

**Avaliação e Gestão de Impacto Social:  
estudo exploratório de um conjunto de  
instrumentos numa  
Entidade da Economia Social**

Aplicação do SIM *Toolkit*

Dissertação de Mestrado

Ana João Ramos dos Santos

Trabalho realizado sob a orientação de  
Professora Doutora Maria Antónia Belchior Ferreira Barreto

Leiria, Abril de 2020

Mestrado em Ciências da Educação - Educação e Desenvolvimento Comunitário

Escola Superior de Educação e Ciências Sociais

Instituto Politécnico de Leiria



## Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar aos utentes e famílias da APPC-Leiria que todos os dias me inspiram a ser uma melhor profissional e que, pela sua coragem, resiliência e alegria me fizeram olhar para a vida sob novas e surpreendentes perspetivas. Quero também agradecer a toda a equipa daquela instituição que, apesar das dificuldades que enfrenta todos os dias, características das entidades da Economia Social, me motivam diariamente com a sua entrega, profissionalismo e paixão pelo que fazem. Sem o seu apoio, este trabalho não teria sido possível de concretizar.

Um especial agradecimento à Professora Antónia Barreto, minha orientadora, cujo percurso profissional tanto admiro e que me levou a querer voltar aos estudos passados 10 anos. Obrigada pela disponibilidade e amabilidade, pelo interesse que sempre demonstrou pelas minhas escolhas, por nunca me ter deixado desistir e, sobretudo, por sempre me ter ajudado a descomplicar as ideias. E ainda à 4Change por desde o início me ter aberto as portas para a concretização efetiva deste trabalho, com a disponibilização de materiais e concretização de relatórios.

Agradeço aos meus pais todas as oportunidades de aprendizagem que sempre me proporcionaram e que potenciam sem dúvida esta sede incessante de conhecimento, o seu amor e colo incondicionais e o seu exemplo de vida que me faz sempre querer pensar e sentir “fora da caixa”.

Por fim, uma palavra de apreço a todos que viveram este trabalho, aturando-me as lamúrias e as ausências, ou ouvindo pacientemente as minhas divagações sobre o assunto. Um muito obrigada às minhas queridas irmãs Teresa e Mariana, à prima Ana, à Dra. Vanessa, à família Lagos, e aos meus amigos mais próximos, dos quais destaco a Andreia Pedro (sem ela não teria mesmo sido possível!), a minha xará Ana João, a Clara, a Carolina C. e a Carolina D., o Tatanka, a Sara, o PP, o Paulito, a Carina, a Di, o Nuno, a Vilma, a Nicinha, a Sofia, o João, o Tiago, a Marta, o Miguel, o Gui, a Jojó, a Aninhas, a Susanita, a Paulona e os amigos da Casa da Palmeira pela compreensão e incentivo que souberam oferecer-me e, sobretudo, por serem tão inspiradores com os seus exemplos de vida, pela forma como olham para o mundo e pelo seu profundo afeto que me dá estrutura e suporte.

Às minhas avós, Mila e Milú, a quem amo profundamente, que nos deixaram no decorrer deste Mestrado, que me farão sempre uma falta inestimável, e que me inspiraram a querer ser uma mulher curiosa, resiliente, íntegra, envolvida na minha comunidade e de bem com a vida.

Obrigada avós!

## RESUMO

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente interesse das organizações sem fins lucrativos ou dinamizadoras de negócios sociais na perceção e demonstração do real impacto que as suas ações têm nas suas comunidades e na sociedade em geral. O presente trabalho apresenta como tema principal a avaliação e gestão de impacto social nas entidades que integram a Economia Social, tomando como amostra uma IPSS do Concelho de Leiria. O *SIM Toolkit (Social Impact Management Toolkit)* – uma bateria de instrumentos lançada em novembro de 2019 por uma consultora portuguesa e alguns parceiros europeus – constitui a base de partida para o presente estudo. O objetivo consiste em testar a aplicabilidade desses instrumentos, analisando as suas potencialidades e limitações.

O *SIM Toolkit* é utilizado a partir da implementação de um ciclo de cinco etapas – o *SIM Cycle*. Devido a constrangimentos temporais, neste estudo foram aplicados apenas os instrumentos sugeridos para as primeiras duas etapas, o que implicou que ao longo do processo fossem concretizados vários *focus groups*, uma análise documental detalhada sobre a entidade em questão e seu contexto, e a aplicação de três questionários distintos aos colaboradores da instituição.

Os resultados obtidos através de uma pesquisa exploratória demonstram que os instrumentos sugeridos são relativamente fáceis de utilizar de forma autónoma pelas organizações, mas que nem sempre se adequam aos contextos das mesmas. A necessidade de envolver diversos stakeholders na investigação demonstrou ainda que o processo de aplicação das ferramentas acaba muitas vezes por ser mais relevante do que propriamente os resultados obtidos, pois obriga a organização a confrontar-se com as suas fraquezas e a redesenhar as estratégias para poder avançar ao longo das etapas sugeridas. A aplicação de alguns dos instrumentos sugeridos no *SIM Toolkit* poderá representar uma excelente oportunidade para as organizações compreenderem a importância de avaliar e gerir o seu impacto para a consolidação da sua missão social e sustentabilidade.

### Palavras-chave

Avaliação; Entidades da Economia Social; Gestão; Impacto Social; Instrumentos de Avaliação de Impacto Social; *SIM Toolkit*

## **ABSTRACT**

Over the past few years, there has been a growing interest from non-profit organizations, or those promoting social businesses, in the perception and demonstration of the real impact that their actions have on their communities and on society in general. The present study presents as main theme the assessment and management of social impact in the entities that integrate the Social Economy, taking as a sample an Institution of Social Solidarity from Leiria. The *SIM Toolkit* (Social Impact Management Toolkit) - a battery of instruments launched in November 2019 by a Portuguese consultant and some European partners - represents the starting point for this study. The objective is to test the applicability of these instruments, analyzing their potential and limitations.

The *SIM Toolkit* is used through the implementation of a five-step cycle - the *SIM Cycle*. Due to time constraints, in this study only the instruments suggested for the first two stages were applied, which implied that throughout the process several focus groups, a detailed documentary analysis of the entity in question and its context, and the application of three separate questionnaires to the institution's employees were made.

The results obtained through an exploratory research demonstrate that the suggested instruments are relatively easy to be used autonomously by organizations, but that they are not always suited to their contexts. The need to involve several stakeholders in the investigation also demonstrated that the process of applying the tools often ends up being more relevant than the results obtained, as it forces the organization to confront its weaknesses and redesign the strategies in order to move forward through the suggested steps. The application of some of the tools suggested in the *SIM Toolkit* may represent an excellent opportunity for organizations to understand the importance of assessing and managing their impact on the consolidation of their social mission and sustainability.

### **Key Words**

Assessment; Social Economy Entities; Management; Social Impact; Social Impact Assessment Instruments; *SIM Toolkit*

# Índice

Índice de Quadros .....	8
Índice de Figuras .....	9
Índice de Tabelas .....	9
Abreviaturas.....	10
Introdução.....	11
Parte I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	14
Capítulo 1 - Avaliação de Impacto Social .....	15
1.1. O conceito <i>Impacto Social</i> .....	15
1.2. O conceito <i>Avaliação de Impacto Social</i> .....	20
1.3. Enquadramento Histórico e Estado de Arte da AIS .....	22
1.4. As principais ferramentas e metodologias de AIS.....	32
Capítulo 2 – <i>SIM TOOLKIT</i> .....	35
Etapas do <i>SIM Cycle</i> : .....	38
1ª etapa: Definir o problema social abrangente.....	38
1.1. Definição do território e do âmbito do problema.....	38
2ª etapa: Mapear recursos e necessidades .....	40
2.1. Avaliação da capacidade organizacional .....	41
2.2. Mapeamento de beneficiários ou outros stakeholders .....	49
3ª etapa: Estabelecer objetivos e estratégias.....	53
3.1. Definição de objetivos de Impacto .....	54
3.2. Design de planos e sistemas de monitorização, avaliação, prestação de contas e aprendizagem .....	56
3.3. Planeamento de Sustentabilidade .....	58
4ª etapa: Envolver e transformar.....	59
4.1. Monitorizar indicadores de resultados de impacto social .....	59

4.2. Medir e valorizar resultados de impacto social.....	60
5ª etapa: Melhorar e Inovar.....	61
5.1. Avaliação e Aprendizagem .....	61
5.2. Relatório e comunicação .....	62
PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO .....	64
Capítulo 3 – Metodologia .....	65
3.1. Problemática .....	65
3.2. Questão da Investigação .....	67
3.3. Objetivos da Investigação .....	67
3.4. Métodos de Investigação utilizados.....	67
3.5. Instrumentos de recolha e tratamento de dados.....	68
3.6. Contextualização do estudo de caso.....	69
3.7. Caracterização da população-alvo .....	70
Capítulo 4 – Processo de aplicação do <i>SIM Toolkit</i> .....	71
Capítulo 5 – Apresentação e interpretação dos dados .....	75
5.1. Definir o problema social abrangente: definição do território e do âmbito do problema .....	75
5.2. Mapear recursos e necessidades .....	78
5.2.1. Avaliação da capacidade da organizacional .....	78
5.2.2. Mapeamento de beneficiários ou outros stakeholders.....	86
CONCLUSÕES.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	98
ANEXOS .....	104

# Índice de Quadros

**Quadro 1.** Entidades e Iniciativas internacionais relacionadas com a AIS

**Quadro 2.** Entidades e Iniciativas nacionais relacionadas com a AIS

**Quadro 3.** Metodologias e ferramentas de Avaliação de Impacto Social

**Quadro 4.** Instrumentos sugeridos para cada etapa do SIM Cycle

**Quadro 5.** A capacidade organizacional na ótica de alguns autores

**Quadro 6.** Processo de Gestão de Impacto

**Quadro 7.** Média ponderada por cada dimensão da capacidade avaliada

**Quadro 8.** Média ponderada por categoria profissional

**Quadro 9.** Identificação de Stakeholders

**Quadro 10.** Seleção dos outcomes e impacto ligados aos stakeholders e a sua medição através de indicadores

## Índice de Figuras

**Figura 1.** Cadeia de resultados

**Figura 2.** *SIM Cycle*

**Figura 3.** Elementos da Capacidade Organizacional

**Figura 4.** Balanço da Capacidade

**Figura 5.** Capacidade por área organizacional

**Figura 6.** Média ponderada por categoria profissional e dimensão da capacidade

**Figura 7.** Sumário da análise *CERISE SBS*

## Índice de Tabelas

**Tabela 1.** Características gerais da amostra: frequência absoluta (n) e relativa (%), por género

## **Abreviaturas**

**AIS** – Avaliação de Impacto Social

**APPC** – Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral

**CAD** - Comité de Ajuda ao Desenvolvimento

**CIS** – Comunidade Impacto Social

**DS** – Desenvolvimento Sustentável

**EES** – Entidade da Economia Social

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IPSS** – Instituição Particular de Solidariedade Social

**NEPA** - *National Environmental Policy Act*

**OCAT** – *Organizational Capacity Assessment Tool*

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**ODS** – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

**OSFL** – Organizações Sem Fins Lucrativos

**PIB** – Produto Interno Bruto

**SBS** – *Social Business Scorecard*

**SROI** - *Social Return on Investment*

## Introdução

A escolha do tema desta dissertação está relacionada com a atividade profissional atual da investigadora e com as ações de voluntariado que tem vindo a praticar em organizações sem fins lucrativos. Trabalha no sector da economia social há já vários anos, e atualmente integra uma equipa multidisciplinar de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que atua no domínio do apoio às pessoas com deficiência ou incapacidade. Em regime de voluntariado, faz parte dos órgãos sociais de uma associação que desenvolve a sua atividade no domínio do desenvolvimento comunitário. Sendo membro ativo de múltiplos grupos de trabalho, desde o Conselho Local de Ação Social ao Conselho Municipal para a Inclusão de Pessoas com Deficiência, e exercendo funções de gestão e acompanhamento de projetos da sua entidade empregadora, tem observado que, no dia-a-dia, pelas óbvias limitações que lhes são implícitas, as pequenas organizações preocupam-se mais em dar resposta às emergências inerentes à sua atividade do que em focar-se em questões que são de extrema importância para a sua consolidação enquanto entidades que se querem de referência nas áreas em que intervêm. Essas questões, tantas vezes descuradas, estão muitas vezes associadas ao tipo de relação estabelecida com os *stakeholders* (financiadores, tutela, utentes e seus familiares, colaboradores, comunidade local, etc.), ou ainda com os processos internos de melhoria do seu funcionamento.

Nos últimos anos a investigadora tem vindo a observar que estas organizações estão constantemente a ser solicitadas para participar em ações de formação e seminários sobre qualidade, gestão, planeamento estratégico, empreendedorismo social ou inovação social, ficando o conhecimento daí retirado muitas vezes arquivado numa pasta de um qualquer gabinete. Certamente que se terão ainda feito duas ou três reuniões de reflexão sobre o assunto, mas a verdade é que a implementação de eventuais estratégias fica muitas vezes aquém das expectativas. Uma das questões transversais a todos estes domínios, e que aparece vezes sem conta nas discussões contemporâneas da área social, é a Avaliação. A importância da Avaliação. É cada vez mais perceptível que as organizações da economia social, ao avaliarem o impacto das suas ações, dos seus resultados, da diferença que provocam nos seus contextos através

da sua intervenção, irão aprender mais sobre si mesmas, melhorar as suas abordagens, e tomar melhores decisões estratégicas.

No entanto, a avaliação continua muito focada nos *outcomes*, que são os resultados a curto prazo, ou as mudanças que acontecem nos beneficiários e que estão muitas vezes relacionados com os objetivos das organizações. Reconhecendo a importância do seu papel na sociedade, é cada vez mais premente que estas organizações passem também a avaliar e gerir o impacto das suas intervenções, ou seja, as mudanças a longo prazo que provocam nos seus *stakeholders* e comunidades, para que possam demonstrar as suas conquistas e perceber que áreas da sua intervenção precisam de ser melhoradas. Implementando um processo de avaliação e gestão de impacto social, as organizações ficam com o poder para melhorar os seus planos estratégicos e, conseqüentemente, os seus *outcomes*.

Embora hajam progressos nesta área, a capacitação é pouca e a exigência é elevada. Com os escassos recursos, próprios da sua natureza, a maioria das entidades continua a fazer resistência a este tipo de processo, pois não estão convencidas dos seus benefícios. Para além do mais, existem muitas diferenças ao nível da missão e da intervenção das organizações do sector social, o que torna muito difícil conceber uma só ferramenta ou metodologia que possa ser aplicada da mesma forma por todas elas.

Assiste-se a uma crescente consciência sobre a importância da avaliação de impacto social (AIS), e à conseqüente massiva produção de metodologias e ferramentas na tentativa de dar resposta a estas idiossincrasias, o que conduz à necessidade urgente da criação de uma metodologia mais uniforme, e com princípios de ação comuns às diferentes organizações. Neste sentido, foi criada, em 2019, por uma consultora portuguesa associada com outras entidades europeias, uma caixa de instrumentos/ferramentas – o *SIM Toolkit* - concebida para a medição, avaliação, e gestão de impacto das organizações, com os instrumentos que lhes forem mais adequados, para utilizar de forma autónoma, sem ter de recorrer a entidades externas. Este trabalho procura verificar a aplicabilidade de alguns desses instrumentos, analisando as suas potencialidades e limitações.

Este estudo é feito através de um procedimento metodológico de abordagem qualitativa, denominado pesquisa exploratória, com o apoio da equipa técnica de uma entidade onde trabalha a investigadora e da consultora que desenvolveu o *toolkit*. A pesquisa foca-se na gestão da organização e da sua resposta social principal que é o *Apoio em Regime Ambulatório*.

Na primeira parte deste trabalho faz-se a revisão da literatura com uma breve abordagem aos conceitos de impacto social e avaliação de impacto social, analisa-se o enquadramento histórico da avaliação de impacto social e seus principais métodos e instrumentos (capítulo 1) e faz-se a caracterização do *SIM Toolkit* descrevendo as etapas do *SIM Cycle* (2º capítulo). Na segunda parte, o estudo empírico apresenta a metodologia utilizada e descreve o desenho da investigação detalhando os métodos utilizados - qualitativos e quantitativos, os instrumentos aplicados – que correspondem aqueles sugeridos para as duas primeiras etapas do *SIM Cycle*, e uma breve contextualização da organização que serviu como base de estudo e a população-alvo da investigação (capítulo 3). Na descrição do estudo é explicado como se procedeu à aplicação do *SIM Toolkit* (capítulo 4) e que resultados se obtiveram (capítulo 5). Por fim, são apresentadas as principais conclusões, com uma reflexão sobre a aplicabilidade do *SIM Toolkit*, as suas potencialidades e limitações e algumas recomendações para futuras investigações.

