes para lidar com os seus problemas;
- b) Beneficiárias realizam estágios empresariais;
- c) Beneficiárias participam em aconselhamento personalizado;
- d) Aconselhamento e suporte a crises;
- e) Beneficiárias participam em formação sobre expectativas no local de trabalho;
- f) Beneficiárias participam em aulas com formação técnica;
- g) Empregadores são educados sobre como trabalhar com beneficiárias;
- h) Beneficiárias estão comprometidas com a participação no programa;
- i) Beneficiárias frequentam com regularidade centro de dia onde a NDHC opera;
- j) Beneficiárias conhecem o programa.

Estando a sequência da Teoria da Mudança definida é agora importante deixar claros os indicadores que vão permitir mensurar e monitorar cada etapa do processo. Por exemplo, o impacto de longo-prazo tem como indicador a taxa de emprego que se traduz na permanência no emprego conseguido por pelo menos 6 meses a ganhar no mínimo 12\$/hora.

Estando os resultados esperados definidos é agora importante descrever as atividades realizadas. Deixam-se como exemplo duas atividades ligadas ao *output* g) Empregadores são educados sobre como trabalhar com beneficiárias:

- Identificar potenciais empregadores;
- Criar base de dados de empregadores.

No final de todo este processo é descrita a relação causal entre todos os pontos mencionados evidenciando o caminho a ser feito para que o projeto tenha impacto. Frequentemente as Teorias da Mudança, como forma de facilitar a compreensão, são traduzidas em infográficos.

(Act Knowledge 2004)

V METODOLOGIA

A metodologia da presente dissertação assenta na realização de entrevistas exploratórias, estudos de caso e entrevistas guiadas.

Foram realizadas 3 entrevistas exploratórias a profissionais de referência na área da Avaliação de Impacto Social, em Portugal. Dado o pouco conhecimento inicial sobre a área considerou-se relevante recolher a visão de quem acompanhou desde cedo a implementação da avaliação de impacto social em Portugal. Este feedback permite adquirir uma visão macro do ambiente do setor e recolher opiniões divergentes em relação à direção para a qual as organizações de Economia Social e Solidária deverão caminhar. Estas entrevistas não têm como objetivo ter um resultado específico pelo que as entrevistas se baseiam em conversas expositivas, não direcionadas, para que possa ser recolhido o máximo de conteúdo relevante da parte dos entrevistados.

No que respeita aos estudos de caso são definidos como uma metodologia que se adequa a investigações centradas em contextos densos e complexos que para serem compreendidos devem ser objeto de uma análise intensiva.

Dado o foco ser o de ter uma noção do conhecimento e pró-atividade das organizações de ESS em Portugal, uma análise baseada em estudos de caso de poucas organizações, por oposição a uma recolha incompleta de informação de muitas organizações é o caminho a escolher. Dessa forma será possível perceber como organizações com diferentes responsabilidades estão a evoluir no sentido do planeamento e avaliação de impacto social.

As entrevistas semi-diretivas são o principal meio de recolha de informação neste estudo. Caracterizam-se por uma interação direta entre o investigador e os entrevistados deixando as hipóteses de resposta abertas. Por oposição à entrevista exploratória o investigador centra o diálogo e as perguntas realizadas dentro do objeto de investigação do seu trabalho. Existem várias perguntas que têm o papel de orientar a conversa não a restringindo pelo que a sua ordem poderá ser trocada e reformulada. Neste estudo as entrevistas semi-diretivas integram a metodologia escolhida já que possibilitam uma opinião aberta mas focada dos entrevistados, abrindo portas a uma melhor perceção e abrangência das questões a serem estudadas. Permite

também entender e sistematizar resultados inesperados e a ação concreta da organização sobre o tema abordado. Dado ser uma área sensível onde muitas organizações sentem que estão a falhar é importante a utilização informal deste método, não colocando pressão sobre o entrevistado, o que permite respostas menos enviesadas e mais livres de preconceitos.

Após a escolha da metodologia a utilizar foi realizada uma pesquisa dos casos de estudo que mais fariam sentido estudar. Optou-se pela abordagem a diferentes organizações como forma de demonstrar as diferenças de perceção entre organizações de diferentes áreas que, necessariamente, têm ideias e objetivos de impacto social distintos em fases igualmente distintas.

Estando definidas as organizações a contactar foi realizada uma proposta de entrevista por e-mail e por telefone aos dirigentes associativos de forma a ajustar a disponibilidade para as entrevistas.

As entrevistas foram gravadas e, concluído este processo foram analisadas, sempre com o foco na questão de partida.

Pretende-se nos capítulos seguintes apresentar as conclusões das entrevistas exploratórias que tiveram um papel determinante no ajuste do tema desta tese, bem como os cinco estudos de caso analisados e o seu cruzamento com os princípios da Teoria da Mudança.

VI ESTUDOS DE CASO

VI.I CONSIDERAÇÃO INICIAL

Sendo um estudo exploratório a presente tese não teve em consideração a fase de desenvolvimento dos projetos considerando este ponto uma vantagem na perceção de impacto social nas organizações, pelo que existirão projetos numa fase inicial de desenvolvimento e projetos já finalizados e avaliados.

VI.II CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ESCOLHIDAS E DOS PROJETOS REFERENCIADOS

VI.II.I GASNOVA

O GasNova é uma Associação sem Fins Lucrativos, com estatuto de ONGD, fundada em 1999, que se baseia num grupo de jovens que realiza projetos de voluntariado em países africanos de língua oficial portuguesa e em Portugal. Tem como missão central a criação de uma consciência cívica em jovens que aprendem, erram, crescem, agem e transformam o mundo em conjunto.

A sua metodologia baseia-se na angariação de voluntários residentes em Lisboa e com idades entre os 18 e os 30 anos, com potencial para serem agentes de mudança, que passam por um processo de formação de 9 meses (Novembro a Julho) antes de integrarem missões de cooperação para o desenvolvimento de curta duração, em parceria com organizações locais. Nesta formação são abordados temas técnicos mas acima de tudo emocionais com o objetivo de causar uma transformação nos seus voluntários que os leve a ser melhores cidadãos.

Existem já diversas Associações com uma atuação similar ao GasNova, como por exemplo o GasTagus, GasPorto ou a Equipa D'África. São organizações que, tipicamente, surgiram de grupos informais de jovens onde a transformação surge da força do grupo. Nos últimos anos tem surgido, informalmente, uma preocupação sobre os motivos da atividade que estão a realizar. O caminho tornou-se cada vez mais claro para organizações como o GasTagus ou o GasNova que assumem perentoriamente que a sua missão central é a da Educação para o

Desenvolvimento (centrada na transformação dos voluntários) e não tanto a da Cooperação para o Desenvolvimento (apoio às missões que trabalham no terreno).

Esta organização foi escolhida como representativa destas “organizações de missão” já que apresenta uma metodologia típica na abordagem ao despertar de consciências.

O foco da entrevista centra-se no projeto central da Associação, a formação a voluntários, embora seja também abordado um dos seus últimos projetos de cooperação em Vendas Novas, junto de uma comunidade cigana, onde estiveram presentes 5 voluntários durante 3 semanas. Dada a diferente natureza dos projetos em questão considerou-se relevante a análise de ambos no contexto do impacto social.

VI.II.II FRUTA FEIA

Com o lema “Gente bonita come fruta feia” o Fruta Feia surge em 2013 como um projeto de combate ao desperdício alimentar com uma forte componente ambiental e social. Como resposta a este problema o Fruta Feia transformou-se numa cooperativa que promove a ligação entre os agricultores que produzem cerca de 30% de comida que não preenche os padrões estéticos dos supermercados e acaba no lixo, e consumidores responsáveis que preferem optar por fruta mais “feia” mas muitas vezes de maior qualidade mantendo um baixo custo. O projeto foca-se no mercado da fruta e hortaliças “feias” e tem uma forte componente social já que apoia pequenos agricultores a aumentarem os seus rendimentos.

Tendo neste momento 5 delegações no País (Grande Lisboa e Grande Porto), a metodologia do Fruta Feia assenta numa rede logística de compra e recolha de fruta destinada a ser desperdiçada pelos pequenos agricultores de cada região que é depois entregue em dois tipos de cabazes diferentes (pequeno e grande) ao consumidor que o recolhe em pontos de entrega definidos, sempre no mesmo local e dia da semana, como modelo de sustentabilidade o pagamento do cabaz e a quota de associado de 5€/ano. Este é um projeto já reconhecido pela sociedade civil sendo prova disso os cerca de 3000 consumidores em lista de espera apenas na região da Grande Lisboa.

Sendo a Federação dos Bancos Alimentares pioneira no setor, nos últimos anos têm surgido organizações como a Re-Food ou a Zero Desperdício preocupadas com esta causa que, cada vez mais, é uma preocupação da sociedade.

VI.II.III PREVENIR

A Prevenir é uma Associação sem Fins Lucrativos criada em 2002, com foco na prevenção e promoção da saúde em Portugal.

Criou até hoje 5 projetos com um objetivo longitudinal aplicados a crianças, jovens e idosos no concelho de Oeiras sendo por vezes replicados por todo o país.

Nos seus projetos a Associação intervém junto de todos os agentes educativos e de saúde ligados aos beneficiários para que se aproxime do impacto pretendido.

Ganhou já financiamentos significativos, de onde se destaca o EDP Solidária, que permitiram à Associação tornar-se uma referência no setor em Portugal intervindo nos diferentes territórios com um mesmo modelo adaptado localmente.

A Prevenir foi escolhida como exemplo de intervenção social num contexto nacional na área da saúde onde nem sempre os resultados são fáceis de mensurar.

A entrevista focou-se no projeto “Crescer a Brincar”, que intervém com crianças dos 6 aos 10 anos, e que trabalha, no contexto da educação e promoção para a saúde, a assertividade, inteligência emocional, autocontrolo e tomada de decisão. Este projeto trabalha transversalmente com crianças, professores e famílias onde apresenta uma metodologia já sistematizada e aplicada nos diferentes projetos da organização (Anexo C).

VI.II.IV SALAMANDRA DOURADA

A Salamandra Dourada é uma Associação criada em 2009 a partir de um grupo de jovens amigos ligados aos escuteiros, que no decorrer da sua adolescência, decidiram intervir na promoção da animação e da diversidade num contexto de proximidade, junto à antiga freguesia da Ameixoeira, Lisboa, formalizando a sua ação e organizando o seu trabalho em torno da projeção e construção coletivas. O trabalho da Associação centra-se principalmente no desenvolvimento de atividades socioculturais, artísticas e educativas com um foco nas

crianças e tem como lema “Sentir, viver e explorar a Diversidade, de forma contínua, crescente e em Comunidade.” Identificam a “Parceria” como um pilar associativo já que são os seus parceiros que identificam as necessidades dos problemas que resolvem e partilham recursos para a concretização e avaliação das suas atividades. Ligado ao seu trabalho de animação consideram preponderante a promoção da diversidade cultural, etária, religiosa e profissional como forma de pôr todos os cidadãos a trabalhar ao serviço do coletivo.

A sua metodologia de trabalho é a “Ação-Reflexão”, inspirada no “Aprender-Fazendo”, que está centrada na experiência e na progressão estruturada dos beneficiários que passam por um processo consciente e evolutivo onde consolidam a sua aprendizagem.

A Salamandra Dourada destaca também a sustentabilidade financeira como pilar de todos os seus projetos sendo uma preocupação que qualquer atividade tenha continuidade no tempo.

A entrevista centrou-se no projeto “Casa da Árvore” que se encontra na sua fase inicial de execução. Este projeto foi criado na Ameixoeira, em Lisboa, para resolver uma necessidade de integração na rede de parceiros local e tem simultaneamente o objetivo de promover a interculturalidade na freguesia. A própria Associação assume que no início não existia um projeto concreto para implementar na Casa da Árvore. Nesta fase o projeto centra-se na aposta em alugueres mensais e esporádicos para eventos e espectáculos como base de sustentabilidade para que, num futuro próximo, possam apostar em projetos que façam sentido para a Associação.

VI.II.V FOCINHOS & BIGODES

A Focinhos&Bigodes – Associação Zoófila para Proteção de Animais Abandonados e Ambiente é uma entidade sem fins lucrativos cuja atividade está centrada no seu projeto único de recolha de cães abandonados e/ou maltratados na região de Lisboa, na sua recuperação física e emocional e no trabalho de reintegração dos mesmos através da promoção de um programa de adoção. A Associação é totalmente gerida por voluntários e quando esta equipa não está a transportar os cães, está no canil que gere em Sete Rios, Lisboa, onde estão os animais a serem recuperados e à espera de adoção. Graças ao apoio de padrinhos e da

sociedade civil em geral a Associação consegue prestar cuidados veterinários, alimentação, afeto e, quando o canil não está sobrelotado, acolhimento.

Criada em 2003 e formalizada em 2006, a Focinhos&Bigodes surgiu pelas mãos de Paula Lopes e de Ana Francisco, que devido ao seu amor a esta causa, têm conseguido sustentar voluntariamente o trabalho realizado até ao momento. A Associação atravessa atualmente um momento crítico já que a Junta de Freguesia responsável pelas suas instalações obrigou a Focinhos&Bigodes a fechar portas o que põe a vida dos animais em risco, tornando mais complexa a já difícil sustentabilidade do seu trabalho.

VI.III CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

FREDERICO CARVALHO (GASNOVA)

Voluntário responsável pela formação e um dos líderes da organização, envolvido diretamente nas decisões estratégicas da mesma. O Frederico é um jovem, estudante de Gestão de Marketing, que cedo ganhou um interesse por causas sociais e sentiu-se impelido a integrar o GasNova onde fez um percurso como voluntário, durante 3 anos, que o fez chegar à posição em que se encontra hoje.

MARIA CANELHAS (FRUTA FEIA)

Socióloga ligou-se à Cooperativa “quase desde o início”. Dada a dimensão da organização tem um papel ativo na conceção da sua organização e do seu projeto único com o mesmo nome. A própria descreve o seu trabalho como “Um pouco de tudo. Gestão da organização em conjunto com a fundadora, ir ao campo, montar os cabazes, transporte, comunicação, contabilidade, entre outros.”

MARGARIDA BARBOSA (PREVENIR)

Psicóloga educacional e Diretora Executiva da Associação em Portugal, afirma que tem vindo a definir a estratégia da mesma e esteve ligada desde o início à incorporação da Avaliação de Impacto Social ao trabalho da organização. É também responsável pela execução do projeto “Crescer a Brincar” que será aprofundado no decorrer da entrevista.