## **Parte I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Nesta primeira parte faz-se o enquadramento teórico do presente trabalho de investigação. No primeiro capítulo abordam-se os conceitos de impacto social e de avaliação de impacto social, dando particular atenção a algumas variáveis que lhes são inerentes, considerando os atuais contextos internacional e nacional. Faz-se ainda uma análise dos métodos e ferramentas mais utilizados num processo de avaliação de impacto social na atualidade. No segundo capítulo apresenta-se o *SIM Toolkit* – o conjunto de ferramentas selecionado, e faz-se uma análise das cinco etapas que constituem a aplicação dessas ferramentas a que se dá o nome de *SIM Cycle*.

# Capítulo 1 - Avaliação de Impacto Social

## 1.1. O conceito *Impacto Social*

*Impacto*, de acordo com a definição formulada em 2001 pelo Comité de Ajuda ao Desenvolvimento, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (CAD/OCDE)<sup>1</sup> é o conjunto de “efeitos a longo prazo de uma intervenção de desenvolvimento, positivos e negativos, primários e secundários, produzidos direta ou indiretamente, com ou sem carácter intencional.”<sup>2</sup> (UNEG Impact Evaluation Task Force, 2013:6). Esta é, de resto, segundo o *Guia de orientação para a seleção, planeamento e gestão de avaliação de impacto na agência de sistemas de avaliação da ONU*, a definição comumente adotada por várias agências da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições para o Desenvolvimento. Como sublinhado nesse mesmo Guia (2013:6-7), a definição encerra em si elementos relevantes como a questão da causa-efeito, a possibilidade de atribuição parcial do efeito à causa, o foco no efeito a longo prazo (que será diferente de um efeito a curto prazo a que normalmente chamamos resultado), a consideração de que os efeitos de uma intervenção poderão ser negativos ou inesperados.

Embora o conceito não seja estanque, ele aponta sempre para a ideia geral de transformação/mudança como consequência de determinada ação. A mesma leitura poderá ser feita para o *Impacto social* se lhe acrescentarmos o facto do efeito se dar sobre a pessoa/comunidade/sociedade. É exemplo desta ideia mais generalizada, a definição que encontramos no Dicionário *online* de Negócios (Business Dictionary, n.d.): impacto social é “o efeito de uma atividade no tecido social da comunidade e no bem-estar dos indivíduos e famílias”<sup>3</sup>. Ou o parecer de Chris Roche que traduz impacto social como “o conjunto de mudanças significativas, duradouras ou temporárias, na vida das

---

<sup>1</sup> Tradução livre da autora. No original “Development Assistance Committee, Organisation of Economic Cooperation and Development (DAC/OECD)”

<sup>2</sup> Tradução livre da autora. No original “Positive and negative, primary and secondary long-term effects produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended”

<sup>3</sup> Tradução livre da autora. No original “The effect of an activity on the social fabric of the community and well-being of the individuals and families”

peças, comunidades ou ecossistemas, introduzidas por uma ação ou conjunto de ações específicas” (Roche,1999:302).

A esta interpretação lata do impacto social, a Associação Internacional de Avaliação de Impactos (Vanclay et al., 2015:2) acrescenta a sua definição como uma questão que integra três dimensões fundamentais: a social, a ambiental e a económica. Quase tudo o que afeta as pessoas/comunidades pode ser potencialmente considerado impacto social desde que tenha importância/relevância para as mesmas e para a forma como vivem. Também para autores como Epstein e Yuthas (Epstein & Yuthas, 2014:15), do Impacto Social fazem parte tanto a mudança social como a mudança ambiental, decorrentes de determinadas atividades e investimentos. Neste sentido, consideram adjacentes ao conceito questões como a igualdade, meios de subsistência, saúde, nutrição, pobreza, segurança, justiça, conservação, utilização da energia, desperdício, esgotamento de recursos ou alterações climáticas.

Estas questões são também evidenciadas nos *Princípios Internacionais para a Avaliação de Impactos Sociais*, desenhados pela referida Associação, que entendem o impacto social enquanto o conjunto de mudanças provocadas em um ou vários dos seguintes aspetos:

- Modos de vida das pessoas - como vivem, trabalham, ocupam os tempos de lazer, interagem no dia-a-dia;
- A sua cultura, isto é, as suas crenças, valores e costumes, linguagem ou dialeto;
- A sua comunidade, no que respeita à coesão, estabilidade, identidades, bem como aos serviços, infra-estruturas e equipamentos;
- O seu sistema político – o modo e a medida em que as pessoas podem participar nas decisões que afetam as suas vidas, o nível de democraticidade existente e os recursos disponibilizados para concretizar estes aspetos;
- O ambiente em que vivem – a qualidade do ar e da água que as pessoas utilizam; a disponibilidade de alimentos e a sua qualidade; o nível de segurança e risco, as poeiras e o ruído a que estão expostas; a adequação de saneamento, a segurança física e o acesso e o controlo sobre os recursos;

- A sua saúde e bem-estar – a saúde entendida como um estado de completo bem-estar físico, mental, social e espiritual e não apenas a ausência de doença ou enfermidade;
- Os seus direitos individuais e de propriedade – em especial se as pessoas são economicamente afetadas ou sofrem danos pessoais que podem incluir a violação de direitos e liberdades;
- Os receios e aspirações das pessoas – as perceções sobre a segurança, os receios acerca do futuro da sua comunidade e as aspirações em relação ao seu futuro e dos seus filhos. (Vanclay, F., 2003 como citado em Vanclay et al., 2015:2)

Esta relação de interdependência entre o social e o ambiental e a necessidade crescente de reconhecer os fatores associados à dimensão social na ótica da avaliação ambiental são evidenciadas recentemente num documento elaborado pela Associação Portuguesa de Avaliação de Impactes em conjunto com a Associação Portuguesa de Sociologia:

Os processos de avaliação ambiental vieram a assimilar novos significados e áreas de ação, passando de uma abordagem quase exclusivamente biofísica, ditada pelas políticas conservacionistas emergentes nos anos sessenta, para uma abordagem mediada pela conceção atual de ambiente (mais ampla e mais integrada), influenciada pela noção holística de sustentabilidade, onde o social desempenha um papel fundamental na configuração dos atuais problemas ambientais. Nesta perspetiva, os impactes ambientais são entendidos como resultado de múltiplas e complexas relações de interdependência, sendo que num qualquer processo de regulação de impactes os fatores ecológicos podem reverter-se em sociais nas suas consequências e vice-versa. (Lima, Aida Valadas; Guerra, João; Martins, João. 2018:1-2)

No âmbito da intervenção das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e das empresas sociais, impacto social refere-se sempre às mudanças geradas pelas suas ações e os efeitos provocados sobre os seus *stakeholders* (beneficiários diretos ou indiretos, colaboradores, parceiros, financiadores, etc.) e contexto, como, por exemplo, as políticas locais.

Com a tendência para a profissionalização e mercantilização das OSFL, demonstrada por João Wengorovius no seu *Manual de Gestão das Organizações* (Meneses, 2016:225) e

nos debates e reflexões de autores como Edgard Barki<sup>4</sup>, Antony Bugg-Levine e Jed Emerson<sup>5</sup>, Kristine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski e Kati Ernst<sup>6</sup>, surgem propostas que introduzem na definição do conceito variáveis próprias do sector privado. É o caso da iniciativa Portugal Inovação Social - criada no âmbito do *Portugal 2020*<sup>7</sup>, no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover em Portugal entre 2014 e 2020 - que no seu portal define *Impacto Social* como “o valor criado para a sociedade por uma iniciativa, projeto ou intervenção, deduzindo os custos de oportunidade dos recursos utilizados, ou seja, é uma medida de custo/benefício.” (Estrutura de Missão Portugal Inovação Social, n.d.). Nesta perspetiva, o impacto social é entendido como *valor partilhado*. É o reconhecimento de que “as necessidades sociais, e não apenas as necessidades económicas convencionais, definem mercados, e que o objetivo da sociedade deve ser redefinido como criação de valor partilhado, e não apenas como lucros para os seus acionistas, de modo a que a sociedade beneficie, assim como a empresa” (Vanclay, F., Esteves, A. M., & Franks, 2015).

Neste sentido, analisemos os passos existentes entre a ação / a intervenção / as atividades de uma determinada organização, e as mudanças provocadas pelas mesmas. A OCDE chamou-lhe *cadeia de resultados*, uma “sequência de relações de causa-efeito que leva uma intervenção de desenvolvimento a atingir os seus objetivos. A cadeia de resultados começa pela disponibilização dos recursos e continua pelas atividades e seus produtos. Conduz aos efeitos e impactes e culmina numa assimilação dos ensinamentos.”<sup>8</sup> (Ministério de Negócios Estrangeiros, 2002). Nesta definição encontramos a alusão a quatro conceitos-chave utilizados para descrever os resultados de uma intervenção, mas que convém não confundir: *inputs*, *outputs*, *outcomes* e *impactos*.

---

<sup>4</sup> Negócios com impacto social no Brasil, Editora Peirópolis, 2013

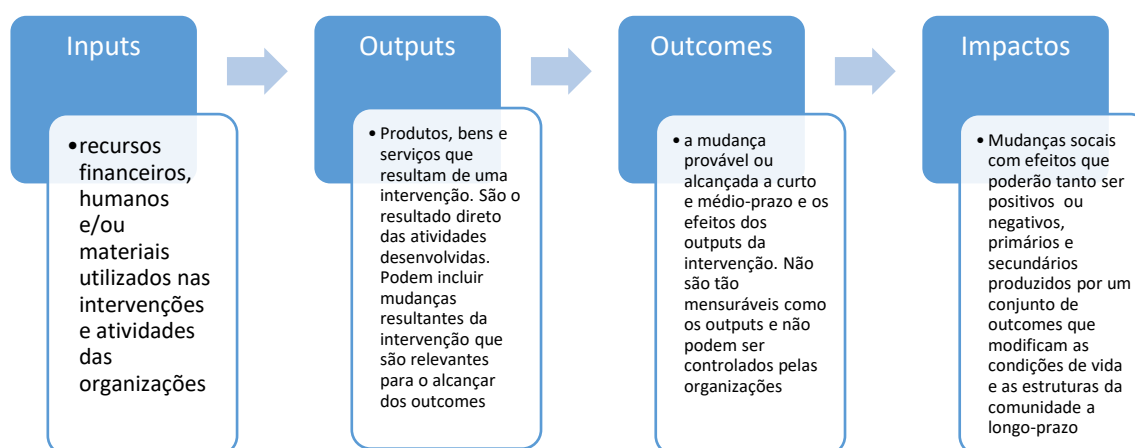
<sup>5</sup> Impact Investing: Transforming how we make money while making a difference, San Francisco: Jossey Bass, 2011

<sup>6</sup> Social Entrepreneurship and social business: An introduction and discussion with case studies, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012

<sup>7</sup> Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP

<sup>8</sup> Tradução do Glossário de Avaliação e Gestão Centrada nos Resultados, produzido pelo Grupo de Trabalho sobre Avaliação do CAD/OCDE, feita pela Divisão de Avaliação do ICP. OCDE, 2002

**Figura 1. Cadeia de Resultados**



**Fonte:** adaptado e traduzido pela autora a partir do site da OCDE (OECD, n.d.)

Esta cadeia de resultados evidencia os componentes de uma intervenção e ajuda a clarificar a atribuição de uma mudança/impacto a uma determinada ação. O modelo lógico é representativo de um padrão de sucessivos *inputs*, atividades e *outputs* de uma intervenção que conduzem a *outcomes* e impactos. Desde o início do século XX, tem-se verificado que os investidores começaram a perceber que não chega pensar e quantificar apenas as atividades, nem compreender ou mapear apenas o que acontece após as mesmas. Cada vez mais importa demonstrar o impacto – a percentagem, a parte das mudanças / dos resultados que resulta da nossa intervenção; demonstrar qual o efeito isolado de determinada intervenção nos resultados que se querem alcançar, em comparação com todas as outras intervenções. É esta avaliação/monitorização/gestão do impacto social que poderá atribuir confiança às entidades da economia social (EES) perante a sociedade, e, em última instância, maior capacidade para garantir a sua sustentabilidade financeira.

Podemos então concluir que os *outputs*, os *outcomes* e o impacto contribuem para o entendimento do valor partilhado/criado alcançado por uma organização devido à sua intervenção. Este valor é uma das preocupações crescentes das organizações que pretendem em simultâneo captar valor económico e gerar valor social/ambiental a partir da melhoria dos seus projetos/intervenções ou da criação de algo novo (as duas estratégias genéricas de criação de valor). Importa, pois, debruçarmo-nos sobre a

avaliação e gestão de impacto social destas organizações, que será o ponto de partida para esta criação de valor.

## **1.2. O conceito *Avaliação de Impacto Social***

O conceito Avaliação de Impacto Social (AIS) tem uma definição muito abrangente, podendo revestir-se de diferentes nomes/formas. Termos como “avaliação de desempenho”, “medição de impacto”, “monitorização”, “Auditoria” ou “Gestão de Qualidade” são constantemente utilizados no âmbito da AIS. No entanto, adquirem diferentes significados quando utilizados nos diferentes domínios, sejam eles académicos, empresariais, políticos ou das Organizações da Economia Social<sup>9</sup>. No âmbito do presente trabalho, não nos interessa tanto destringer, distinguir ou significar cada um destes termos, mas antes entender o paradigma da AIS através da compreensão das representações a que se refere este conceito, e identificação das práticas a que está a dar lugar e dos atores envolvidos, sobretudo no contexto nacional.

Em consonância com os *Princípios Internacionais para a Avaliação de Impactos Sociais* da Associação Internacional de Avaliação de Impactos (IAIA), na presente dissertação será considerada a seguinte definição:

A AIS não deve ser entendida apenas como a tarefa de prever impactos sociais em processos de avaliação de impactos. A avaliação de impactos sociais inclui os processos de análise, monitorização e gestão das consequências Sociais, pretendidas e não pretendidas, positivas e negativas, de intervenções planeadas (políticas, programas, Planos, projetos) e inclui quaisquer processos de mudança social provocados por essas intervenções. O seu objetivo primordial é contribuir para a existência de um ambiente biofísico e humano mais sustentável e Equitativo.

(Vanclay, 2003:2)

---

<sup>9</sup> O mesmo acontece na língua inglesa com os termos “assessment”, “evaluation”, “monitoring”, “measurement” ou “management”. O termo mais usual é “social impact assessment” (SAI).

A AIS é uma área do conhecimento inter e transdisciplinar que incorpora vários campos de intervenção como a sociologia, a antropologia, a economia, a psicologia, a demografia, os direitos humanos, o desenvolvimento comunitário, a saúde, a educação, etc. É por isso mesmo, e por estar relacionada com as mudanças a longo prazo e a vários níveis na sociedade, uma prática que se quer participativa - envolvendo no processo todos os *stakeholders* de um projeto ou intervenção - e participante - no sentido em que deverá acompanhar todas as fases do ciclo de vida de um projeto ou intervenção, desde a sua preconção até ao seu fecho e avaliação de resultados/impactos. Desta forma, a AIS é também considerada um mecanismo para prever possíveis impactos antes de eles acontecerem, o que poderá ser muito útil para a gestão das intervenções das organizações. Mas mais do que prever impactos, atualmente a AIS é vista pelos investigadores, académicos e profissionais da área com grande interesse, pelo seu potencial de análise, monitorização e gestão das consequências sociais de intervenções planeadas e, por analogia, das dimensões sociais do desenvolvimento em geral (Esteves et al., 2012:34).

Como se verifica na literatura, vai havendo um maior consenso sobre a AIS já não ser definida como um estudo, um relatório ou um produto, mas sim como um processo. É por essa razão que hoje já não se fala apenas em Avaliação de Impacto Social, mas também em Gestão de Impacto Social, porque o processo permite tomar decisões estratégicas, melhorar metodologias e criar intervenções geradoras de impacto positivo ao longo de todo o ciclo de um projeto.<sup>10</sup>

Efetuar uma AIS pode ser complexo, sobretudo para as organizações da Economia Social. No entender de Carreras, Iglesias e Sureda, as principais dificuldades estão relacionadas com a falta de cultura de orientação para os resultados; dificuldade em contabilizar os impactos; dificuldade para identificar, elaborar e selecionar indicadores; limitação de recursos e capacidades; falta de ferramentas adaptadas e de sistemas de informação

---

<sup>10</sup> Sobre este assunto, a consultora portuguesa *Stone Soup* organizou, em setembro de 2018 em Barcelona, a conferência “Manage for Impact” com o intuito de gerar uma reflexão em torno da importância de transformar o paradigma da avaliação de impacto num paradigma de gestão de impacto, no sentido de o otimizar.

suficientes e adequados; e dificuldade em integrar os vários objetivos dos sistemas de medição (Carreras et al., 2010:47).