CARLOS ÁLVARES (SALAMANDRA DOURADA)

Desde cedo envolvido nos escuteiros e com uma forte paixão pelo setor social, Carlos Álvares, apesar de não ter sido um dos fundadores da Salamandra Dourada, dedicou-se quase desde o início à Associação na qual começou a trabalhar há cerca de 6 anos sendo o responsável pela criação e implementação do projeto “Casa da Árvore”, no qual se centra a entrevista.

ANA FRANCISCO (FOCINHOS&BIGODES)

Presidente e Co-Fundadora da Associação a Ana, reformada há alguns anos, dedica todo o seu tempo à execução estratégica e operacional do projeto único da Focinhos&Bigodes. Tendo trabalhado toda a sua vida como enfermeira, teve também contacto com projetos sociais onde, a par do apoio a comunidades locais, explorou a sua paixão pelos animais o que a levou onde está hoje.

VII RESULTADOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

VII.I RESULTADOS

Para que os resultados do estudo em causa sejam compreendidos a entrevista foi dividida em 3 áreas distintas, estando as respostas analisadas em blocos que facilitam a sua interpretação:

1. Perceção de impacto social;
2. Planeamento, monitorização e avaliação de projetos;
3. Perspetiva futura.

VII.I.I PERCEÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Depois da contextualização do projeto e da intervenção do entrevistado no mesmo, a pergunta que surge como ponto de partida para as entrevistas realizadas é “O que entende por avaliação de impacto social?”. Todas as organizações, com contextos e intervenientes diferentes deram a sua opinião sendo que são significativas as diferenças entre organizações com uma estrutura centrada em problemas urgentes de curto-prazo e organizações com uma estrutura consolidada e uma preocupação mais evidente na vertente estratégica e de impacto dos seus projetos a médio e longo prazo.

Se por um lado Ana Francisco, da Associação Focinhos&Bigodes, assume em relação à sua perceção de impacto social “*Nunca ouvi falar mas penso que o que se pretende perceber é se o trabalho de uma Associação evolui socialmente e imagino que o que se queira é quantificar*” surge uma perspetiva mais concreta da parte de organizações como a Prevenir que, através da entrevistada Margarida Barbosa, interpreta o tema no seu trabalho como “*Perceber se os nossos programas tiveram impacto (melhoraram atitudes e comportamentos) na vida das crianças, famílias e professores*” ou Maria Canelhas do Fruta Feia que define a avaliação de impacto social como “*Estabelecer e medir série de indicadores para perceber em que medida projeto se revela útil para a sociedade.*”

A Associação Prevenir destaca-se como a organização mais conhecedora da área de impacto social já que, por sugestão do financiador de um dos seus projetos, subcontratou (valor

incluído no financiamento) a consultora social Stone Soup Consulting para estabelecer uma metodologia de impacto social adaptada à sua intervenção.

Apesar das definições estabelecidas fica claro que em nenhuma das organizações este é um conceito com que se sintam totalmente confortáveis, embora 4 dos 5 entrevistados admita ter ouvido falar do tema. Também em nenhuma das organizações existe uma pessoa responsável pela medição de impacto social sendo que esta surge como uma vertente não essencial na concepção dos projetos, como veremos mais à frente.

VII.I.II PLANEAMENTO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

PLANEAMENTO

A quarta pergunta da entrevista, pergunta aberta com o objetivo de deixar os entrevistados explicarem, sem restrições, a forma como idealizam os seus projetos, mostra as diferenças entre organizações:

“Os objetivos do projeto têm a ver com a perceção do projeto anterior. Temos um mentor de missão que esteve na missão no ano anterior e que nos orienta. Temos um cronograma de atividades e um orçamento específico para o nosso projeto” mencionou Frederico referindo-se à missão do GasNova em Vendas Novas.

O entrevistado afirma também, do testemunho que lhe foi passado, que *“O GasNova foi fundado sem o intuito de formar jovens. Era só um grupo de jovens que queria fazer uma missão em África e que quando voltou quis partilhar a experiência com outros jovens. No início não era estruturado mas as coisas começaram a estar mais orientadas e agora há um caminho definido para os voluntários que nos ajuda a estruturar cada ano.”*

Maria Canelhas afirma que o Fruta Feia surgiu por força e vontade da fundadora do projeto Isabel Soares, Engenheira do Ambiente, que realizou todo o planeamento inicial em conjunto com gestores de operações, em torno de uma ideia inovadora criada por si com o foco de reduzir o desperdício de fruta através de uma rede logística que ligue produtores a consumidores.

Já o projeto “Crescer a Brincar” da Prevenir *“foi criado pela fundadora da Associação que o desenvolveu como um programa adaptado longitudinal com 2 anos de implementação. 5º e 6º ano ou 7º e 8º ano.”* A própria Associação e o seu projeto inicial surgem de forma distinta dos outros exemplos referidos tendo sido iniciada *“Através da fundadora que foi convidada para traduzir programa de sucesso estrangeiro em Portugal. Associação foi criada para poder implementar esse programa.”* A Prevenir surge assim com um exemplo, menos comum, de replicação de boas práticas internacionais de forma adaptada ao território português.

Enquanto Carlos da Salamandra Dourada assume que *“estamos ainda em fase de planeamento”* Ana Francisco, da Focinhos&Bigodes refere que o trabalho da Associação teve um planeamento perto do inexistente face à urgência da situação em que se encontrou. Como afirma *“desde o início pusémos mãos à obra e começámos a ir buscar os animais ao mesmo tempo que criávamos a Associação”*.

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA SOCIAL

A identificação de problemas sociais é frequentemente uma tarefa complexa dado o sem fim de variáveis, causas e consequências que o compõem (Blumer 1971). Apesar desta dificuldade é de extrema importância a identificação e definição do problema para que o projeto ou programa a desenvolver vá de encontro à sua resolução e tenha um foco numa causa resolúvel, caso contrário estaremos a trabalhar sem rumo.

No decorrer das entrevistas, em especial na resposta à pergunta cinco e seis (anexo B), é possível ter a percepção de que as organizações têm efetivamente a preocupação com um problema social que estão a tentar resolver, sendo por vezes difuso o foco que colocam na causa específica em que incide o seu trabalho. O GasNova, e como Frederico refere, não tinha inicialmente um problema social em mente mas sim uma vontade de passar por uma experiência diferente e transformadora. Apesar deste processo inicial ser pouco estruturado Frederico afirma *“Hoje existe uma noção de que atacamos um problema cada vez maior que identificámos observando o mundo à nossa volta. Este problema é a falta de consciência cívica dos jovens. Este é o nosso foco.”* Baseado neste problema da “falta de consciência cívica”, o trabalho do GasNova é complementado com a tentativa de resolução de problemas locais onde realizam as suas missões. Frederico dá como exemplo a forma como identificaram

o problema social da missão em que entrevi, nas Vendas Novas, *“No 1º ano responsáveis do GasNova foram falar com a Câmara e com a comunidade para saber que problemas sentiam que tinham. A Câmara tinha já alguns problemas sociais identificados que acabaram por ser o nosso foco já que a comunidade não identificava estes problemas no início.”*

O Fruta Feia, por outro lado, identificou o foco da sua intervenção através da experiência empírica da sua fundadora que *“já tinha uma ideia da dimensão do desperdício alimentar em Portugal, reforçada com os documentários que viu sobre o assunto e acima de tudo com o conhecimento que teve de terreno incluindo através de um tio agricultor que lhe confessou que 1/3 das pêras que produzia iam para o lixo.”*

Segundo Margarida Barbosa, a Prevenir *“tinha já profissionais conhecedores do meio em que estavam a trabalhar”*; no entanto, a identificação do problema social do “Crescer a Brincar” veio da Câmara Municipal de Oeiras que *“já se tinha apercebido do crescente consumo de drogas em crianças”*.