No entanto, os resultados de uma AIS bem concretizada deveriam ser suficientes para as organizações se esforçarem para ultrapassar essas dificuldades, pois ela pode garantir a obtenção de benefícios e, em simultâneo, evitar os possíveis danos das intervenções encetadas. Para Repucci (Repucci, 2010:1-4) existem 4 razões fundamentais pelas quais importa às entidades da Economia Social realizarem um processo de avaliação:

1. Permite que as organizações melhorem a qualidade do seu desempenho e demonstrem resultados;
2. Melhora os seus níveis de legitimidade, responsabilidade, transparência e gestão;
3. Fortalece as organizações melhorando as suas capacidades e dando-lhes poder para serem elas a conduzir os planos de avaliação de acordo com os objetivos traçados;
4. Ajuda a melhorar as condições da própria comunidade.

Nos próximos capítulos será feita uma breve análise das origens da Avaliação de Impacto Social e do seu estado de arte, nomeadamente do desenvolvimento das práticas e iniciativas que lhe são inerentes a nível nacional e internacional.

### **1.3. Enquadramento Histórico e Estado de Arte da AIS**

De acordo com Esteves, Franks e Vanclay (2012), a AIS tem origem na década de setenta do século passado, em paralelo com a avaliação de impacto ambiental (AIA), como resposta aos critérios estabelecidos pelo *National Environmental Policy Act* (NEPA), dos Estados Unidos, que acabaram por se replicar a nível internacional. A NEPA foi a primeira grande Lei orientada para as questões do Ambiente que teve como característica diferenciadora requerer às agências governamentais que fosse feita a avaliação dos efeitos ambientais das decisões federais propostas, antes de se tomarem quaisquer decisões. Embora as questões do impacto social estivessem muitas vezes associadas às

questões do impacto ambiental - devido sobretudo às complexas relações de interdependência entre fatores ecológicos e fatores sociais - foi ficando claro que as práticas de avaliação de ambas as dimensões pretendiam alcançar diferentes resultados. Neste sentido, as suas metodologias e ferramentas foram divergindo, assumindo características muito distintas. Os primeiros artigos que deram conta do que estava a ser feito ao nível da AIS, e que contribuíram para consolidar a nova prática, datam de 1975 e 1976 (Esteves et al., 2012:34). A partir da década de 80, começaram a surgir métodos de pesquisa inovadores que colocavam as pessoas e as comunidades no papel de sujeitos ativos em vez de meros objetos de avaliação (Roche, 2000:34). São exemplos desses métodos a “avaliação rural rápida”, “pesquisa com ação participativa” e a “avaliação rural participativa”. A partir deste momento estavam lançadas as bases para a avançar para novas abordagens, como, por exemplo, desenvolver projetos orientados por objetivos com noções de participação, ou ainda avaliações dependentes da negociação das perspetivas das várias partes envolvidas combinadas com os métodos participativos, com o intuito de compreender os pontos de vista dos grupos de interesse que por norma não eram auscultados.

Ao longo da década de 80 e 90 foram produzidos vários documentos e iniciativas a dar conta do estado de arte da AIS e a prescrever as melhores práticas. O primeiro com maior relevância, por reunir um consenso sobre os melhores procedimentos, foi produzido em 1994 pelo *Comité Interorganizacional das Orientações e Princípios para a Avaliação de Impacto Social: “Guidelines and principles for social impact assessment”*. Este comité representava várias organizações académicas e profissionais americanas que tinham interesse nesta nova área de estudo. Mais tarde, em 1997, foi criado nos Estados Unidos um grupo de trabalho para desenvolver essas mesmas orientações e princípios mas a nível internacional para que os mesmos funcionassem de forma transversal a todas as organizações com missões sociais.

A par destes documentos, em 1980 foi criada a Associação Internacional de Avaliação de Impactos (AIAI), uma “organização de profissionais, membros voluntários, provenientes de um diversificado leque de interesses e organizações, os quais partilham uma preocupação comum pela gestão ambiental e a sustentabilidade.” (International Association for Impact Assessment, 2009). Atualmente a AIAI reúne mais de 1700

membros de 120 países, representantes de diversas disciplinas, que contribuem grandemente para a construção das abordagens mais avançadas ao nível da AIS.

Tendo como premissa básica o facto de que todos os fundos providenciados aos agentes da Economia Social representam um investimento, a agência *The Robert Enterprise Development Fund* (REDF) publica em 1996 uma retrospectiva sobre a análise *Social Return on Investment* (SROI) propondo-se responder ao desafio de avaliar/quantificar o valor criado por uma intervenção social (The Robert Enterprise Development Fund, 2001), embora com muitas críticas adjacentes, nomeadamente o facto de se estar a atribuir um valor financeiro a atividades de ordem social. Mais tarde esta metodologia passou a ser uma das mais utilizadas na medição do impacto social. Logo em 2003, a *Goldman Sachs Foundation* e a *Rockefeller Foundation* reuniram mais de 50 investidores para debater questões sobre valor social, AIS e SROI com o propósito de criar uma discussão catalisadora de diálogos futuros entre financiadores do sector social (Bell-Rose & Lopez, 2003).

No seu “Guia para a avaliação e gestão de Impactos sociais dos projetos”, de 2015, a AIAI faz um levantamento das fontes internacionais mais relevantes relacionadas com a Avaliação e Gestão de Impactos Sociais:

- Associação Internacional de Avaliação de Impactos (IAIA), a associação profissional para todos os profissionais da avaliação de impacto (<http://www.iaia.org>)
- SIAhub, uma base de recursos e uma rede para pessoas especificamente interessadas em AIS (<http://www.socialimpactassessment.com>)
- The Practitioners Platform, um fórum de discussão para profissionais do desempenho social no setor extrativo (<http://managesocialperformance.com>)
- Associação Internacional para a Participação Pública (IAP2), uma associação profissional que promove a participação (<http://www.iap2.org/>)
- The International Network on Displacement and Resettlement (<http://indr.org/>)
- Conjunto de Ferramentas de Avaliação Socioeconómica (SEAT) da Anglo American (<http://www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-PLC-V2/documents/communities/seat-v3-jan-15-2.pdf>)

- Princípios do Equador (<http://www.equator-principles.com/>)
- Conjunto de Ferramentas para a Comunidade do AIB: Negociação e Implementação dos Acordos de Impactos e Benefícios (<http://www.ibacommunitytoolkit.ca>)
- Padrões de Desempenho e Notas de Orientação da Corporação Financeira Internacional (<http://www.ifc.org/performancestandards>)
- Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM), uma associação industrial para tratar de questões de desenvolvimento sustentável (<http://www.icmm.com/>)
- International Hydropower Association (<http://www.hydrosustainability.org>)
- IPIECA, a associação global da indústria de petróleo e gás para questões ambientais e sociais (<http://www.ipieca.org/>)
- Mining and Resettlement eLibrary, Centre for Social Responsibility in Mining, Universidade de Queensland (<https://www.csr.uq.edu.au/mining-resettlement/elibrary>)
- Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais (<http://mneguidelines.oecd.org/text/>)
- Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos ([http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf))
- Banco Mundial, Social Analysis Sourcebook (<http://go.worldbank.org/HRXPCILR30>)
- Comissão Mundial das Barragens 2000 Dams and Development: A New Framework for Decision-Making. Londres: Earthscan (<http://pubs.iied.org/pdfs/9126IIED.pdf>). (Vanclay, F., Esteves, A. M., & Franks, 2015)

Para além da AIAI e das fontes que a própria enumera, após revisão da literatura encontramos mais algumas referências a nível internacional - de organizações, iniciativas, orientações, plataformas, etc. - que se têm destacado na conceção e melhoria das metodologias e ferramentas de AIS:

**Quadro 1. Entidades e Iniciativas internacionais relacionadas com a AIS**

<b>ENTIDADES</b>	
<p><b>European Foundation Centre</b> (<a href="https://www.efc.be/">https://www.efc.be/</a>)</p>	<p>Plataforma de reforço do sector filantrópico para ajudar a criar mudança na sociedade</p>
<p><b>LBJ   London Benchmarking Group</b> (<a href="http://www.lbg-online.net/">http://www.lbg-online.net/</a>)</p>	<p>Instituição que criou e continua a aplicar a metodologia <i>benchmarking</i> (utilizada pela Fundação EDP para medir o impacto social dos seus projetos)</p>
<p><b>McKinsey &amp; Company – Social Sector</b> (<a href="https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights">https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights</a>)</p>	<p>Empresa que apoia organizações do sector público, privado e social a alcançar a mudança desejada. A empresa detém várias plataformas incluindo uma plataforma com trabalhos na área social muitas vezes relacionados com a avaliação de impacto. Foi a McKinsey quem criou um dos instrumentos mais utilizados ao nível da avaliação das capacidades organizacionais - o OCAT – Organizational Capacity Assessment Tool</p>
<p><b>New Economics Foundation – Prove and Improve Tools</b> (<a href="http://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/">http://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-toolkits/</a>)</p>	<p>A New Economics Foundation é uma Fundação cuja missão é transformar a Economia para que esta funcione para as pessoas e para o planeta. Em 2008 criou a consultora NEF Consulting para ajudar as organizações nas suas performances, nomeadamente através da disponibilização de conjuntos de ferramentas para avaliação de impacto social.</p>
<p><b>New Philanthropy Capital</b> (<a href="https://www.thinknpc.org/about-npc/">https://www.thinknpc.org/about-npc/</a>)</p>	<p>Empresa de Apoio às organizações da Economia Social para maximizarem o seu impacto social</p>
<p><b>Sociedade Europeia de Avaliação (EES)</b> (<a href="https://www.europeanevaluation.org/">https://www.europeanevaluation.org/</a>)</p>	<p>Com origem em 1992, a EES é uma associação sem fins lucrativos cujo principal objetivo é estimular, guiar e promover a teoria, a prática e a utilização de Avaliação na Europa.</p>
<b>INICIATIVAS</b>	
<p><b>Candid</b> (<a href="https://candid.org/">https://candid.org/</a>)</p>	<p>Plataforma resultante da fusão do Foundation Center com a Guide Star para a criação e partilha de conhecimento na área do sector social e da informação para a melhoria de impacto</p>
<p><b>Global Impact Investing Network (GIIN)</b> (<a href="https://thegiin.org/">https://thegiin.org/</a>)</p>	<p>A GIIN é uma rede que facilita a troca de conhecimento e de abordagens de investimento ao nível da criação e melhoria de impacto. A GIIN procura acelerar o desenvolvimento da indústria do investimento no impacto através de ação coletiva e</p>

	da produção de recursos e instrumentos como o “IMM at the GIIN”, o “IRIS+”, o “Navigating Impact” e o “The Impact Toolkit”.
<b>Global Value Exchange</b> ( <a href="http://www.globalvalueexchange.org/">http://www.globalvalueexchange.org/</a> )	Base-de-dados participativa de Valores, Outcomes, Indicadores e Stakeholders
<b>Guidelines for Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)</b> ( <a href="http://docs.wbcsd.org/2016/08/Guidelines%20for%20Environmental%20Social%20Impact%20Assessment.pdf">http://docs.wbcsd.org/2016/08/Guidelines for Environmental Social Impact Assessment.pdf</a> )	Guia de boas práticas internacionais para avaliação de impactos sociais e ambientais
<b>Impact Management Project</b> ( <a href="https://impactmanagementproject.com/about/">https://impactmanagementproject.com/about/</a> )	Fórum para consenso global sobre como medir, gerir e comunicar impacto
<b>Inspiring Impact</b> ( <a href="https://www.inspiringimpact.org/">https://www.inspiringimpact.org/</a> )	Suporte <i>online</i> para entidades da economia social ao nível da melhoria e avaliação dos seus impactos. Parceiros: Community Evaluation Northern Ireland (CENI); Evaluation Support Scotland (ESS); NCVO; New Philanthropy Capital (NPC); Social Value UK (SVUK); Wales Council for Voluntary Action (WCVA)
<b>Social Value International</b> ( <a href="https://socialvalueint.org/">https://socialvalueint.org/</a> )	Rede global para todos os interessados em valor social e impacto social
<b>SoPact</b> ( <a href="https://www.sopact.com/">https://www.sopact.com/</a> )	Plataforma de cocriação de uma estrutura de gestão e medição de impacto global para unir o sector social com tecnologia facilitadora destes processos

Fonte: construído pela autora

No contexto nacional, encontramos como principais entidades e iniciativas ligadas ao Impacto Social e à Avaliação de Impacto Social, sobretudo no âmbito do trabalho desenvolvido com as organizações da Economia Social, as seguintes:

## Quadro 2. Entidades e Iniciativas nacionais relacionadas com a AIS

ENTIDADES	
<b>4Change</b> ( <a href="https://www.4change.org/pt/">https://www.4change.org/pt/</a> )	A 4Change é uma organização que atua como fomentadora de impacto social através do desenvolvimento de atividades de consultoria,

	<p>capacitação, desenvolvimento de projetos e produção de conhecimento.</p> <p>Para além da equipa core, trabalha com uma rede de profissionais que procura constituir-se como comunidade de partilha no âmbito do impacto social.</p> <p>A 4Change é uma das criadoras do <i>toolkit</i> em análise nesta investigação, e é a principal dinamizadora da “Comunidade de Impacto Social” em parceria com a Fundação Montepio, a CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social) e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.</p> <p>De destacar o seu trabalho desenvolvido com algumas das mais relevantes organizações do contexto português, nomeadamente o Instituto Camões, a Câmara Municipal de Lisboa, a Universidade de Coimbra, a Fundação EDP, a Cruz Vermelha Portuguesa, entre outras.</p>
<p><b>APAI - Associação Portuguesa de Avaliação de Impactes</b>  <a href="https://sites.google.com/apai.org.pt/web/p%C3%A1gina-inicial">https://sites.google.com/apai.org.pt/web/p%C3%A1gina-inicial</a></p>	<p>Associação sem fins lucrativos, legalmente constituída em 1995, que procura assumir-se como plataforma de debate sobre a avaliação de impactes.</p> <p>Está filiada na IAIA (atualmente é a APAI que traduz os documentos daquela Associação) desde 2003, e foi reconhecida como associação de interesse e utilidade pública em 2011.</p>
<p><b>CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social</b>  <a href="https://www.cases.pt/">https://www.cases.pt/</a></p>	<p>Assente numa parceria efetiva entre o Estado e organizações representativas do setor da economia social e assumindo a forma jurídica de cooperativa de interesse público, a CASES tem por objeto promover o fortalecimento do setor da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, bem como a prossecução de políticas na área do voluntariado.</p> <p>Promove juntamente com a Fundação Montepio, a 4Change e a Santa Casa da Misericórdia a Comunidade Impacto Social.</p> <p>Em 2017 organizou o Impact Generator – uma aceleradora de impacto que durou 16 semanas para preparar 7 projetos de inovação social para o investimento.</p>
<p><b>Logframe</b>  <a href="http://logframe.pt/">http://logframe.pt/</a></p>	<p>Criada em 2006, a Logframe é uma empresa cuja missão é aumentar o impacto social das organizações com que coopera. Os seus principais serviços são o planeamento, a avaliação e monitorização, as candidaturas e financiamentos, a gestão da qualidade, a cooperação e educação para o desenvolvimento. A nível internacional, tem uma parceria alargada com 17 empresas que operam na avaliação de projetos,</p>