A Salamandra Dourada assume também ter identificado este problema de forma exclusivamente empírica. Quando questionado Carlos Álvares responde *“Trabalhando. Já estamos há muitos anos no território e sentimos que os jovens estão muito fechados”*, enquanto a Focinhos&Bigodes afirma *“intervimos quando a Junta de Freguesia nos pediu, eles é que já tinham identificado esse problema.”*

CONTRUÇÃO DA SOLUÇÃO

Dada a natureza das diferentes organizações encontra-se, mais uma vez, alguma diversidade na forma como constroem a solução para os problemas sociais que decidem resolver. Nota-se, neste capítulo, três abordagens distintas. Num primeiro grupo engloba-se o GasNova, a Salamandra Dourada e a Focinhos&Bigodes, três projetos em que a solução não é delineada de acordo com um planeamento estratégico ou de projeto mas sim sofre uma revisão regular, sem uma frequência definida e que depende frequentemente de quem está a dirigir o projeto. Este tipo de processo, como afirma Carlos da Salamandra Dourada, *“Surge muitas vezes por observação e pela adaptação da solução às competências da equipa. Nós escolhemos a*

solução das artes, do lúdico e do criativo como resposta aos problemas que atacamos pelas competências que já tínhamos."

A segunda abordagem a destacar é a da Fruta Feia, projeto que tem também uma influência significativa de quem o lidera mas que assenta numa metodologia criada pela fundadora e que foi definida desde a sua origem sendo pouco permeável a mudanças sofrendo apenas ajustes na sua forma de intervenção. Maria Canelhas afirma *"Desde o início que temos muito claro o que pretendemos fazer."*

Na abordagem do GasNova, da Salamandra Dourada, da Focinhos&Bigodes e da Fruta Feia destaca-se também a inexistência de uma preparação planeada sobre o envolvimento dos stakeholders na construção da solução. Quando abordado sobre este tema Carlos Álvares afirma *"Já tivemos jovens a dar opiniões sobre o que devia acontecer na Casa da Árvore mas acontece sempre em momentos informais"*.

Como exemplo de uma terceira abordagem destacamos o caso da Prevenir. Esta iniciativa segue a mesma linha de planeamento estratégico da Associação, baseia sempre a construção da sua solução na pesquisa de boas práticas nacionais e internacionais que possam adaptar à sua intervenção nos problemas sociais locais. A Associação tem também uma abordagem diferenciadora construindo a solução em conjunto com todos os stakeholders do projeto. A Prevenir acaba por apresentar uma primeira solução replicável a nível local ou nacional que depois os intervenientes de cada escola (no caso do "Crescer a Brincar") adaptam à sua micro-realidade local. Como afirma Margarida Barbosa *"São os Professores que vão trabalhar diretamente com os alunos pelo que nós fazemos uma primeira sessão com os alunos mas depois os Professores ficam com um manual e são eles a coordenar o programa"*. Dada a autonomia desta metodologia Margarida afirma que *"Há depois um acompanhamento e monitorização da parte da Prevenir aos Professores mas os Professores conseguem adaptar muito bem as sessões à maneira deles trabalharem. É por isso que penso que o projeto tem tanto sucesso e se adapta muito bem ao grupo alvo"*.

MONITORIZAÇÃO E MENSURAÇÃO

Sendo a monitorização e mensuração de impacto uma área chave da avaliação de impacto social e da Teoria da Mudança, uma grande parte das entrevistas acabou por se focar neste tema. Dados os recursos necessários à execução de um projeto bem monitorado a maioria das Associações admite descurar este tema, assumindo-o como parte do seu processo mas apenas de forma informal e não sistematizada.

A preparação dos resultados e atividades a monitorar é indispensável para que qualquer processo de avaliação tenha o sucesso desejado. Para isto a Fruta Feia, através de Maria Canelhas, admite *“Definimos indicadores económicos, ambientais e estamos a aprofundar os indicadores sociais”*; a mesma dá exemplos: *“Como indicadores ambientais medimos o CO2 equivalente evitado e o combustível usado. Como económicos o nº de agricultores abrangidos, o nº de consumidores abrangidos que beneficiam de frutos frescos, da época a um preço mais barato, o dinheiro realizado para os agricultores ou as toneladas de desperdício evitadas. [...] Medimos os nossos resultados em função do dinheiro que conseguimos canalizar para eles. Por semestre, por ano, por produto. O resto vamos conversando com eles”*. Surge a questão se este tipo de conversas se traduzem numa mensuração também qualitativa. A isto Maria responde *“Não há momentos formais de avaliação mas temos sempre uma relação próxima com os agricultores pelo que não acontece um agricultor não nos dar feedback”*.

Já o GasNova desde 2010 que assume a necessidade de uma comparação do estado dos jovens antes e depois do seu ano de formação pelo que aplicam um mesmo questionário no início e no fim desse ano para que possam ter uma perceção do que mudou nos seus jovens. No entanto, Frederico confessa *“Podíamos avaliar melhor estes resultados”*. Em relação aos seus projetos de missão, realizados no verão refere que *“Não temos indicadores que avaliem o nosso trabalho”*.

Quanto a prazos, todas as Associações assumem ter um momento de reflexão a curto prazo e terem uma noção da evolução dos seus resultados neste período, no entanto, apenas a Prevenir assume a importância do planeamento e da avaliação dos seus resultados: *“Comparamos os nossos indicadores a curto prazo, a médio prazo, ou seja quatro anos, e a longo prazo de oito*

a 10 anos”. Interpretamos este procedimento como resultado do facto de ser a única das entrevistadas a utilizar a Teoria da Mudança em cada um dos seus projetos.

A Salamandra Dourada afirma que mesmo não tendo um sistema estruturado, tem uma ideia de alguns indicadores que se traduziriam no sucesso da organização: *“Por exemplo, gostaríamos que os jovens organizassem eventos por ele”*.

Verifica-se também que apenas a Associação Prevenir assume já ter usado grupos de controlo na conceção dos seus projetos de forma a avaliar os diferentes impactos que estes processos têm. As outras quatro Associações admitem não o ter feito por falta de conhecimento e de recursos humanos.

AVALIAÇÃO

Em três das cinco organizações abordadas (GasNova, Fruta Feia e Prevenir) é realizada uma avaliação de projeto sendo que na Salamandra Dourada apenas é realizada uma avaliação de atividade e na Focinhos&Bigodes ainda não existe um processo avaliativo. Margarida Barbosa da Prevenir afirma o seguinte: *“No final de cada atividade e de cada projeto realizamos uma avaliação em conjunto com os Professores e os alunos. Recolhemos estes resultados e percebemos o que devemos manter, o que devemos melhorar e o que devemos eliminar numa próxima intervenção”*. No Fruta Feia esta avaliação ocorre de forma contínua e os resultados são avaliados mensalmente enquanto no GasNova, como referido anteriormente, no final de cada ano de formação os resultados são recolhidos mas a avaliação é realizada de forma pouco estruturada. Já Carlos Álvares, na Salamandra Dourada, quando questionado sobre o processo avaliativo das atividades da Associação afirma que *“A nossa avaliação consiste em juntar as partes interessadas e levantar questões para perceber se as atividades foram realizadas e concluídas a tempo.”*

Das três organizações referidas que avaliam os seus projetos apenas o GasNova afirma já ter utilizado esta avaliação para uma redefinição na forma de abordar um dos problemas sociais que tentam resolver. Frederico diz que: *“O GasNova sofreu uma reestruturação grande em que repensou os seus valores e a forma como trabalha”*, dando até um exemplo concreto de

um projeto de missão: *“Já tivemos um projeto em Cabo-Verde onde as equipas pararam para avaliar o trabalho que estava a ser feito e perceberam que não estava a fazer sentido”*.

Sendo difícil de avaliar, por vezes é possível as organizações terem uma perceção dos resultados não esperados da sua atividade, no sentido em que podem impactar positiva ou negativamente a sua comunidade, aumentando ou reduzindo o seu impacto social. Apesar da importância deste ponto nenhuma das organizações admite ter avaliado os resultados e impactos não esperados da sua atividade.

Quando questionados concretamente sobre a avaliação de impacto social nas suas organizações apenas a Associação Prevenir confessa ter realizado um estudo, em conjunto com a consultora social Stone Soup, para perceber o impacto do projeto “Crescer a Brincar”. Nenhuma das outras quatro organizações assume ter realizado uma avaliação completa deste tipo embora Maria Canelhas afirme que o Fruta Feia está a começar a estruturar este processo: *“No Fruta Feia sempre medimos o impacto social mas com base na pouca experiência que cada um de nós tem. Por exemplo, medimos se o rendimento extra que o projeto teve nos agricultores gerou um impacto social positivo. Como? Através de feedback informal. Um exemplo é o de um agricultor que nos disse já ter contratado um outro trabalhador com a fruta a mais que vendeu connosco. Esta é uma informação que está agora a ser tratada sendo que por enquanto medimos os nossos resultados em função do dinheiro que conseguimos canalizar para eles por semestre, por ano e por produto. O resto vamos conversando com eles”*.

VII.I.III GESTÃO DE PROJETOS SEGUNDO A TEORIA DA MUDANÇA

Relembrando a lógica causal da Teoria da Mudança (anexo A), centrada na ligação entre recursos, atividades, *ouputs*, *outcomes* e impacto, enquadram-se de seguida as respostas dos entrevistados nestes princípios servindo de base a uma análise posterior que permita perceber que processos de uma boa prática internacional, como é a Teoria da Mudança, estão a ser aplicados e quais estão em falha nas organizações de ESS abordadas:

- 1 Recursos – Todas as organizações afirmam considerar os recursos que têm à sua disposição, analisando de que forma podem ser utilizados na sua intervenção;

- 2 De recursos a atividades – Todos os entrevistados admitem também que as atividades que realizam são devidamente planejadas e têm em conta os recursos que têm à sua disposição;
- 3 De atividades a *outputs* – Todas as organizações medem também os *outputs* gerados da sua atividade; por exemplo, a Focinhos&Bigodes sabe quantos cães são apoiados e quantos são reintroduzidos nas famílias e o Fruta Feia sabe quantos agricultores estão na sua rede bem como as toneladas de fruta desperdiçadas. A relação causal deste ponto para o anterior é uma realidade já que, apesar de não descrito como uma Teoria da Mudança os gestores destes projetos têm noção desta relação;
- 4 De *outputs* a *outcomes* – Neste ponto existe a primeira perda de informação por parte das organizações. Ana Francisco assume-o na frase seguinte: *“Sim nós sabemos quantos cães vão para casa de quantas famílias mas realmente não temos noção de quantos cães ficam bem tratados e cuidados nessas casas embora isso seja o que mais nos interessa”*. Este ponto é onde existe efetivamente uma quebra no processo da Teoria da Mudança, medimos o resultado direto e tangível de uma atividade mas não a mudança que esse resultado gera. No GasNova temos outro exemplo: *“Sabemos quantas pessoas estão em cada reunião e medimos informalmente se apreenderam os conceitos. É mais difícil sabermos se depois estão efetivamente a mudar alguma coisa na sua vida”*. Na Salamandra Dourada e no Fruta Feia também não existe esta mensuração, sendo a Prevenir a única a medir este tipo de impacto: *“Nos nossos projetos percebemos sempre através de questionários e de entrevistas se os alunos e os Professores aprenderam o conteúdo das nossas formações”*, afirma Margarida Barbosa.
- 5 De *outcomes* a impacto – A Prevenir, como única organização que mede os *outcomes* do seu trabalho, considera também os seus resultados a longo prazo (8 e 10 anos), assumindo uma preocupação pela mensuração e avaliação do desfecho da Teoria da Mudança.

Quando questionados sobre o principal elo causal dos seus projetos na resposta à pergunta “Porque considera que as atividades desenvolvidas irão gerar os resultados esperados?” todos

afirmam acreditar que as atividades que realizam vão gerar os resultados pretendidos; no entanto, a Salamandra Dourada, a Focinhos&Bigodes e a Fruta Feia não conseguem ainda explicar o porquê. Ana Francisco confessa *“Realmente nunca pensei nesta questão, para mim é muito intuitivo que estou a salvar a vida de muitos cães”*. Frederico, por outro lado, afirma que *“No GasNova a parte que causa mais mudança é ao nível da formação, a maioria das pessoas nunca tinham questionado a origem dos direitos humanos ou o consumo responsável. O GasNova é importante para despertar consciências. Também através de toda a organização de eventos e o à vontade que ganhamos para intervir, para falar em público. O grupo é forte e dá a hipótese de refletir sobre problemas que não são populares, sem julgamentos. Por outro lado ao nível dos projetos de missão o trabalho em grupo, o contacto real com as comunidades, o pensar e executar o projeto consegue levar ao objetivo da transformação dos jovens e fazer com que eles despertem para a cidadania transportando isto para a vida deles”*. Já Margarida Barbosa acredita ser *“Pela metodologia e pelo envolvimento que os Professores têm. É o diretor de turma que implementa o projeto e envolvemos alguém da direção da escola para que o projeto tenha continuidade”*.

Apenas a Prevenir assume já ter pensado no “porquê” das atividades que estão a realizar de forma estruturada sendo que, das cinco organizações entrevistadas, apenas esta Associação e o GasNova assumem já ter ouvido falar da Teoria da Mudança. No GasNova não existe uma ideia pré-definida *“Já ouvi falar mas não sei definir concretamente”*; já na Prevenir, Margarida afirma que *“Tem a ver com a mudança que podemos gerar na vida das pessoas. Fazemos a Teoria da Mudança para todos os nossos programas”*.

VII.I.IV PERSPETIVA FUTURA

Para que as conclusões da presente tese reflitam a importância da avaliação de impacto social no futuro destas organizações, foi determinante pensar em conjunto com os entrevistados, quais pensam que devem ser os próximos passos na estratégia dos seus projetos.