	<p>programas e políticas, e trabalha nos processos de avaliação para organizações como o Conselho da Europa e a Comissão Europeia.</p> <p>De destacar o seu trabalho desenvolvido com algumas das mais relevantes organizações do contexto português, como a Gulbenkian, a Unicef, a plataforma ONGD, o programa Escolhas, a Tese, a CASES, a Rede Europeia Anti Pobreza, a APAV, entre outras.</p>
<p><b>Sair da Casca</b> (<a href="https://www.sairdacasca.com/">https://www.sairdacasca.com/</a>)</p>	<p>A Sair da Casca foi a primeira empresa em Portugal de consultoria em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. Criada em 1994, a sua Missão é “estimular a mudança e acelerar a transformação, através de ações focadas em resultados e impactos; dinamizar a cooperação entre as empresas e a sociedade, como reforço da confiança entre as diferentes partes interessadas; criar competências, educar e mobilizar para a sustentabilidade.”</p> <p>A empresa trabalha no âmbito da responsabilidade social corporativa, envolvimento com a comunidade, voluntariado corporativo, modelos de negócios sociais ou negócios inclusivos, mediação de impacto e filantropia estratégica.</p> <p>De destacar o seu trabalho desenvolvido com algumas das mais relevantes organizações do contexto português, nomeadamente a Fidelidade, a Gulbenkian, a Galp, Leroy Merlin, a McDonald’s, a Sonae, a TAP, entre outras.</p>
<p><b>Stone Soup Consulting</b> (<a href="https://www.stone-soup.net">https://www.stone-soup.net</a>)</p>	<p>Empresa de consultoria organizada como uma rede de consultores que trabalha com diversos tipos de organizações interessadas em aumentar o seu valor social. Coordenava o Grupo Impacto Portugal. Apoia os processos de avaliação e seleção daqueles que trabalham com ou no terceiro sector. Nos últimos anos trabalhou com entidades como: Impact Hub Lisbon, Universidade de Barcelona, APAV, British Council, Social Value International, Plataforma Portuguesa das ONGD, Fundação EDP, FEC, Tese, Dianova, Fundação Montepio, Gulbenkian, Córdoba Social Lab, Associação Capulana, Santa Cda Misericórdia, MicroBank, Amnistia Internacional, GeoFundos, etc.</p>
<p><b>TESE</b> (<a href="https://www.tese.org.pt/">https://www.tese.org.pt/</a>)</p>	<p>Fundada em 2002, a TESE é uma ONGD portuguesa cuja missão é a criação e implementação de respostas inovadoras que melhor promovam o desenvolvimento social, igualdade de oportunidades e qualidade de vida, criando parcerias com entidades públicas, privadas e organizações da sociedade civil.</p>

	<p>Mais recentemente, a Tese tem trabalhado em iniciativas que juntam vários <i>stakeholders</i> desde o sector não lucrativo a investidores do sector privado, para a criação de respostas colaborativas em áreas como o acesso a financiamento de entidades não lucrativas e avaliação de impacto social.</p>
<b>INICIATIVAS</b>	
<p><b>Casa do Impacto</b> (<a href="http://mais.scml.pt/casado_impacto/">http://mais.scml.pt/casado_impacto/</a>)</p>	<p>Iniciativa da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a Casa do Impacto é um Hub agregador de várias entidades que partilham projetos no âmbito do impacto e empreendedorismo social. O principal objetivo desta plataforma é promover soluções inovadoras na resolução de problemas e necessidades sociais e ambientais. Pretendem ainda contribuir para uma maior promoção e visibilidade do ecossistema da inovação e empreendedorismo social em Portugal. As suas principais valências são o investimento (+PLUS), a incubação, e a capacitação (Rise for Impact, Maze X, Menos).</p>
<p><b>Comunidade Impacto Social</b> (<a href="https://www.impactosocial.pt/">https://www.impactosocial.pt/</a>)</p>	<p>Criada em 2013, enquanto programa de capacitação, a Comunidade Impacto Social (CIS) representa o ecossistema de referência para a gestão de impacto social em Portugal, proporcionando uma plataforma de debate, partilha, capacitação e desenvolvendo uma comunidade cada vez mais diversificada de organizações e de profissionais que atuam na economia social.</p>
<p><b>Impact Hub Lisbon</b> (<a href="https://lisbon.impacthub.net/">https://lisbon.impacthub.net/</a>)</p>	<p>Desde 2005 que a rede do Impact Hub cresce e evolui para se tornar na diversa rede global que hoje conta com mais de 15.000 membros em mais de 86 cidades. A Impact Hub Lisbon é uma das comunidades dessa rede caracterizada pela sua perspetiva local e a ligação ao movimento global, presente através de programas inovadores, eventos em simultâneo e conteúdos que se destacam por serem disruptivos.</p>
<p><b>Grupo de Impacto Portugal</b></p>	<p>O Grupo foi lançado em outubro de 2013, após um evento da Social Impact Analysts Association e da Stone Soup Consulting, com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, com o objetivo de reunir as principais partes interessadas dos setores público, privado e não lucrativo e da academia e apoiar o desenvolvimento da agenda de impacto social em Portugal.</p> <p>O grupo incluía membros de organizações como ADENORMA, Águas de Portugal, ARCIL, Associação Construir sobre a Rocha, Core, Ethical, Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação EDP, Fundação PT, IES-</p>

	<p>SBS, Operação Nariz Vermelho, Sector 3, Sustentare, TESE e WACT, bem como os membros do grupo coordenador – Stone Soup Consulting, Oikos e Social Data Lab.</p> <p>O Grupo traduziu importantes documentos como os "Princípios e orientações sobre boas práticas de impacto para financiadores"; o Guia "Como podem as organizações da economia social usar a investigação qualitativa"; o "Código de Boas Práticas de Impacto Português".</p> <p>Organizadores do evento "Conversas com Impacto – Promoção da agenda de impacto social em Portugal" que ocorreu em 2016.</p> <p>Não há registo que o Grupo mantenha atividade.</p>
<p><b>MAZE</b> (<a href="https://maze-impact.com/">https://maze-impact.com/</a>)</p>	<p>Antigo LIS - Laboratório de Investimento Social (uma iniciativa de 2013 desenvolvida pela Gulbenkian e o IES Social Business School), criado para desenvolver soluções eficazes na resolução de desafios sociais e ambientais. Apesar da mudança de nome, a sua visão mantém-se: "organizações orientadas para o impacto precisam de competências, capital e inteligência de mercado que lhes permitam entregar os resultados a que se propõe. Para isso, todas as iniciativas da MAZE pretendem contribuir para um setor social com acesso sustentável a fontes de financiamento e maior impacto social." (Fundação Calouste Gulbenkian, 2020)</p>
<p><b>Projeto Alliance for Social Impact Investment (ASII)</b> (<a href="https://allianceforsocialimpactinvestment.wordpress.com/projeto/">https://allianceforsocialimpactinvestment.wordpress.com/projeto/</a>)</p>	<p>Projeto desenvolvido pela Tese – Associação para o desenvolvimento, a Finance for Social Impact, a Sair da Casca e a Vieira de Almeida, financiado pela linha de candidatura: "Supporting the demand and supply side of the market for social enterprise Finance – VP/2013/017: Strand A – Establishment of social finance partnerships".</p> <p>O projeto pretendia identificar e estabelecer uma parceria entre investidores e outros <i>stakeholders</i> de modo a desenvolver uma plataforma de financiamento que incentivasse o desenvolvimento de negócios sociais.</p> <p>Foi desenvolvido em 2015 não havendo mais registos da sua continuidade.</p>
<p><b>Social Impact Day &amp; Social Impact Experience</b></p>	<p>Organizado pela Nova School of Business &amp; Economics (Nova SBE), este evento anual apresenta inúmeras atividades sociais e de empreendedorismo, com uma Social Career Fair, talks (i.e. conversas com antigos alunos que têm feito contribuições nesta área, ou temas prementes e disruptivos ligados a soluções sustentáveis, o que significa investir em impacto e</p>

	quais os projetos inspiradores), apresentações de organizações, entre outras iniciativas dinâmicas. Neste dia é apresentado o Impact Report, um relatório anual que destaca as inúmeras iniciativas com impacto da escola, e são atribuídos os Game Changer Awards, que distinguem soluções relevantes com o poder de transformar o mundo nesta área. O Social Impact Day reúne ainda alguns dos intervenientes importantes no Ecosistema Social – organizações com impacto social, parceiros corporativos e institucionais.
<b>FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO</b>	
<b>Inovsaber – Ensino e Formação Profissional</b>	Curso de Formação em Metodologias de Avaliação de Impacto nas Organizações da Economia Social
<b>ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa</b>	Seminário de Especialização em Metodologias de Avaliação de Impacto nas Organizações da Economia Social
<b>Universidade Católica Portuguesa</b> Faculdade de Ciências Humanas	Pós-Graduação em Avaliação de Programas e Projetos Sociais

Fonte: construído pela autora

## 1.4. As principais ferramentas e metodologias de AIS

Atualmente existem muitas metodologias e ferramentas para aplicar numa AIS. No entanto, continua a haver muita resistência por parte das organizações de solidariedade social para medirem e gerirem o seu impacto. Segundo Epstein e Yuthas, as organizações dizem que esta resistência está relacionada com o custo dos métodos, e com o seu nível de dificuldade e disfuncionalidade (Epstein & Yuthas, 2014:117). Mas os autores consideram que as organizações muitas vezes não avançam para um processo de AIS porque não sabem como e porque acreditam que não têm as competências necessárias para o fazer.

Um processo de avaliação / gestão de impacto social requer que sejam aplicadas uma série de atividades por norma transversais a todas as boas práticas AIS. A Associação Internacional de Avaliação de Impactos propõe que o processo seja feito através da implementação de 26 tarefas, distribuídas por 4 fases (ver Anexo 1): 1: Compreender os

problemas; 2: Prever, analisar e avaliar as possíveis vias de impacto; 3: Desenvolver e implementar estratégias; e, por fim, 4: Criar e implementar programas de monitorização (Vanclay, F., Esteves, A. M., & Franks, 2015).

Epstein e Yuthas sugerem um processo de quatro etapas muito semelhante para as organizações sem fins lucrativos: 1. preparar as bases do processo, fazendo a ligação das ações planeadas aos resultados desejados, e fazendo um levantamento da totalidade do impacto; 2. Considerar como e para quê serão utilizados os resultados obtidos; 3. identificar os impactos com maior relevância e atribuir-lhes as respetivas métricas; 4. desenvolver um sistema de monitorização.<sup>11</sup>

À semelhança do *SIM Cycle* apresentado no próximo capítulo, também a *European Venture Philanthropy Association* (Hehenberger et al., 2015), no seu “Guia prático de Gestão de Impacto Social” dedicado às Entidades da Economia Social (EES), propõe que o processo seja realizado não em quatro, mas em cinco etapas: 1. Estabelecer objetivos; 2. Analisar os stakeholders; 3. Medir resultados: *Outcome*, Impacto e Indicadores; 4. Verificar e validar o impacto; 5. Monitorizar e apresentar relatórios.<sup>12</sup>

No fundo, todos estes processos acabam por ser muito semelhantes entre si no seu desenvolvimento, devendo as organizações escolher aquele que melhor se adapta às suas especificidades. A maior dificuldade poderá residir na escolha das ferramentas e das metodologias a utilizar em cada uma das fases, pois existe uma grande variedade que torna muito complicado para as organizações perceberem qual a abordagem mais eficaz para as suas necessidades.

Como seria difícil enumerar todas essas ferramentas e metodologias, optou-se neste trabalho por apresentar um levantamento feito num estudo da investigadora Karen

---

<sup>11</sup> Tradução livre da autora. No original “Step 1: Prepare the measurement foundation (...) Step 2: Consider how you’ll use the results (...) Step 3: Identify key impacts and metrics (...) Step 4: Develop your measurement system.”(Epstein & Yuthas, 2014:152)

<sup>12</sup> Tradução livre da autora. No original: “Step1: Setting Objectives (...) Step 2: Analysing Stakeholders (...) Step 3: Measuring Results: Outcomes, Impact and Indicators (...) Step 4: Verifying & Valuing Impact (...) Step 5: Monitoring & Reporting” (Hehenberger et al., 2015)

Maas (2014), que apresenta um conjunto de 30 desses instrumentos contemporâneos desenvolvidos por ou para organizações da Economia Social:

### Quadro 3. Metodologias e ferramentas de Avaliação de Impacto Social

Ferramenta / Metodologia	
1.	Acumen Scorecard
2.	Atkinson Compass Assessment for Investors (ACAFI)
3.	Balanced Scorecard (BSc)
4.	Best Available Charitable Option (BACO)
5.	BoP Impact Assessment Framework
6.	Center for High Impact Philanthropy Cost per Impact
7.	Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)
8.	Foundation Investment Bubble Chart
9.	Hewlett Foundation Expected Return
10.	Local Economic Multiplier (LEM)
11.	Measuring Impact Framework (MIF)
12.	Millennium Development Goal scan (MDG-scan)
13.	Measuring Impacts Toolkit
14.	Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
15.	Participatory Impact Assessment
16.	Poverty Social Impact Assessment (PSIA)
17.	Public Value Scorecard (PVSc)
18.	Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio
19.	Social Compatibility Analysis (SCA)
20.	Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)
21.	Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA)
22.	Social e-valuator
23.	Social Footprint
24.	Social Impact Assessment (SIA)
25.	Social return Assessment (SRA)
26.	Social return on Investment (SROI)
27.	Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)
28.	Stakeholder Value Added (SVA)
29.	Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries
30.	Wellventure Monitor

Fonte: Adaptado do artigo publicado pela Associação *The Conference Board* (Maas, 2014)

Como veremos no próximo capítulo, algumas destas ferramentas e metodologias fazem parte dos instrumentos sugeridos pelos autores do *SIM Toolkit*.

## Capítulo 2 – *SIM TOOLKIT*

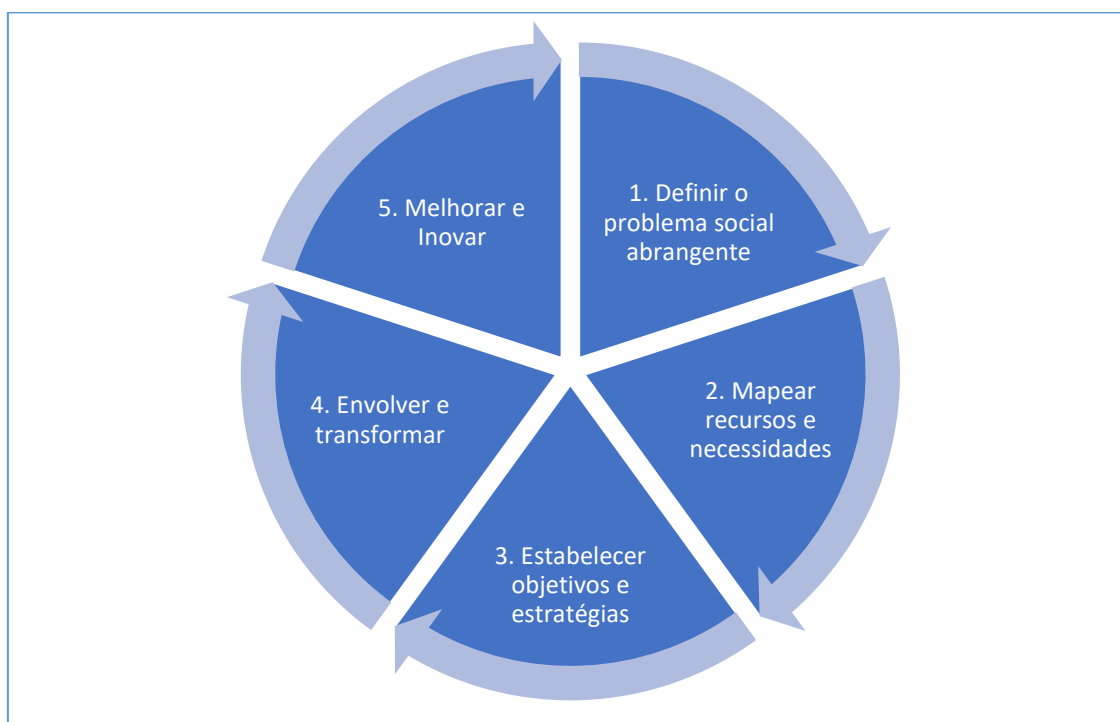
O *SIM Toolkit*, abreviatura para *Social Impact Management Toolkit*, é uma caixa de ferramentas de iniciação sobre Impacto Social que foi apresentada em Portugal pela primeira vez no dia 21 de novembro de 2019, em formato *de workshop/conferência*, no Auditório Atmosfera M, em Lisboa. O *SIM Toolkit* nasceu da discussão de quatro organizações (a portuguesa *4Change*, o romeno *Făgăraș Research Institute*, a húngara *Cromo Foundation* e a turca *Turkey Europe Foundation*) sobre a utilidade da Avaliação e Gestão do Impacto Social para as pequenas organizações da sociedade civil, e sobre os primeiros passos que poderiam ser dados por estas organizações neste âmbito. Desta discussão surgiu o projeto-piloto “Social Impact Management: do it yourself *toolkit*”, apoiado pela *Bosch Alumni Network / International Alumni Center Berlin* e pela *MitOst*.