Todas as organizações manifestaram interesse no assunto sendo evidente as preocupações com a crescente pressão dos financiadores, com a necessidade de reestruturação de alguns dos projetos e com a necessidade de responderem às questões que colocam a si próprias sobre o

trabalho que estão a realizar. Todas as organizações consideram que ferramentas estratégicas utilizadas em AIS tais como análise custo-benefício, quadros de avaliação, brainstorming, focus group ou entrevistas, poderão ser úteis ao seu trabalho futuro. Como afirma Carlos Álvares *“O que nos falta é mais informação e conhecimento sobre gestão de projetos”*. Este entrevistado diz mesmo que *“Estariamos dispostos a dedicar algum do nosso tempo a esta questão”*. Quando questionados sobre como pretendem conseguir esta informação e se um conselho consultivo ou de mentoria é algo em que pensam como forma de ajudar a estruturar os projetos futuros, todos assumem que sim embora apenas o Fruta Feia disponha de profissionais de diferentes áreas, que integram a direção, e funcionam como conselho consultivo do projeto. As restantes quatro organizações parecem ainda não ter tido a disponibilidade para o fazer embora Ana Francisco da Focinhos&Bigodes assuma *“Já pensámos nisso, o ideal para nós seria ter pessoas na direção que sabem e estão responsáveis por diferentes áreas”*. O GasNova, a Salamandra Dourada e a Prevenir mostraram-se bastante entusiasmadas com a possibilidade, Margarida Barbosa afirma que *“Adorava! Devo muito à Cláudia Pedra que nos ensinou a fazer a Avaliação de Impacto Social, foi realmente uma mais-valia.”*.

VII.II LIMITAÇÕES

A tese em questão deve ser entendida como uma observação informada de uma pequena amostra da realidade. Neste contexto surgiram algumas limitações:

1. Dimensão da amostra;
2. Diversidade da amostra;
3. Densidade do estudo e enviesamento das respostas dos entrevistados.

[1] A principal limitação passa pela reduzida dimensão da amostra, concentrando 5 organizações que, naturalmente, representam uma parte ínfima do setor em Portugal. [2] Sendo uma vantagem do estudo é também uma limitação o facto de as organizações não serem comparáveis no sentido do seu âmbito específico (problema social que abordam) mas apenas no âmbito geral (serem todas de Economia Social e Solidária), não permitindo identificar o porquê de determinada organização abordar o impacto social comparando-a com

uma organização similar. Por outro lado [3] a presente tese limita-se a uma análise qualitativa realizada através de testemunhos orais, o que forçosamente carece de dados factuais que suportem uma análise mais aprofundada dos resultados das organizações.

O estudo apresenta-se como uma observação do que diferentes organizações, de diferentes meios mas com o mesmo fim de transformar positivamente a sociedade, estão a fazer no âmbito do impacto social pelo que deve ser entendido como uma constatação da evolução da avaliação de impacto social em Portugal e como um repto para que este tema seja mais discutido, para que surjam mais questões e para que se pondere na atribuição de valor aos diferentes projetos pessoais, esperando-se como resultado uma resolução duradoura dos inúmeros problemas sociais que afetam a nossa sociedade.

VIII CONCLUSÃO

Comparando com os objetivos iniciais podemos constatar que:

A) Sendo o primeiro objetivo desta tese a percepção de como estão as organizações de Economia Social e Solidária a trabalhar para maximizar o seu impacto social conclui-se que, pela amostra analisada, existe ainda um grave défice de gestão, em especial de gestão estratégica, que lhes permita mensurar o trabalho que fazem com objetivos bem definidos em vista. Dada a urgência de muitos problemas sociais, negligenciados e de dimensões consideráveis com que os agentes de transformação social se deparam diariamente, constata-se que as tarefas de gestão que só geram resultados a médio prazo, que são de difícil mensuração e que exigem tempo e recursos muitas vezes escassos são frequentemente deixadas de lado criando um ciclo vicioso de foco em tarefas urgentes que não permitem a atenção a tarefas importantes de médio prazo nem uma observação ponderada e exterior do trabalho que estão a fazer. É também interessante analisar as diferentes preocupações consoante as diferentes áreas de intervenção. Verificamos, por exemplo, que no único projeto de prevenção, temática forçosamente aliada do planeamento existe uma preocupação na medição do seu impacto e de como irá evoluir a percepção dos beneficiários sobre as temáticas dos seus projetos. Por outro lado, constatamos através do exemplo da Focinhos&Bigodes, que um projeto iniciado de forma urgente e não planeada tem muito mais dificuldades em vir a estruturar o seu trabalho e a maximizar o seu impacto social. Como afirma Ana Francisco *“Houve um pedido urgente da Junta de Freguesia de S. Domingos de Benfica e de uma assistente da Câmara para tomar conta deste canil, com todo trabalho que havia para fazer admito que não existiu planeamento. A intenção era resolver os problemas que nos apareciam à porta e surgiu tudo em catadupa até hoje”*. Desde a sua criação em 2003 que a Focinhos&Bigodes tem dificuldades em manter o seu trabalho gerando um ciclo vicioso de tarefas urgentes que acabam por sufocar uma possível redefinição estratégica que a médio prazo leve a que mais cães sejam resgatados, tratados em melhores condições, e colocados em boas famílias. Passar de fazer um bom trabalho para fazer um excelente trabalho requer estratégia e planeamento que guie a execução de um projeto (Rise 2016).

B) A compreensão do trabalho das organizações segundo os princípios da Teoria da Mudança permitiu compreender que, apesar das atividades e *outputs* serem definidos na maioria dos projetos existe um lapso tanto na transição de *outputs* para *outcomes* como na projeção do impacto de longo prazo. A maior parte das organizações estão apenas a definir a primeira parte do seu trabalho centrada nos seus recursos e atividades o que impossibilita a mensuração e avaliação do sucesso das suas intervenções sociais.

C) Foi também possível analisar os processos que levam as organizações a comparar as projeções iniciais com os resultados alcançados tornando-se evidente que esta é uma preocupação descuidada na maior parte das organizações. Não está generalizada a mensuração e monitorização e isto faz com que resultados não possam ser comparados, que não existam métricas ou indicadores e, como consequência, não exista uma perceção do impacto que o seu trabalho está a ter, sendo menos provável que atinjam o seu potencial, diminuindo as possibilidades de acesso a financiamento e de motivação dos colaboradores, entre outros.

D) A diferença entre *outputs* e *outcomes* assume-se como a mais difícil de identificar na Teoria da Mudança e aquela com que muitas organizações se deparam com maiores dificuldades. É no entanto crucial que esteja bem definida já que mesmo dentro de organizações que utilizam a Teoria da Mudança os *outputs* e *outcomes* estão sujeitos a interpretações diferentes (Simister 2015). Fica claro com as entrevistas realizadas que esta não é uma distinção clara dentro das diferentes organizações, com exceção da Prevenir. Por exemplo, no GasNova são realizadas atividades durante o ano de formação onde são medidos *outputs* como "Quanto dinheiro angariámos em determinado evento?" ou "Quantos voluntários tiveram presentes num momento de formação específico?", no entanto, existem ainda vários *outcomes* por responder tais como "Quantas pessoas passaram a fazer voluntariado fora do GasNova depois de um fim-de-semana de formação? E ao final do ano?" ou "Qual a perceção de mudança dos voluntários e das suas famílias em relação à sua consciência cívica?" e ainda "Que percentagem dos voluntários presentes apreendeu o conhecimento de determinada formação?"