De acordo com os autores (4Change et al., n.d.), o *SIM Toolkit* foi criado para as pequenas e médias organizações da sociedade civil (que no presente estudo entendemos como entidades da Economia Social - EES) que pretendem crescer, exercer um papel relevante nos seus contextos, e desenvolver uma cultura organizacional de aprendizagem e melhoria. Esta necessidade surge da crescente pressão que é feita às organizações para apresentarem o seu trabalho, os seus resultados e as mudanças alcançadas (Roche, 2000). Como o próprio nome indica, o *SIM Toolkit* é uma bateria de instrumentos especificamente compilados para ajudar estas organizações a desenhar e implementar processos de gestão, medição e avaliação de impacto social.

Embora o *Toolkit* ainda esteja a ser revisto e melhorado para mais tarde ser lançado e ficar acessível a todas as Organizações, foi já desenhado um ciclo base de cinco passos, o *SIM Cycle (Social Impact Management Cycle)*, que pressupõe a utilização do conjunto de ferramentas providenciado pelo *SIM Toolkit* em cada uma das fases do processo. O ciclo não é estanque nem fechado. Na sua implementação, as organizações poderão sentir a necessidade de voltar a repetir alguns dos passos anteriores. Nesta perspetiva, também a utilização das ferramentas proposta não terá de ser estrita – as organizações poderão selecionar as que melhor se adequem à sua realidade e, eventualmente, acrescentar outros instrumentos que julguem pertinentes.

As cinco etapas do *SIM Cycle* são:

**Figura 2. *SIM Cycle***



Fonte: Adaptado da obra não publicada “Social Impact Management Toolkit”, cedida à investigadora pelos autores (4Change et al., in press, p.6)

Como já referido, à data da elaboração desta dissertação a lista definitiva de instrumentos sugeridos para um processo completo de avaliação e gestão de impacto social ainda não se encontrava publicada. No entanto, tanto na apresentação do *SIM Toolkit*, como na publicação facultada à investigadora pelos membros da 4Change, foram recomendados os instrumentos mais relevantes que poderão ser utilizados em cada uma das etapas do *SIM Cycle*:

**Quadro 4. Instrumentos sugeridos para cada etapa do *SIM Cycle***

Etapas <i>SIM Cycle</i>		Exemplos de Instrumentos sugeridos
<b>1. Definir o problema social abrangente</b>	1.1. Definição do território e do âmbito do problema	Sem instrumentos sugeridos

<b>2. Mapear recursos e necessidades</b>	2.1. Avaliação da capacidade da organizacional	Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT), da McKinsey & Company  Diagnóstico 4C, da 4Change
	2.2. Mapeamento de beneficiários ou outros <i>stakeholders</i>	CERISE Social Business Scorecard
<b>3. Estabelecer objetivos e estratégias</b>	3.1. Definição de objetivos de Impacto	Teoria da Mudança
	3.2. Design de planos e sistemas de monitorização, avaliação, prestação de contas e aprendizagem	Processo “Impact Management Principles”
	3.3. Planeamento de Sustentabilidade	CERISE SP14
<b>4. Envolver e transformar</b>	4.1. Monitorizar indicadores de resultados de impacto social	Sem instrumentos sugeridos
	4.2. Medir e valorizar resultados de impacto social	IRIS+
<b>5. Melhorar e Inovar</b>	5.1. Avaliação e Aprendizagem	SROI Analyses
	5.2. Relatório e comunicação	Benchmark

Fonte: construído pela autora

Neste capítulo é apresentada uma visão geral do *SIM Cycle*, dando-se especial atenção e desenvolvimento às suas duas primeiras etapas, que serão aquelas a ser aplicadas na presente investigação.

## **Etapas do *SIM Cycle*:**

### **1ª etapa: Definir o problema social abrangente**

Muitas vezes, as organizações expõem-se a situações de vulnerabilidade ao não conhecerem a realidade onde se inserem e propondo-se a intervenções que muitas vezes ultrapassam as suas capacidades. Neste sentido, os autores (4Change et al., n.d.) afirmam que é prioritário as organizações compreenderem os contextos em que atuam e, assim, dentro das limitações que lhes são intrínsecas, fazerem uma gestão eficiente das suas ações. Ter um conhecimento profundo sobre o funcionamento das organizações e compreender as mudanças que as suas atividades provocam será a melhor maneira para tomar boas decisões.

#### ***1.1. Definição do território e do âmbito do problema***

Neste primeiro passo do ciclo de gestão de impacto social não é sugerida a utilização de nenhuma ferramenta específica. É antes proposto que seja feito um levantamento e apresentação de informação que ajude a definir qual o problema social que afeta os *stakeholders* da organização. Porque impacto social, como vimos anteriormente, está diretamente relacionado com os desafios da sociedade e com o bem-estar de uma determinada população/comunidade, os autores referem que o problema social deverá ser definido dentro do que à partida define “bem-estar”. Se no século XX o produto interno bruto (PIB) era o indicador central da análise económica e definição de políticas, desde o início do século XXI temos assistido a um crescente debate sobre outros indicadores de medição de bem-estar das populações, pois a relação positiva entre crescimento económico e bem-estar começou a ser fortemente questionada. É a partir desta altura que se começa a gerar um consenso entre as várias organizações internacionais sobre a falta de informação efetiva em relação à qualidade de vida e bem-estar das pessoas. Em 2007, a Comissão Europeia, o Parlamento Europeu, o Clube de Roma, a Organização Global de Conservação da Natureza e a OCDE organizaram a conferência: “Para além do PIB” no sentido de se organizar melhor a informação para as

tomadas de decisão políticas. O INE (2016:7) sublinha a importância que teve o relatório de 2009 da *Commission on the Measurement of the Economic Performance and Social Progress*, coordenado por Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean Paul Fitoussi, que se tornou numa base fundamental para o desenvolvimento de novos indicadores estatísticos avaliadores do bem-estar e qualidade de vida das pessoas e das famílias. É neste sentido que têm surgido diversas iniciativas para a produção de indicadores de qualidade de vida e bem-estar.

Neste contexto, sublinhe-se ainda o aparecimento e a implementação dos *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável* como uma das consequências da tentativa de rutura com uma conceção tradicionalista do conceito “Desenvolvimento”, associado à industrialização e ao crescimento económico. Apesar do sucesso dos Objetivos do Milénio, realçado pelo Secretário-Geral da ONU Ban Ki-Moon no Relatório dos Objetivos do Milénio de 2015 (2015:3), houve um reconhecimento crescente de que alguns desafios se mantinham enquanto outros continuavam a emergir. É na sequência desta consciência que em junho de 2012 se realiza a *Rio+20* – a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável. Dedicada ao tema “O Futuro que queremos”, a Conferência foi o mote para os Estados-Membros iniciarem um processo de criação de um conjunto de Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) baseados nos ODM. Estes novos objetivos acabariam por ser aprovados a 25 de setembro de 2015, por 150 Chefes de Estado e de Governo de 193 Estados-Membros, através da adoção da “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Apesar da erradicação da pobreza continuar a ser o maior desafio global e um requisito indispensável para o Desenvolvimento Sustentável, esta nova agenda procura também, de forma integrada, dar resposta às dimensões económica, social e ambiental à escala global, centrando as suas ações em cinco eixos (5P’s): Planeta, Pessoas, Paz, Prosperidade e Parcerias. A 1 de janeiro de 2016 entrou então em vigor a resolução da ONU intitulada “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável”, constituída por 17 objetivos, desdobrados em 169 metas. Os objetivos já não estão apenas focados nos países em desenvolvimento, pois há uma consciência de que a base do Desenvolvimento Sustentável vai bem mais para além da erradicação da pobreza e deve ser promovido em todo o mundo e por todos - todas as nações deverão ser envolvidas tomando

medidas urgentes nos seus próprios territórios. Sendo o Desenvolvimento Sustentável (DS) um conceito multidimensional, é difícil afirmar que determinado país atingiu as suas metas – um país pode apresentar um forte crescimento económico e ainda assim apresentar acentuadas desigualdades sociais. É imprescindível o equilíbrio entre as três dimensões do DS, a económica, social e ambiental. As questões da inclusão, do direito à qualidade de vida, da educação, da saúde, da proteção social, do emprego, das mudanças climáticas ou da proteção ambiental são transversais a todo o mundo, países pobres e países ricos. Na opinião de Filho (2015:96) alguns países deverão ter preocupações mais prementes que outras de acordo com as suas próprias realidades - os países mais vulneráveis deverão ter como prioridade a erradicação da pobreza, enquanto os países desenvolvidos deverão promover padrões sustentáveis de produção e consumo.

Tendo em conta esta nova perspetiva sobre desenvolvimento, bem-estar e qualidade de vida das populações, na apresentação do *SIM Toolkit* os autores basearam-se nos domínios de caracterização e monitorização do bem-estar propostos pela OCDE (2011:37) no seu projeto *Better Life Initiative*: moradia, renda, trabalho, comunidade, educação, meio ambiente, governança, saúde, satisfação pessoal, segurança e equilíbrio vida-trabalho. Na sua perspetiva, ao enquadrarmos o nosso problema num destes campos, ou em vários deles, permite-nos aceder mais facilmente a um conjunto de medidas / indicadores de gestão e avaliação do nosso impacto social.

## **2ª etapa: Mapear recursos e necessidades**

Esta é a segunda fase analítica do processo. As outras serão operacionais. É a fase em que se identificam não só as necessidades da população-alvo sobre a qual incide a intervenção, mas também os recursos disponíveis na organização e no território para dar resposta aos problemas anteriormente identificados (4Change et al., n.d.).

Os autores consideram que fazendo este levantamento será possível planear melhor, pois a definição de objetivos será seguramente mais assertiva e realista, e implementar

estratégias mais eficazmente, visto que para alcançar os resultados esperados serão utilizados os recursos estritamente necessários.

Para além do mais, na perspectiva dos autores, uma boa gestão de impacto deverá garantir uma abordagem que implique tanto quanto possível identificar em simultâneo problema/solução, necessidades/recursos.

De acordo com Reider Kvam (2018) identificar os recursos e necessidades num ciclo de avaliação e gestão de impacto, seja ele relativo a uma Organização ou um projeto, significa entender como os sujeitos ou os grupos se percebem a si próprios e aos outros, como se relacionam entre si e que características desses sujeitos ou grupos poderão ser relevantes no contexto. Tendo em conta a realidade de muitas das entidades da Economia Social, na sua grande maioria pequenas, com recursos limitados e dificuldades de organização, esta tomada de consciência sobre si mesmas e os seus contextos torna-se imperativa. Sobretudo se estivermos perante uma situação em que as próprias entidades procuram encetar um processo de mudança organizacional que, segundo Meneses, pode ser um processo longo e demorado que não pode ser imposto “de cima para baixo” e que precisa da adesão, tão entusiástica quanto possível, do maior número de *stakeholders* possível” (2016:73).

Este segundo passo do *SIM Cycle* consiste, numa primeira fase, numa avaliação da capacidade organizacional e, por fim, no mapeamento dos beneficiários e *stakeholders*.

### **2.1. Avaliação da capacidade organizacional**

No documento “The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practices”(2008:12), “capacidade” é compreendida como a “habilidade de pessoas, organizações e sociedade como um todo administrarem as suas atividades com sucesso”. Neste sentido, a capacidade organizacional está diretamente relacionada com a eficácia e eficiência das organizações em produzirem impactos, criar resultados, promover mudanças e investirem na sua capacidade para melhor cumprirem a sua missão.

De acordo com Keijzer e Spierings (2011:30), a avaliação da capacidade organizacional poderá ser facilitadora de um entendimento partilhado entre os participantes do processo sobre os desafios da capacidade, os aspetos da capacidade que precisam de atenção e os fatores que poderão promover ou inibir a mudança. Na opinião de Meneses (2016:260) a avaliação da capacidade de uma organização vista como um método de autodiagnóstico deverá ser uma preocupação constante de todos os colaboradores de uma entidade por forma a identificar estratégias de melhoria do que já existe e, assim, criar valor.

No âmbito das OSFL, na década de 1990 assiste-se a uma mudança do foco das entidades, anteriormente mais centradas nos seus projetos e programas e menos na organização, para a questão da criação de valor / capacidade organizacional. Desde aí, são vários os autores que começaram a debruçar-se sobre quais seriam os fatores decisivos para uma organização ser bem-sucedida.

#### Quadro 5. A capacidade organizacional na ótica de alguns autores

Autores	Capacidade e sucesso organizacional
P. Connolly e C. Lucas (2002)	Componentes da capacidade de uma organização: missão, visão, estratégia, modelo de governo e liderança, competência para desenhar projetos com impacto social, relações estratégicas que mantêm com <i>stakeholders</i> externos, competências e motivação dos colaboradores, sistemas internos de gestão, infraestruturas disponíveis.
Lets Et al. (1999)	Capacidades que uma organização deve possuir: - Capacidade para desenvolver programas - Capacidade para expandir os seus programas - Capacidade adaptativa

J. Kay (1993)	<p>Principal fonte de vantagem competitiva: qualidade das relações da organização com os seus colaboradores e demais <i>stakeholders</i>.</p> <p>Recursos decisivos para a capacidade organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitetura (rede de relações e contratos dentro e fora da organização)</li> <li>- Reputação (estratégia aos olhos dos <i>stakeholders</i>)</li> <li>- Capacidade de inovar (talento especial para desenvolver e explorar ideias inovadoras)</li> </ul>
G. Hamel e C. K. Prahalad (1990)	<p>Os autores desenvolveram um teste para averiguar o grau de importância estratégica das diversas competências-chaves de uma organização, assente em três dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevância (a competência tem de dar origem a uma forte preferência por parte do cliente)</li> <li>- Dificuldade de imitação (a competência deve ser difícil de imitar)</li> <li>- Versatilidade (a competência deve ter capacidade de criar valor em mercados com alguma escala e permitir o acesso a vários mercados em simultâneo)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Meneses, J. (2016). *Gestão de Organizações e criação de valor partilhado* (p.261)

Para avaliar a capacidade organizacional, existe um leque diversificado de diagnósticos. De acordo com N. Simister e R. James (2015), embora hajam diferentes tipos de ferramentas desenhadas para diferentes situações com diferentes propósitos, a maior parte delas são baseadas num padrão semelhante de etapas:

- Etapa 1: A “capacidade” é dividida num determinado número de áreas como planeamento, aprendizagem ou recursos humanos;
- Etapa 2: É criado um sistema simples de classificação para identificar a capacidade de uma organização em cada uma das diferentes áreas;
- Etapa 3: É desenvolvido um processo para possibilitar que as organizações possam avaliar-se a si mesmas, ou ser avaliadas por atores externos, nas diferentes áreas;

- Etapa 4: São desenvolvidos métodos de síntese dos resultados; os resultados são analisados; são adotadas medidas de intervenção consistentes com as diferentes áreas.

Para estes autores, os instrumentos poderão ser utilizados de duas diferentes maneiras: primeiro, pode ser feito um levantamento de necessidades para o desenvolvimento de um plano de ação com objetivos e indicadores associados que pode ir sendo avaliado ao longo do tempo; segundo, uma avaliação organizacional pode ser repetida em intervalos discretos - assim, as mudanças nos resultados podem ser utilizadas para mostrar como a capacidade se alterou ao longo do tempo dentro da organização.

Mikicic ( 2015) fez um levantamento das principais ferramentas utilizadas na avaliação da capacidade organizacional:

- ACT! – Advocacy Capacity Tool (Bolder advocacy)
- ADD International – 5 Core Capability Framework
- ADD International- criteria for inclusive policy and practice
- AusAID - staged capacity building model
- Bond Organisational Health Check
- Capacity for Health – Monitoring and Evaluation (M&E) Assessment Tool
- CAFOD - Voice and accountability tool
- CAFOD – Accountability minimum standards
- Civicus - Civil Society Index
- Common Ground initiative – OCAT
- Crisis Action Evidence of Change Journal
- FAO (Norman Uphoff) - Tool used in the People’s Participation Programme (PPP)
- FHI 360 Participatory M&E system assessment
- Global Fund- Capacity assessment tool
- Gosling and Edwards - Spider diagram of institutional maturity (1995)
- HIV Code - Self-Assessment Checklist: Mainstreaming HIV
- Innovation Network OAT
- LANSA Research uptake self-assessment tool
- MANGO’s Financial Management Health check
- Marguerite Casey Foundation Organizational Capacity Assessment Tool
- McKinsey Capacity assessment grid
- Mercy Corp NGO Performance Index
- MWANANCHI Capacity Self-Assessment
- One World Trust / Commonwealth foundation – CSO accountability self-assessment
- Oxfam BE - Grid of criteria
- Oxfam GB- Accountability to partner questions
- Oxfam GB – Downward accountability matrix
- Open Forum for CSO Development Effectiveness - Enabling Environment Assessment
- Pact Building Organisational Networks for Good Governance and Advocacy tool (BONGA)
- Pact Management Control Assessment tool
- Pact Organisation Capacity Assessment Tool
- PACT organisational performance index
- Pact Rapid Organizational Scan for CSOs Operating in the HIV/AIDS Sector in Malawi

- Plan’s Child Centred Community Development tool
- Progressio – Capacity Assessment of Partners
- Progressio – Participation and Transparency Tool
- Progressio Portfolio of evidence
- Save the children - Advocacy Capacity Assessment
- Save the children - Advocacy measurement tool
- SCORE ME Organizational M&E Capacity SelfAssessment
- Tearfund – Capacity self-assessment
- Transparency International – Organisational assessment tool (focused on service delivery in Africa programme)
- Trocaire – Partner capacity framework
- Umoyo Network - SAFE system selfassessment tool
- UNDP - Participatory Organisational Assessment Tool
- USAID Advocacy Index
- VSO – Civil Society Strengthening scale
- VSO - Partnership monitoring and learning tool
- VSO - Quality scale for HIV and AIDS services
- WaterAid – The Advocacy Scrapbook
- WaterAid - equity and inclusion tool
- WWF – PPA Capacity Assessment Tool (Mikicic, 2015:33)

No “Guia para Ferramentas de Avaliação da Capacidade Organizacional” preparado pela *Informing Change* para a Fundação William & Flora Hewlett (*Informing Change*, 2017), os autores identificam como ferramentas mais comumente utilizadas e referenciadas as seguintes:

- Marguerite Casey Foundation – Organizational Capacity Assessment Tool
- TCC Group – Core Capacity Assessment Tool (CCAT)
- Social Venture Partners – Organizational Capacity Assessment Tool
- PACT – Organizational Capacity Assessment
- Venture Philanthropy Partners – McKinsey Capacity Assessment Grid

No entanto, aquela que encontramos com maior frequência na literatura consultada e que nos parece ser a mais utilizada é a ***Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT)***, da consultora *McKinsey & Company*. Esta é também a ferramenta sugerida pelos criadores do *SIM Cycle* e que por isso, para o presente estudo, nos importa compreender como funciona (4Change et al., 2019:11).

A OCAT, atualizada para a versão OCAT 2.0, é uma ferramenta *online*, de acesso gratuito, constituída sob a forma de uma grelha de avaliação. Desenvolvida pela consultora *McKinsey & Company*, é utilizada para avaliar o estado atual da Organização através de

um questionário organizado sobre 10 dimensões-chave da capacidade organizacional, circunscritas entre um nível básico, moderado ou alto de capacidade com base num sistema de pontuação entre 1 e 5, em que 1 representa necessidade clara de melhoria e 5 reflete um alto nível de capacidade.

**Figura 3. Elementos da Capacidade Organizacional**



Fonte: McKinsey & Company (2013). *The Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT): 2.0.* (p.1)

Analisando a pirâmide de diagnóstico organizacional OCAT, as dez dimensões consideradas são:

- Aspirações – correspondem à Missão e objetivos da organização;
- Estratégia – consiste no conjunto de ações a desenvolver para cumprir com a Missão e os objetivos;

- Liderança, Direção e colaboradores; Financiamento – dimensões que definem os recursos existentes, o seu potencial, as suas competências e as capacidades da organização para atingir as aspirações;
- Cultura e valores partilhados – é a dimensão que liga todas as outras, que dita a forma como a organização acelera o progresso da sua ação. Inclui aspetos como os valores partilhados, normas de comportamento, posicionamento da organização ou avaliação de desempenho;
- Inovação e adaptação – corresponde à capacidade das organizações em construir resiliência, reduzir vulnerabilidades, estabelecer relações, aprender e inovar;
- Marketing e comunicações; *Advocacy*; Processos de negócio – 3 dimensões que determinam quais as competências existentes e necessárias para que a organização atinja o seu propósito;
- Infraestruturas e estrutura organizacional – correspondem aos “ativos físicos e tecnológicos que apoiam a organização” bem como à configuração da “estrutura legal e de gestão da organização, combinando o governo e o desenho organizacional” (Meneses, 2016).

O inquérito aplicado deve ser respondido por diferentes atores com papéis distintos na Organização, pois é a média da pontuação final que ajuda a perceber quais as áreas de capacidade mais fortes e quais aquelas que necessitam de maior desenvolvimento. Esta grelha permitirá analisar os diferentes pontos de vista dentro de uma organização e, assim, dar origem a discussões altamente produtivas entre as partes envolvidas.

À data desta investigação, o instrumento não se encontrava disponível. A investigadora enviou um *email* a pedir acesso à *F McKinsey & Company* mas nunca obteve resposta. Por esse motivo, foi selecionado um instrumento idêntico, o **OA<sup>2</sup> - Organizational Assessment**, da *Marguerite Casey Foundation*, que é uma adaptação da “Grelha de Avaliação de Capacidade” da *McKinsey*, com a diferença que é preenchido numa folha de Excel que pode ser obtida gratuitamente através do *site* da Fundação

em [https://caseygrants.org/what\\_we\\_are\\_learning/organizational-assessment-activity-oa2/](https://caseygrants.org/what_we_are_learning/organizational-assessment-activity-oa2/) (ver Anexo 2).

A nova versão deste instrumento, lançada em Junho de 2019, tem em consideração três dimensões de capacidade (Marguerite Casey Foundation, n.d.): organizacional (capacidade das organizações para continuarem a fazer um bom trabalho ao longo do tempo e suportar os seus projetos), programática/operacional (capacidade das organizações conseguirem efetivamente executar as suas atividades primárias como a prestação de serviços à sua comunidade) e adaptativa (capacidade de inovar, aprender e antecipar desafios e oportunidades num contexto permanente de mudança). Estas três dimensões são avaliadas a partir da resposta a 125 afirmações curtas que descrevem características que organizações com elevado impacto têm em comum, distribuídas por nove áreas de interesse: liderança e nível de envolvimento dos quadros superiores; capital humano e gestão; programas e serviços; medição e avaliação; plano estratégico e aprendizagem organizacional; gestão financeira; modelo de financiamento e angariação de fundos; cultura organizacional e normas; comunicações e infraestrutura.

Este é um instrumento de avaliação misto que reúne informação tanto quantitativa, em relação ao nível de capacidade em que as entidades se posicionam em cada uma das oito áreas organizacionais, como qualitativa, pois o relatório final que é gerado apresenta um resumo das principais forças da organização, das áreas que a organização gostaria de ver melhorar e dos objetivos pelos quais a organização poderá alavancar as suas forças para os atingir.

Para os criadores desta ferramenta, as principais vantagens do OA2 são: proporcionar às organizações a oportunidade de refletirem fora do trabalho do dia-a-dia sobre a sua funcionalidade operacional, financeira e programática e ainda sobre questões sobre a eficiência dos seus serviços e sustentabilidade; a criação de uma orientação clara sobre as áreas organizacionais a melhorar.

Os autores do *SIM Cycle* sugerem ainda que nesta etapa a avaliação da capacidade organizacional siga os passos do **Diagnóstico 4C** (2019:10):

1. Exploração – realização de entrevistas e revisão de documentação para estabelecer um perfil inicial da organização e do seu contexto;
2. Autodiagnóstico – aplicação de um questionário estruturado (inspirado nos questionários OCAT da *McKinsey* e 5C da *European Centre for Development Policy Management*) aos colaboradores e voluntários da Organização para avaliar as suas áreas de capacidade críticas (ver Anexo 3);
3. Discussão – análise dos dados recolhidos em colaboração com *stakeholders* internos e externos (recomendado o método *focus group*);
4. Proposta – criação de um documento com as principais conclusões e recomendações para desenvolvimento da capacidade.

Esta metodologia foi desenvolvida pela 4Change e “aborda, de forma participativa, os temas da complexidade e do envolvimento de *stakeholders* através da análise de 4 tipologias de capacidades organizacionais: estratégica e mobilização; implementação; relacionamento; renovação e adaptação. (...) As 4 capacidades organizacionais devem ser entendidas como elementos indissociáveis, que se influenciam mutuamente - não como espaços estanques.”(4 Change, n.d.). Os autores consideram que estas capacidades são elementos centrais para o processo de criação de impacto social, e que a sua análise através do Diagnóstico 4C poderá contribuir para a melhoria das capacidades das organizações em promoverem mudanças sociais através da sua intervenção.

## **2.2. Mapeamento de beneficiários ou outros stakeholders**

Nesta etapa do *SIM Cycle*, os autores sugerem que as organizações respondam às seguintes questões:

- Quem são os nossos beneficiários/*stakeholders*? Como são eles afetados com os problemas em questão?
- Quem contribui para o projeto? Quais são as suas motivações? Que nível de compromisso aceitamos?

- Quem são os principais decisores que poderão potenciar ou bloquear o processo do Projeto?
- Como iremos comunicar com os nossos *stakeholders* (que canais)?
- Quem são os nossos concorrentes na área de intervenção?

De acordo com Isabel Guerra “A análise dos *stakeholders* (actores) refere-se à identificação e descrição dos intervenientes num sistema de acção com base nos seus atributos, relações e interesses face a uma dada questão ou um recurso” (Guerra, 2006:105). No entender dos criadores do *SIM Cycle*, esta análise é fundamental para identificar os *stakeholders* mais relevantes da organização, entender as suas necessidades, interesses, preocupações, potencialidades e quais deles poderão representar uma ameaça ou uma potencialidade para o projeto ou organização alvo da monitorização. Mas mais do que uma mera identificação, este tipo de análise poderá representar a oportunidade de um processo de avaliação vir a ser realmente participativo (durante a implementação do mesmo, os *stakeholders* poderão, por exemplo, fazer comentários ou dar o seu contributo num workshop inicial ou num *focus group*), ou ainda a oportunidade das organizações estreitarem relações com os seus *stakeholders* durante a aplicação dos instrumentos seleccionados. Na opinião de Repucci (Repucci, 2010) o objetivo de uma avaliação eficiente e precisa só poderá ser alcançado através de um processo totalmente participativo.

Meneses (2016:249) identifica como *stakeholders* mais relevantes para as OSFL “os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade”. Para responder às questões anteriormente sugeridas e entender a que categoria pertencem os *stakeholders*, quantos são, como estão relacionados com o problema subjacente e com as questões inerentes à organização, qual a sua situação social, qual o potencial de impacto positivo ou negativo do seu desempenho, como poderão beneficiar do projeto/organização, ou como comunicar com eles, os autores do *SIM Toolkit* propõem a aplicação dos seguintes passos:

1. Identificação dos *stakeholders* através de diferentes critérios;
2. Mapeamento das relações entre as pessoas, grupos ou organizações identificadas;

3. Identificação dos seus papéis, necessidades, potencialidades, etc.;
4. Planeamento do seu envolvimento na iniciativa da organização/projeto (canais de comunicação e nível de envolvimento);
5. Seleção dos *outcomes* e impactos diretamente relacionados com os *stakeholders*, e a sua medição através de indicadores.

O instrumento proposto para a aplicação desta etapa é o “Cerise SBS: The Social Business Scorecard” (ver Anexo 4). A CERISE é uma Organização Não Governamental francesa, fundada em 1998, que funciona como uma rede de troca de conhecimento, pioneira ao nível da gestão de performance social e dedicada à Ética Financeira. Um dos seus principais objetivos é criar ferramentas de avaliação e gestão social de acesso livre. É neste sentido que, juntamente com outras organizações parceiras (AFD, CERISE, CIDR, Danone-Communities, Entrepreneurs du Monde, Grameen Crédit Agricole Foundation, Investisseurs et Partenaires, IRAM, GRET e PAMIG) desenvolveu o *Social Business Scorecard* (SBS) – uma ferramenta que analisa as características-chave de negócios sociais com o propósito de melhorar a gestão e avaliação das suas performances sociais.

Conforme especificado nas linhas orientadoras do instrumento (CERISE, 2015), o SBS permite identificar práticas e abordagens operacionais para estabelecer diferentes perfis institucionais com base em indicadores específicos através de uma estruturação baseada em dimensões independentes, as chamadas *7 P’s*:

- *Purpose* / Propósito - negócios sociais têm uma missão social clara partilhada por todos os *stakeholders*;
- *Public* / Público - o público-alvo de um negócio social é vulnerável / Pobre / excluído, sejam eles os clientes, os fornecedores e/ou os empregadores;
- *Products and services* / Produtos e Serviços – negócios sociais oferecem produtos e/ou serviços adaptados que respondem a necessidades básicas e reduzem desigualdades;
- *HR Policies* / Políticas de Recursos Humanos – negócios sociais têm políticas e práticas que asseguram que os trabalhadores e prestadores de serviços são tratados com responsabilidade;

- *Ethical Principles* / Princípios Éticos – negócios sociais aderem a princípios éticos relativamente ao Ambiente, à comunidade e à integridade
- *Profits* / Lucros – negócios sociais têm uma política definida e transparente sobre lucros e como são utilizados para concretizar a missão social.
- *Partnerships* / Parcerias (opcional) – quando negócios sociais beneficiam de uma parceria, o suporte técnico disponibilizado é fundamental para o modelo de negócio.

O SBS pode ser usado para uma organização, um projeto ou um negócio social. O instrumento é apresentado em formato Excel. A primeira página apresenta um gráfico de radar e uma tabela onde estarão espelhados os resultados obtidos, gerados automaticamente após o preenchimento do questionário, distribuídos pelas sete dimensões depois de analisadas. Nessa página encontramos ainda as hiperligações para as restantes secções do documento:

- a “carteira de identidade”, com o levantamento sobre as principais características da organização / projeto / negócio social ao nível da sua área de intervenção, missão social, objetivos, recursos humanos, abrangência geográfica e membros da Administração / Órgãos Sociais;
- o “questionário”, com as 7 dimensões subdivididas em 21 critérios diferentes e 54 práticas avaliadas como indicadores, de índole genérica e transversal, selecionados de um leque pré-existente de indicadores estandardizados;
- o “painel de controle social” através do qual se acede ao relatório final (“SBS Dashboard”) com a revisão das ideias-chave identificadas para cada “P” e onde se encontra a identificação das prioridades a ser trabalhadas no sentido de melhorar a performance da organização / projeto / negócio social.

O instrumento é ainda acompanhado por um Guia com as principais linhas orientadoras para a sua aplicabilidade. Este Guia refere que o SBS pode ser utilizado de duas formas distintas (2015:9): numa modalidade de **autodiagnóstico** - neste caso, a organização/projeto completa o questionário apenas com recursos internos. Esta modalidade poderá ser feita apenas por uma pessoa (que deverá ser alguém com conhecimentos ao nível da gestão), e requer a pesquisa de documentos-chave da

organização e entrevistas a *stakeholders* relevantes; numa modalidade de **diagnóstico assistido**, na qual uma pessoa externa à organização conduz todo o processo de investigação documental e aplicação das entrevistas aos *stakeholders*, dando apoio ao responsável pelo preenchimento do instrumento. Em anexo ao referido Guia são apresentados modelos de entrevista a aplicar aos diferentes *stakeholders* relativamente a cada uma das dimensões exploradas (ver Anexo 5).

Embora os autores sejam da opinião que uma **abordagem participativa** da aplicação do *scorecard* seja mais eficiente, pois é mais representativa da organização como um todo e encoraja ao diálogo e a uma apropriação dos resultados para o seu planeamento estratégico, o *scorecard* também permite uma **abordagem centralizada**, que será suficiente para um rápido autodiagnóstico e identificação geral das forças e fraquezas da organização.

Os autores do *SIM Toolkit* consideram este instrumento relevante para este ciclo do *SIM Cycle* porque as dimensões “Público” e “Parcerias” permitem analisar e compreender a atitude da Organização perante beneficiários e parceiros, possibilitando assim pesquisar sobre os melhores canais de comunicação com esses atores, fortalecer as relações com os *stakeholders* e identificar as redes de parceiros a recorrer em determinadas situações / contextos.

### **3ª etapa: Estabelecer objetivos e estratégias**

De acordo com os autores (2019:13), as questões a que é necessário responder nesta fase do processo são:

- Os objetivos do projeto encaixam-se na Missão e na Estratégia organizacional?
- Qual é a solução para ultrapassar o desafio?
- Que impacto queremos alcançar? Quais são os outputs e os *outcomes* relacionados com as atividades que queremos alcançar?
- Como pretendemos medir o nosso impacto?
- Teremos a capacidade necessária para medir o nosso impacto?