Destacam-se de seguida as conclusões sobre aspetos positivos a reforçar e aspetos negativos a melhorar nas organizações de ESS em Portugal a partir da opinião sobre as 5 organizações analisadas:

Principais pontos positivos evidenciados:

- Amor à causa – Sem a mínima dúvida esta deve ser a base de qualquer atividade, em especial de uma atividade social ou solidária, já que sem ela não existe uma base que sustente a maximização do impacto positivo que podemos ter. Esta foi uma característica encontrada em todas as organizações sem exceção, e é sem dúvida um sinal de esperança para quem trabalha em organizações de ESS.
- Relação com os stakeholders – Seja a Fruta Feia com os agricultores, o GasNova e a Salamandra Dourada com os jovens alunos, a Prevenir com as crianças ou a Focinhos&Bigodes com os animais, em todas as organizações transparece um claro sentido de comunidade em que existe uma boa relação com os beneficiários e com os restantes intervenientes dos projetos, sejam eles voluntários ou professores;
- Vontade de melhorar – Existe uma aparente vontade de aumentar o impacto dos projetos organizacionais tendo todas as organizações mostrado abertura em apreender conhecimento e interesse em ter mentores, no entanto, apenas a Salamandra Dourada admite poder a curto-prazo vir a dedicar mais tempo às questões mencionadas.

Principais pontos a melhorar evidenciados:

- Gestão estratégica – A gestão estratégica está na base de todo o trabalho de uma organização, sem ela estaremos a construir uma casa sem chão, sem rumo e com um impacto positivo reduzido. Este parece ser um excelente ponto de partida para algumas melhorias organizacionais que possam vir a aumentar o impacto desejado.
- Gestão do conhecimento – Dada a crescente complexidade dos desafios que as organizações enfrentam esta é uma temática cada vez mais relevante para que o conhecimento adquirido pelos seus agentes seja processado e disseminado (Dalkir n.d.). Nota-se ainda uma falha no que à gestão de conhecimento diz respeito já que estas organizações acabam por perder informação que aprendem perdendo a

possibilidade de estruturarem os seus sucessos e usarem os erros como aprendizagem para futuros projetos.

- Centrado nos fundadores – Excluindo o GasNova, todas as outras organizações aparentam estar ainda centradas nos seus fundadores/empreendedores. Este é um problema que asfixia as organizações em determinado ponto impedindo-as de progredir e muitas vezes ditando o fim do seu trabalho quando o empreendedor sai (Papi Thornton 2016). Ana Francisco da Focinhos&Bigodes assume *“Infelizmente se eu não estiver presente as coisas às vezes não andam. Há muita gente que falha nos seus turnos e lá vou eu compensar”*. Na minha opinião é crucial que cada vez mais os líderes se foquem na gestão de recursos humanos delegando o que estão a fazer para que se gere um ciclo de autonomia nas organizações que lideram.
- Falta de impacto coletivo – Considerado já uma boa prática internacional o impacto coletivo constrói-se através da colaboração entre organizações que intervêm junto do mesmo tipo de beneficiários ou que realizam um trabalho similar (Kania 2016). Evidencia-se em organizações como a Focinhos&Bigodes ou o GasNova a falta de momentos de troca de experiências e de conhecimento com organizações similares de forma trocarem boas práticas que maximizem o seu impacto social.

Após a análise das potenciais melhorias nestas organizações conclui-se que, dada a recetividade de todos os entrevistados, o seu caminho deverá passar cada vez mais por um processo de mentoria que articule as suas melhorias e promova melhores competências de gestão, pela sistematização e disseminação do conhecimento que geram e por processos de avaliação de impacto social gradualmente mais estruturados começando pela definição da Teoria da Mudança em qualquer intervenção social que realizem.

Esta tese permite assim concluir que há esperança se nos questionarmos de forma pró-ativa, encontrando e gerando conhecimento para que o nosso trabalho mitigue ou resolva os problemas sociais que nos rodeiam. Felizmente em todas as organizações entrevistadas existe paixão e motivação pelo trabalho que fazem, o que é também importante para que consigam as ferramentas necessárias sendo que a perceção final é que, e sem dúvida, o princípio deste

caminho será o de passarem a ter uma rede de mentores de confiança ligados diretamente às suas organizações.

IX BIBLIOGRAFIA

- ActKnowledge, 2003. Tips and Challenges on Team Building with Theory of Change.
- Act Knowledge, 2004. Super Woman - Guided. *Change*, p.16.
- Anon, A guide to Social Return on Investment.
- Anon, 2016. INOVAÇÃO SOCIAL E INVESTIMENTO SOCIAL : UMA APOSTA ESTRATÉGICA EM PORTUGAL.
- Blumer, H., 1971. Social Problems as Collective Behavior Author. *Social Problems*, 18(2), pp.298–306.
- Connell, J., 1995. New Approaches to Evaluating Community Initiatives. *The Aspen Institute*, pp.1–238.
- Dalkir, K., *Knowledge Management in Theory and Practice*,
- Desarrollo, H.-I.H. de C. para el, 2010. *Teoría de muestras*,
- Development, S. & Based, C., 2013. Theory of Change TECHNICAL PAPERS Table of Contents. , (April). Available at: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToC-Tech-Papers.pdf.
- Esteves, A.M., Franks, D. & Vanclay, F., 2012. Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 30(1), pp.34–42. Available at: 10.1080/14615517.2012.660356\nhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=92877093&site=ehost-live&scope=site.
- 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>
- Kania, B.J., 2016. Collective Impact. , pp.1–11.
- Laville, Jean-Louis, Cattani, Antonio, Hespanha, P. & Gaiger, L.I., 2009. *Dicionário Internacional da Outra Economia*,
- Lumley, T. et al., 2011. Inspiring impact. , (December).
- Martin, M., 2014. Fazer do Impacto um Investimento Maximilian Martin Documentos de trabalho da Impact Economy Portuguese Edition | Edição portuguesa Edição portuguesa com o apoio do. , 4.
- Meldrum, Bev, Pete Read e Colin Harrison (s.a.), “A Guide to Measuring Social Impact”, Social Impact Tracker.
- Mode, M.H. & Ev, E.A., 2012. December 2012. , (December), pp.1–25.
- NCVO, 2013. Código de Boas Práticas de Impacto. Available at: <http://www.stone-soup.net/files/Codigo-de-Boas-Praticas-de-Impacto-PortuguesVFN.pdf>.
- Organizational Research Services (2004). Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning Prepared for the Annie Casey Foundation. Disponível em: <http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/cc2977k440.pdf>
- Papi Thornton, D., 2016. Tackling Heropreneurship. , pp.20–23.
- Ph, D. & Ph, D., 2012. Theory , of , Change , Basics.
- Plácido dos Santos, L., 2016. Desconfia de algumas avaliações de impacto social? Eu também | Ver. Available at: <http://www.ver.pt/desconfia-de-algumas-avaliacoes-de-impacto-social-eu-tambem/>.