- Como planeamos demonstrar os nossos resultados para incluir mudanças?

Depois de completadas as fases 1 e 2 do *SIM Cycle* importa então definir quais os nossos objetivos e qual a estratégia para os alcançar. Para o fazer, existe uma série de etapas a seguir que poderão ser materializadas através da utilização de diferentes ferramentas, pois existem várias formas de passar das atividades ao impacto pretendido. Neste sentido, os autores sugerem uma compreensão clara da “cadeia de resultados” desenvolvida pela CAD / OCDE para podermos diferenciar os fins que queremos encontrar - resultados, outputs, *outcomes* e impactos de um projeto - e entender os passos que levam a atingir os nossos objetivos.

Resultados são os outputs, os *outcomes* ou os impactos de intervenções, com cada elemento a contribuir para o próximo numa “sequência de relações de causa-efeito que leva uma intervenção de desenvolvimento a atingir os seus objetivos.”(Ministério de Negócios Estrangeiros, 2002). As ligações entre cada elemento são tão importantes como os resultados em si, refletindo a teoria da mudança e os papéis dos fornecedores e outros *stakeholders*.

Ao planearmos os objetivos de impacto estamos a definir e a comunicar que mudanças queremos alcançar na vida dos nossos beneficiários, na nossa comunidade ou até mesmo na sociedade a um nível mais abrangente. Podem ser mudanças nas suas atitudes, conhecimentos ou comportamentos. É importante considerar que os impactos poderão ser diretos e/ou indiretos; positivos e/ou negativos; intencionais e/ou não intencionais – todas estas características são legítimas e importantes para o processo de aprendizagem das organizações (4Change et al., 2019:14).

### **3.1. Definição de objetivos de Impacto**

Embora existam várias ferramentas para planear o impacto de uma determinada intervenção, a Teoria da Mudança é aquela que é sugerida pelos autores do *SIM Toolkit* como aquela mais adequada para o fazer, pois ela pode ser facilmente aplicada pelas organizações. De resto, segundo o *Center for Theory of Change*, esta é uma das

ferramentas que mais tem inspirado as organizações da economia social, as agências governamentais ou as Nações Unidas nos seus processos de gestão, criação de valor e avaliação/maximização do seu impacto social (Center for Theory of Change, n.d.).

A Teoria da Mudança é definida como uma ilustração / descrição compreensiva de como e porquê se espera que uma mudança desejada aconteça num determinado contexto. Ela foca-se no que é descrito como sendo “os espaços em branco” entre o que uma iniciativa faz (as suas atividades ou intervenções) e o que leva os objetivos desejados a serem alcançados (Center for Theory of Change, n.d.).

Para a 4Change, a aplicação deste instrumento “explica como mudanças na vida de um ou de vários grupos se sucedem no tempo e se relacionam entre si ao longo desses caminhos, identificando ainda que intervenções são necessárias para que os caminhos sejam percorridos, bem como que provas ou indicadores são utilizados para medir a distância percorrida. Mostra como uma visão ou propósito inspira uma mudança de longo prazo e como esta orienta um conjunto de caminhos compostos por mudanças intermédias.”(4Change, n.d.:1).

Para a sua implementação, desenvolvida em quatro passos, será necessário numa primeira fase olhar para a “Cadeia de Resultados” de trás para a frente. Ou seja, a relação entre os recursos, as atividades, os resultados e as metas deve ser pensada do fim para o início. A este processo, em que só após se estabelecer a visão e as metas a longo prazo (1º passo: formular a visão e a mudança de longo prazo) se deduzem as mudanças necessárias para alcançar essas mesmas metas (2º passo: construir o(s) caminho(s)), os autores chamam de “mapeamento cronologicamente invertido das mudanças”(4Change, n.d.). Só após este mapeamento se associam os indicadores (variáveis reais de medição) às mudanças identificadas e se definem estratégias de intervenção (3º passo: operacionalizar a teoria). Por fim, desenvolve-se uma narrativa com a apresentação do mapa de mudanças explicando os seus pressupostos e expondo os argumentos para a lógica de intervenção (4º passo: escrever a narrativa).

Os elementos que constituem uma Teoria da Mudança são:

- O mapa de mudanças - representação visual construída a partir da visão e da mudança de longo prazo e desenhando cadeias de mudanças intermédias (pré-condições);
- O racional - que explica as relações entre mudanças, em especial porque cada uma necessita de uma outra como pré-condição para ocorrer;
- A grelha de monitorização - que associa indicador(es) a cada mudança, para medir a sua evolução;
- O plano de intervenção - que indica quais as estratégias de intervenção aplicáveis (e eventualmente as atividades e realizações específicas) para que as mudanças se sucedam;
- A narrativa - documento que reúne, em torno do mapa de mudanças, as explicações (pressupostos e racional) com as operacionalizações (monitorização e intervenção);
- A lista de pressupostos - quais são as condições existentes, quer seja nas relações entre mudanças, ou na escolha das intervenções que influem nas mudanças, e que permitem o desenho da teoria (e que, portanto, caso se alterem, podem obrigar à revisão do racional) (4Change, n.d.).

Com a implementação desta etapa do *SIM Cycle* será possível então responder a questões tão relevantes como: quais as mudanças a atingir, que solução para resolver o problema, se os objetivos do projeto se encaixam na missão e estratégia organizacionais, quais os resultados relacionados com as atividades que se pretende alcançar, que impacto negativo a intervenção poderá eventualmente ter sobre os beneficiários da intervenção, ou em quanto tempo será possível atingir os objetivos.

### ***3.2. Design de planos e sistemas de monitorização, avaliação, prestação de contas e aprendizagem***

Nesta etapa, os criadores do *SIM Toolkit* sugerem que seja utilizado o “Impact management principles” – um processo de cinco etapas desenvolvido pela *European Venture Philanthropy Association* que ajuda as organizações a implementar um sistema

de recolha de dados com o propósito de melhorar os produtos e serviços destinados aos seus beneficiários diretos, e a medir e gerir o seu impacto social.

Este processo será uma mais-valia para planear como medir, monitorizar, avaliar os resultados e o impacto, tomando decisões sobre quem o fará, quantas vezes, e com que meios. Permitirá também perceber se a organização tem a capacidade necessária para medir o impacto. Será ainda possível planear como apresentar os resultados com o intuito de incluir mudanças e perceber com quem a organização quer partilhar estes resultados. Por fim, através deste processo será mais fácil compreender o que torna a organização mais credível, quais são realmente os seus valores e como poderá alcançar um nível superior de transparência.

O processo, embora complexo, apresenta um conjunto de ferramentas que poderão facilmente ser aplicadas pela organização de forma autónoma.

#### Quadro 6. Processo de Gestão de Impacto

<i>Impact management principles</i> Etapas do processo	Princípios inerentes a cada uma das etapas	Instrumentos e recursos
<b>1. Definir objetivos</b>	Envolver os stakeholders	Teoria da Mudança, modelo lógico, Teoria da criação de valor
<b>2. Analisar os stakeholders</b>	Envolver os stakeholders	Identificação dos stakeholders, análise e compreensão das suas expectativas
<b>3. Medir resultados</b>	Envolver os stakeholders; compreender a mudança; evitar reivindicar impactos que não derivam propriamente da ação da organização; incluir apenas o que é material	IRIS, Global Value Exchange
<b>4. Verificar e valorizar o impacto</b>	Valorizar o que importa; envolver os stakeholders; incluir apenas o que é material	<i>Focus group</i> , entrevistas, <i>storytelling</i> , questionários

		quantitativos, aplicações financeiras
<b>5. Monitorizar e apresentar resultados</b>	Envolver os stakeholders; transparência; verificar resultados	PULSE, Sistema de recolha de dados relacionados com impacto social ( <i>lean data</i> ), SRS ( <i>social reporting standard</i> ), GRI ( <i>Global Reporting Initiative</i> )

Fonte: construído pela autora, adaptado do “EVPA (2019). *Impact Management Principles*”

Através da interiorização dos princípios inerentes a cada uma das etapas, as organizações reduzem o risco de reivindicar um impacto positivo que poderá não ser real, e aumentam a integridade e precisão das informações usadas para a tomada de decisão (EVPA, 2019:5).

### **3.3. Planeamento de Sustentabilidade**

Nesta fase, convém que a organização tenha já desenhada uma estratégia de sustentabilidade que vá de encontro aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), ou seja, que procure alcançar a nível global uma sustentabilidade financeira, social e ambiental. Uma estratégia que não procure apenas a sustentabilidade da organização e da sua intervenção, mas também dos objetivos dos seus stakeholders e da comunidade em que se encontre inserida. Do ponto de vista dos criadores do *SIM Toolkit*, “planear para a sustentabilidade é planear para o futuro” (4Change et al., n.d.:17).

Outra orientação dos autores para o planeamento da sustentabilidade de uma organização é a atenção sobre a abordagem e os instrumentos desenvolvidos pela OCDE, nomeadamente aqueles inerentes ao *Better Life Index*, referido anteriormente.

Para o planeamento da sustentabilidade, os autores voltam a sugerir a utilização de um questionário da Cerise – o *Cerise SPI4 (Social Performance Indicators 4)*, que permitirá

verificar em que medida a organização vai ao encontro dos seus objetivos de sustentabilidade. O questionário distribui-se através de seis dimensões: 1. Definir e monitorizar os objetivos sociais; 2. Assegurar o compromisso da Direção e dos colaboradores para com os objetivos sociais; 3. Desenhar produtos e serviços, e desenvolver canais para ir de encontro às necessidades e preferências dos stakeholders; 4. Tratar os stakeholders com responsabilidade; 5. Tratar os colaboradores com responsabilidade; 6. Equilibrar a performance financeira e social.

Após a aplicação deste questionário será possível perceber se e porquê a sustentabilidade importa à organização; tendo em conta os ODS, quais as principais áreas da sua atividade que consideram a sustentabilidade; qual o impacto social a desenvolver relacionado com a sustentabilidade; e em que medida a sua estratégia de sustentabilidade vai de encontro aos objetivos primordiais da sua ação (4Change et al., n.d.:17).

## **4ª etapa: Envolver e transformar**

### ***4.1. Monitorizar indicadores de resultados de impacto social***

A gestão do impacto social compreende um vasto leque de atividades que acompanha todas as fases de desenvolvimento de uma organização ou projeto. Este processo vai garantir que, para atingir os objetivos operacionais, no decorrer da implementação das atividades são utilizados apenas os recursos estritamente necessários, dentro dos padrões de qualidade esperados.

No entanto, monitorizar o impacto é um processo distinto que procura garantir que as atividades desenvolvidas contribuem efetivamente para os outcomes. Os autores ilustram esta importância de entender como alcançamos a mudança com o exemplo de um programa para jovens marginalizados: será muito fácil atingir-se o número pretendido de beneficiários e, ainda assim, não se contribuir efetivamente para a sua inclusão social, nomeadamente ao nível do aumento da sua autoestima, níveis de empregabilidade ou alfabetização (4Change et al., n.d.:19).

Para conseguirmos efetivar esta monitorização e provar que o impacto está em construção, é necessário aproveitar os resultados de bem-estar anteriormente enquadrados na “definição de objetivos de impactos”, e para cada um deles usar um conjunto de indicadores, que poderão ser quantitativos ou qualitativos.

As organizações deverão procurar ou criar indicadores que se adequem às suas realidades e que funcionem para os resultados que pretendem alcançar. O *Better Life Index*, desenvolvido pela OCDE, fornece uma bateria validada de indicadores para cada uma das dimensões de bem-estar que poderá ser uma boa base de partida. No entanto, estes indicadores são mais comumente utilizados a um nível superior, na medição de políticas públicas. Sugere-se a consulta do “Quadro 1. Entidades e Iniciativas internacionais relacionadas com a AIS” onde constam algumas plataformas que poderão ser úteis enquanto fornecedoras de bases de dados de indicadores ao nível do impacto social.

#### **4.2. Medir e valorizar resultados de impacto social**

Para medir e valorizar os resultados do impacto social, os autores identificam como dispositivo mais frequentemente utilizado um questionário com os indicadores incorporados nas perguntas, e as possíveis respostas disponibilizadas como uma escala, sendo que a mais apropriada será a de *Likert* - um tipo de escala de resposta psicométrica. Este tipo de questionário permite uma comparação rigorosa de respostas dadas pelo grupo-alvo em diferentes momentos do ciclo de vida do projeto.

No entanto, existem já plataformas estruturadas por especialistas da área do impacto social, destinadas sobretudo aos investidores neste campo, que poderão facilitar o trabalho das organizações. Nesta fase do *SIM Cycle*, os autores sugerem a utilização do *IRIS+*. É um recurso gratuito, disponível *online* e gerido pela *Global Impact Investing Network* (GIIN). Através deste sistema será possível desenhar um perfil do projeto ou organização; utilizar um conjunto de métricas pré-estabelecidas com base nas melhores práticas a nível internacional e agilizar a tomada de decisões através da comparação de dados; ter acesso a um conjunto de temas baseados em categorias de impacto

generalizadas; ter acesso a um conjunto de métricas estandardizadas e utilizadas pelos principais investidores sociais; alinhar os resultados pretendidos com as metas dos ODS; utilizar métricas específicas para descrever e quantificar o progresso através de objetivos de impacto específicos (Global Impact Investing Network, 2019:2).

Os autores do *SIM Toolkit* sublinham que esta fase de monitorização dos resultados não deverá ser encarada apenas como um mecanismo de controlo, mas sobretudo como uma forma de diálogo entre os intervenientes e uma possibilidade de melhoria, para a implementação de um impacto positivo efetivo. Para além da medição da quantidade de bem-estar gerado, deverá ser considerado de que forma esse bem-estar estará a ser distribuído pelos resultados esperados. Se aparecer um desvio dos objetivos dos resultados, este deverá imediatamente ser revisto e reformulado.

## **5ª etapa: Melhorar e Inovar**

### ***5.1. Avaliação e Aprendizagem***

Chegados à última etapa do *SIM Cycle*, importa refletir sobre a importância da avaliação enquanto base de aprendizagem para as organizações. Os autores, através da sua experiência com diversas EES, compreendem que estas muitas vezes estabelecem bons objetivos, uma recolha de dados eficiente, mas depois não aprendem com a sua intervenção porque não alocam tempo para a sua análise (4Change et al., n.d.:22).

Ao nível da avaliação de impacto social, os autores consideram duas abordagens principais:

- Uma relacionada com a “contribuição”, através da qual uma avaliação baseada na teoria da mudança consegue explicar a mudança observada;
- Outra relacionada com a “atribuição”, através da qual uma avaliação contrafactual considera até que ponto a mudança / resultado observado pode ser atribuído à intervenção.

Em qualquer dos casos, a avaliação de impacto permite uma melhor compreensão do processo através do qual os impactos são alcançados e identificar os fatores que promovem ou dificultam sua realização. A avaliação de impacto pode ajudar-nos a responder aos seguintes tipos de perguntas: quão bem funcionou o programa?; o programa contribuiu para os resultados pretendidos a curto, médio e longo prazo?; para quem, de que maneiras e em que circunstâncias?; que resultados não intencionais (positivos e negativos) foram produzidos?; em que medida as mudanças podem ser atribuídas ao programa?; quais foram as características particulares do programa e do contexto que fizeram a diferença?; qual foi a influência de outros fatores? (4Change et al., n.d.:22).

Para esta fase, os autores sugerem a utilização da ferramenta SROI, um instrumento que permite analisar o custo-benefício do valor social gerado pela intervenção de uma organização (benefícios) através da comparação deste com a despesa necessária (investimento) para a obtenção de um índice. Por exemplo, um SROI com um índice de 1:3 indica que cada €1 investido produz €3 de valor social (4Change, 2015). Este é um processo que se completa através da execução de seis etapas (mapear a intervenção; identificar recursos e atividades; demonstrar mudanças e valor; apurar o impacto; calcular o SROI; comunicar e Integrar) e que se centra essencialmente na mudança, no impacto, e não tanto nos resultados /outcomes.

## **5.2. Relatório e comunicação**

Outras das áreas que os autores do *SIM Toolkit* julgam estar a ser negligenciada por grande parte das EES, é a da comunicação. Este menosprezo está muitas vezes relacionado com os recursos e tempo limitados das entidades. No entanto, sem um plano de comunicação bem estruturado, o desempenho de uma organização ou de um projeto poderá ficar comprometido.