- Reisman, J. & Gienapp, A., 2004. Theory of Change: A Practical Tool. *Organisational Research Services, prepared for Annie E. Casey Foundation*, pp.1–49. Available at: [papers2://publication/uuid/54216947-5317-4A48-9F70-E367BF1A3FB4](https://publication/uuid/54216947-5317-4A48-9F70-E367BF1A3FB4).
- Rise, T., 2016. Strategy Needs a Plan. , pp.1–4.
- Santos, F., 2014. GLOSSÁRIO PARA A. , pp.1–8.
- Sept, L., Naylor, S. & Weston, R., 2011. Measuring the Impact of Social Programs: A review of best practices. , pp.1–21.
- Simister, N., 2015. Outputs , Outcomes and Impact.
- To, H.O.W. et al., GETTING STARTED.
- Vivergi, 2016. Metodologías medición del impacto social. Available at: <http://vivergiblog.com/metodologias-para-la-medicion-del-impacto-social/>.
- Vogel, I., 2010. Review of the use of “Theory of Change” in international development. *American Journal of Evaluation*, 24(3), pp.501–524. Available at: <http://aje.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1098214010371972>\n<http://erx.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0193841X8300700301>\n<http://aje.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1098214010389321>\n<http://aje.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/109821400302400102>\n<http://evi.sagepub.com/>.
- WK Kellogg Foundation, 2004. Logic Model Development Guide. WK Kellogg Foundation. Michigan. Disponível em: <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/Logic-Model-Development-Guide.aspx>

X ANEXOS

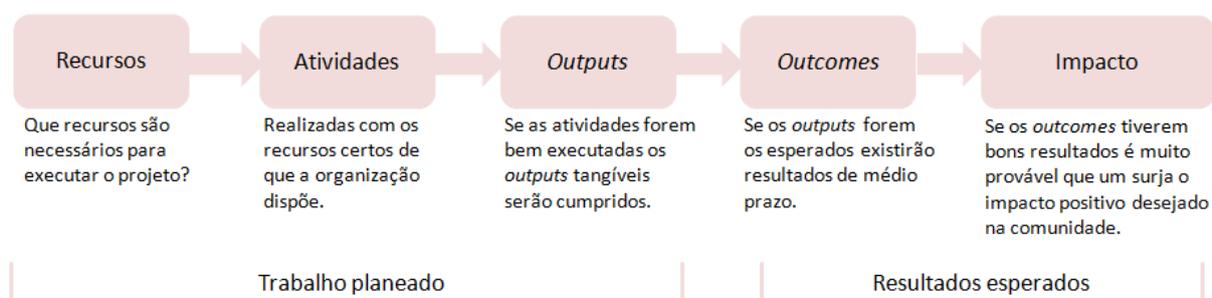
ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Estrutura da Teoria da Mudança

Anexo B – Guião de entrevista

Anexo C – Metodologia da Associação Prevenir

ANEXO A

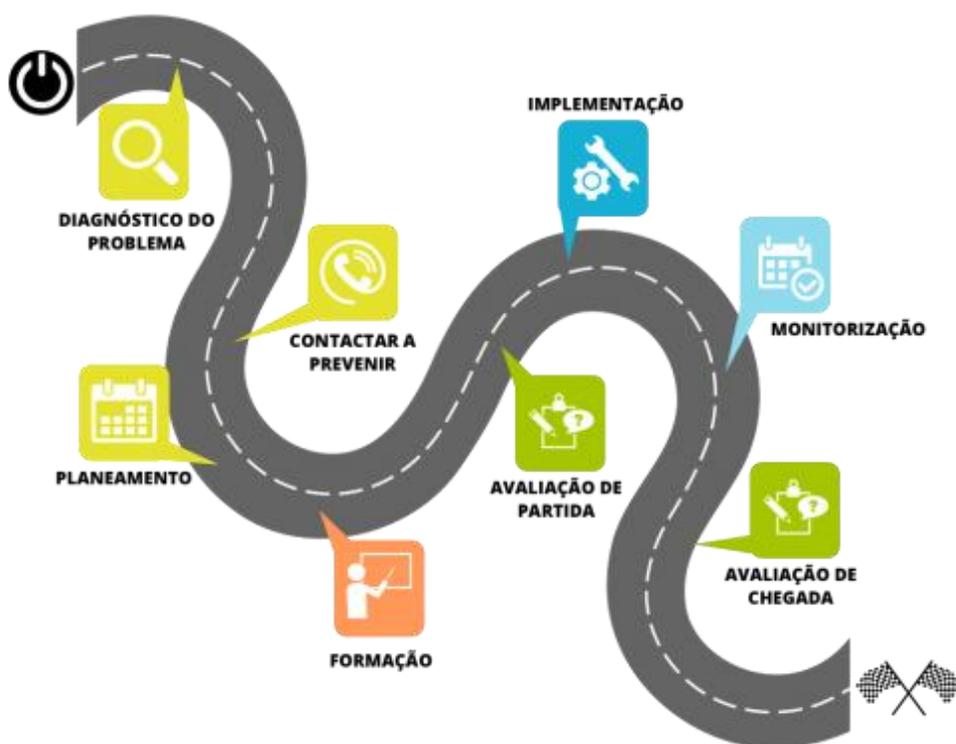


ANEXO B

	PERGUNTA	TIPO DE RESPOSTA
1	O que entende por avaliação de impacto social?	Aberta
2	Qual o seu papel na concepção dos projectos da organização?	Aberta
3	Qual foi o último projecto que a organização desenvolveu?	Aberta
4	Como foi planeado esse projecto?	Aberta
5	Qual o problema social que esse projecto pretende resolver?	Aberta
6	Como identificaram esse problema (ex sem mencionar - árvore problemas, abordagem à comunidade)?	Aberta
7	Como chegaram à que consideram ser a melhor solução para o resolver (ex sem mencionar - brainstorm, focus group, evento c/stakeholders)?	Aberta

8	Que stakeholders abordaram?	Aberta
9	Já usaram grupos de controlo na concepção da melhor forma de abordar a resolução de um problema social?	S/N
10	Definiram um conjunto de resultados esperados mensuráveis?	S/N
11	Em que prazos (curto, médio e/ou longo)?	Escolha múltipla
12	Com que indicadores?	Aberta
13	Pode dar 2 exemplos de resultados esperados?	Aberta
14	Quais os resultados não esperados que podem decorrer da vossa actividade?	Aberta
15	Já os tinham considerado?	S/N
16	Porque considera que as actividades desenvolvidas irão gerar os resultados esperados?	Aberta
17	Já tinham pensado nesta questão desta forma?	S/N
18	A organização reavalia o problema e método que está a resolver/utilizar, considerando a hipótese de estarem a “atacar” o problema errado?	S/N
19	Porquê?	Aberta
20	Definem milestones no projecto?	S/N
21	Em que fases do projecto olham para a projecção inicial/resultados esperados?	Aberta
22	Medem o impacto que estes resultados geraram?	S/N
23	De que forma?	Aberta
24	O que entende por Teoria da Mudança?	Aberta
25	Considera que as ferramentas descritas (relativas à AIS e Teoria da Mudança) podem ser úteis à organização?	Aberta
26	O que necessita para implementar este tipo de mudança?	Aberta
27	Considera que seria útil ter um conselho consultivo ou de mentores na organização?	Aberta

ANEXO C



Fonte: Website Prevenir⁴

⁴ <http://prevenir.eu/wp-site/index.php/pt/programa-crescer-a-brincar/>