Num processo de AIS é essencial não descurar esta última etapa, pois a capacidade de mostrar o que a organização faz, os resultados alcançados e o impacto da sua

intervenção, tanto interna como externamente, é fundamental para a sua sustentabilidade, robustez e resiliência (4Change et al., n.d.:23).

É ainda necessário ter em conta que no processo de comunicação as mensagens deverão ser priorizadas e direcionadas, tendo em conta os diferentes stakeholders a quem se dirige e os diferentes motivos pelo qual é executado, tais como a implementação de atividades, mobilização recursos, pedidos de financiamento, ou apresentação de resultados e impacto.

Para Teixeira (2016), autor convidado para o livro “Gestão de Organizações e criação de valor partilhado” de João W. Meneses, é “aconselhável que se criem formatos visuais que, de forma facilmente apreensível, sistematizem os resultados das avaliações por forma a estes serem acessíveis a todos os stakeholders relevantes” (Meneses, 2016:314), tais como formatos mais simples de relatórios “com predominância da componente gráfica de *reporting*, utilizando infogramas e esquemas” (Meneses, 2016:314).

Para esta última etapa do *SIM Cycle*, embora existam muitos instrumentos de comunicação e *report* disponíveis para as organizações, os criadores do *SIM Toolkit* sugerem a utilização de um sistema de *Benchmark*. Para tal, será vantajoso a organização ter a sua Política de Proteção de Dados bem consolidada e uma base de contactos bem organizada.

## PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

Na segunda parte é apresentado o estudo empírico do presente trabalho de investigação. Numa primeira fase é apresentada a Metodologia do estudo, com apresentação da problemática, da questão de investigação, seus objetivos, métodos de investigação aplicados, instrumentos de recolha e tratamento de dados, contextualização do estudo de caso e caracterização da população-alvo. Segue-se a descrição do processo de aplicação do *SIM Toolkit*. Posteriormente procede-se à apresentação e interpretação dos dados recolhidos com a aplicação das duas primeiras fases do *SIM Cycle*.

## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1. Problemática

Vivemos em tempos de profunda crise e instabilidade económica que constituem uma ameaça para as franjas mais frágeis da sociedade. Sendo a principal missão das Entidades da Economia Social (EES) estar ao serviço das populações que se encontram em situação de maior fragilidade social, dando respostas alternativas aos principais problemas sociais contemporâneos, importa sobretudo garantir-lhes o seu desenvolvimento e sobrevivência. No entanto, a realidade das entidades da EES, sejam elas associações, fundações, mutualidades ou cooperativas, é complexa e diversificada. No seu domínio podemos distinguir um sector público e um sector privado, organizações laicas ou religiosas, e um constante apelo à sua inovação numa permanente criação de fórmulas sociais que combinam a economia de mercado, a intervenção do Estado e formas de organização coletiva. Garrido e Pereira (2018) afirmam que tanto o primado da ética como o sentido altruísta e solidário da Economia Social colocam estas organizações “debaixo de fogo, numa crise de legitimidade permanente”, sobretudo num país como Portugal em que “a captura das organizações por interesses partidários e corporativos é uma evidência persistente” (p. 25). Um dos grandes constrangimentos que as EES enfrentam está relacionado com a dificuldade de financiamento das suas intervenções. Devido à própria natureza da Economia Social, por norma as suas organizações não têm uma atividade geradora de receitas que permitam a sua sustentabilidade. Por outro lado, para além dos recursos escassos, normalmente estas organizações são geridas por voluntários com reduzidas competências de gestão e não estão preparadas para enfrentar os novos desafios que se colocam.

Precisamente por causa desta consciência da vulnerabilidade em que se encontram as EES, a principal recomendação do primeiro *Congresso Nacional da Economia Social*, em Portugal, realizado em novembro de 2017, apontou para o “reforço do sector social nos planos institucional, legal e organizativo” (Garrido & Pereira, 2018:333). Este reforço poderá significar a sobrevivência das organizações que poderão, assim, adequar as intervenções aos contextos e desenvolver a capacidade para mostrarem o seu valor

tanto às suas comunidades, para que as defendam, como a financiadores que possam garantir a sua sustentabilidade.

É neste sentido que a avaliação e a gestão do impacto social das organizações têm vindo a ganhar cada vez mais atenção tornando-se num imperativo para o sucesso organizacional. Optar por um sistema de avaliação e gestão de impacto social irá permitir às EES disponibilizar mais informação aos *stakeholders*, criar uma cultura de melhoria contínua, tomar decisões mais informadas e conscientes, e criar respostas mais eficazes e adequadas aos seus contextos, necessidades e recursos.

No entanto, existem cada vez mais instrumentos, metodologias e fontes de informação sobre gestão e avaliação de impacto disponíveis, tornando-se muito difícil escolher os meios mais adequados. Por outro lado, precisamente pela escassez de recursos e reduzidas competências ao nível da gestão, é comum as entidades não terem a capacidade de aplicar esses instrumentos, muitas vezes demasiado complexos e onerosos. Torna-se premente encontrar formas que ajudem as organizações a aumentar a sua capacidade para gerar o máximo impacto de forma autónoma e sustentável.

Atualmente existem muitas iniciativas que pretendem dar apoio a estas organizações nesse sentido. Uma das mais recentes, e ainda em construção, é a criação do *SIM Toolkit* - uma caixa de ferramentas de iniciação sobre Impacto Social para as pequenas organizações da sociedade civil que foi apresentada em Portugal pela primeira vez em novembro de 2019, cujos autores acreditam que as organizações podem ultrapassar os desafios adotando uma mentalidade de impacto durante o ciclo de vida dos seus projetos.

A presente investigação tem como objeto de estudo algumas das ferramentas propostas pelo *SIM Toolkit* para as primeiras duas etapas do *SIM Cycle*, analisando a sua aplicabilidade, potencialidades e limitações.

## 3.2. Questão da Investigação

No seguimento da consolidação da ideia que a avaliação e a gestão do impacto social são efetivamente essenciais ao sucesso e sobrevivência das EES, e da constatação de existir uma proposta muito recente que poderá ajudar as organizações a fazê-lo de forma autónoma e sustentável, é colocada, então, a pergunta de partida: *Como utilizar o SIM Toolkit nas Entidades da Economia Social?*, que se pretende ver respondida no final da investigação.

## 3.3. Objetivos da Investigação

Objetivo geral:

- Analisar as potencialidades e as limitações da aplicação de uma bateria de instrumentos como o *SIM Toolkit* numa Entidade da Economia Social.

Objetivos específicos:

- Testar a aplicabilidade do *SIM Toolkit* numa entidade da Economia Social;
- Verificar de que forma uma entidade da Economia Social melhora/altera a sua estratégia através da aplicação de instrumentos de avaliação e gestão de impacto social.

## 3.4. Métodos de Investigação utilizados

Para compreender de que forma se aplicam as ferramentas sugeridas pelo *SIM Toolkit* e quais as suas potencialidades e limitações, foi eleito o estudo exploratório como método de excelência desta investigação. Este método permite testar os procedimentos numa situação específica. A escolha deste recurso metodológico prende-se essencialmente como o seu objetivo primordial que, segundo Piovesan e Temporini, é o

de “conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere” (1995:321).

Estes mesmos autores referem ainda que a pesquisa exploratória permite “aliar as vantagens de se obter os aspetos qualitativos das informações à possibilidade de quantificá-los posteriormente.” (1995:321). Neste sentido, no desenho da investigação foram utilizados o Paradigma Qualitativo e o Paradigma Quantitativo.

### **3.5. Instrumentos de recolha e tratamento de dados**

Nesta investigação, visto o seu objetivo ser a aplicabilidade de instrumentos específicos de uma bateria de ferramentas pré-concebida, foram aplicados esses mesmos instrumentos para a recolha e tratamento de dados.

Como se referiu anteriormente, *o SIM Cycle* é composto por cinco fases distintas para a implementação de um processo de gestão de impacto social. Pelas condicionantes temporais da implementação completa do ciclo no decorrer da investigação, a investigadora optou por aplicar apenas os instrumentos propostos para as duas primeiras etapas do *SIM Cycle*.

Assim, na primeira etapa da investigação (*Definir o problema social abrangente / Definição do território e do âmbito do problema*) foram utilizadas técnicas diretas e indiretas do Método Qualitativo:

- *Focus Group*
- Recolha de informação através da análise de documentos oficiais

Para a segunda etapa (*Mapear recursos e necessidades*), foram utilizados os questionários propostos pelo *SIM Toolkit*, de natureza qualitativa e quantitativa, validados para processos de avaliação de impacto social, já descritos no Enquadramento Teórico da presente Dissertação e em anexo ao presente trabalho:

- Para a *Avaliação da capacidade organizacional* estava prevista a aplicação do Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT), da McKinsey & Company. No entanto, à data da investigação, o instrumento não se encontrava disponível. Por esse motivo, foi selecionado um instrumento idêntico, o **OA<sup>2</sup> - Organizational Assessment**, da Marguerite Casey Foundation (ver Anexo 2);
- Para esta etapa foi ainda aplicado o **Diagnóstico 4C**, desenvolvido pela 4Change (ver Anexo 3);
- No *Mapeamento de beneficiários ou outros stakeholders*, fez-se a aplicação do **SBS - CERISE Social Business Scorecard** (ver Anexo 4);
- À semelhança do que foi feito na primeira etapa, foram também utilizadas as técnicas *Focus Group* e recolha de informação através da análise de documentos oficiais.

### 3.6. Contextualização do estudo de caso

Como unidade de análise considerou-se uma Entidade da Economia Social – a **Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria** (APPC-Leiria). Esta escolha está relacionada com a facilidade de acesso da investigadora tanto aos documentos institucionais, como ao público-alvo da investigação, por ser o seu local de trabalho. Foi também determinante desta escolha operacional o facto da APPC-Leiria se encontrar integrada na “Comunidade Impacto Social” desde 2017, manifestando desde essa altura a vontade de trabalhar os seus processos de avaliação e gestão de impacto social.

A Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, dotada de estatuto de Utilidade Pública. Constituída sob a forma de Associação sem fins lucrativos, foi fundada no ano 2000 por uma Comissão Instaladora - um grupo de pais de crianças, jovens e adultos, portadoras de paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras (público-alvo), que se constitui como dinamizador de outros pais com os mesmos problemas, no sentido de melhorar a qualidade de vida dos seus filhos e famílias.

A sua Missão é promover a inclusão social da pessoa com deficiência, incapacidade e/ou em situação de desvantagem, com rigor, equidade e solidariedade, através da prestação de Apoio em Regime Ambulatório, suportado por Acordo de Cooperação Atípico, celebrado no dia 22 de dezembro de 2003, que contempla atualmente parte do tratamento para 107 utentes.

A área geográfica de atendimento abrange os 16 concelhos do Distrito de Leiria e ainda alguns concelhos do Distrito de Santarém.

### 3.7. Caracterização da população-alvo

Os instrumentos utilizados para a recolha e tratamento de dados na implementação das duas primeiras fases do *SIM Cycle* foram aplicados aos colaboradores da APPC-Leiria.

Nem todos os colaboradores terão participado no estudo, mas como a aplicação de alguns dos instrumentos foi feita de forma anónima, através da partilha de um *link* com questionário para o efeito, não é possível delimitar quem efetivamente participou na investigação.

Neste sentido, faz-se uma caracterização geral do quadro de pessoal da instituição. O método de amostragem aplicado foi a amostra por conveniência. As características da amostra podem ser observadas na seguinte tabela:

**Tabela 1. Características gerais da amostra: frequência absoluta (n) e relativa (%), por género**

	Mulheres (n=14)		Homens (n=4)	
	n	%	n	%
<b>IDADE</b>				
25-34 anos	3	16,67	1	5,56
35-44 anos	5	27,78	2	11,11
45-54 anos	3	16,67	2	11,11
55-64 anos	2	11,11	0	0
<b>CATEGORIA PROFISSIONAL</b>				
Diretor Técnico / Presidente da Direção	1	5,56	0	0

Técnico de Serviço Social	2	11,11	0	0
Fisioterapeuta	1	5,56	1	5,56
Técnico de Psicomotricidade / Hidroterapeuta	1	5,56	0	0
Técnico de Psicomotricidade / Hidroterapeuta / Técnico de Terapia Assistida por Animais	1	5,56	0	0
Psicólogo / Coordenador da Equipa Técnica	1	5,56	0	0
Terapeuta Ocupacional	1	5,56	0	0
Terapeuta da Fala	1	5,56	0	0
Terapeuta da Fala / Musicoterapeuta	0	0	1	
Educador Social	1	5,56	0	0
Ajudantes de Estabelecimento e Apoio a Crianças Deficientes	2	11,11	0	0
Apoio Geral	1	5,56	0	0
Motorista	0	0	1	5,56
Administrativo/Telefonista	0	0	1	5,56
Administrativo / Contabilista Certificado	0	0	1	5,56
<b>HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA APPC</b>				
Menos de 5 anos	1	5,56	3	16,67
5-9 anos	2	11,11	0	0
10-14 anos	5	27,78	1	5,56
15 ou mais anos	5	27,78	1	5,56

Fonte: construído pela autora

As descrições funcionais de cada uma das categorias profissionais identificadas, elaboradas a partir da análise do Regulamento Interno, dos Estatutos da Associação e do Modelo institucional das descrições funcionais, podem ser consultadas no Anexo 6.

## Capítulo 4 – Processo de aplicação do *SIM Toolkit*

### CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2017 a APPC-Leiria integrou a Comunidade Impacto Social (CIS) – “o ecossistema de referência para a gestão de impacto social em Portugal e uma plataforma de debate, partilha e capacitação, para um conjunto diversificado de organizações”(Comunidade

Impacto Social, n.d.) – participando no programa *IS\_beta*. Este programa contemplava um ciclo de *webinares (ISweb)*, *workshops* presenciais e 3 meses de mentoria intensiva. Com a pontuação obtida na fase *ISweb*, que decorreu entre junho e julho desse ano, a APPC-Leiria conseguiu ficar entre as 10 finalistas do programa. Esta classificação permitia às organizações vencedoras passarem por um programa de capacitação intensiva, entre setembro e dezembro, para medição do potencial de impacto futuro dos seus projetos de intervenção, na ótica do retorno que poderiam oferecer a investidores e parceiros.

No entanto, com a consciência de que naquele momento a organização não dispunha da disponibilidade e dos recursos necessários à implementação de um estudo com aquela magnitude - que exigia o mapeamento da intervenção, a identificação dos recursos e atividades, a demonstração de mudanças e valor, o apuramento do impacto, o cálculo do SROI e a comunicação dos resultados no *ISfórum* – foi tomada a decisão de não participar nesse processo de *ISprototipagem*.

Não obstante, tanto a Direção da Organização como a equipa técnica ficaram a partir daquele momento despertados para a importância da avaliação de impacto social da sua intervenção, continuando desde então a acompanhar os materiais disponibilizados para e pela Comunidade e a discutir internamente processos que se poderiam eventualmente aplicar de forma autónoma.

No início de 2019, a investigadora começou a escrever a sua tese de mestrado em torno da temática da avaliação de impacto social. Inicialmente a sua ideia era aplicar na APPC-Leiria uma ou duas das ferramentas disponíveis para o efeito. No decorrer da revisão teórica sobre a matéria, percebeu que o tempo seria um constrangimento (dado os processos de AIS implicarem a análise de mudanças a longo prazo), e deparou-se com a existência de centenas de instrumentos, tornando-se muito difícil a escolha dos mais adequados ao contexto das organizações da Economia Social.

Quando soube que a 4Change, uma das promotoras da CIS, iria apresentar um *Toolkit* com instrumentos para as organizações da sociedade civil medirem e reportarem o seu

impacto social, a investigadora, que se encontrava num impasse, tomou a decisão de ir conhecer o referido *Toolkit* e perceber se faria sentido aplicá-lo na sua investigação.

A 21 de novembro participou no Workshop de apresentação do *SIM Toolkit*, em Lisboa. Embora o *Toolkit* não se encontrasse fechado, carecendo ainda de uma fase posterior de revisão, melhoria e lançamento efetivo, a investigadora rapidamente percebeu que esta seria uma oportunidade para testar alguns dos instrumentos apresentados, e assim ultrapassar o impasse com que se deparava na sua investigação, contribuir para o início de um ciclo de avaliação de impacto na APPC-Leiria, e dar feedback aos promotores do *Toolkit*. Nesse sentido, foi feita uma primeira abordagem com um dos elementos da 4Change que acabou por demonstrar interesse na partilha que poderia resultar desta parceria.

Numa fase posterior, foi feita uma apresentação do projeto de investigação e um resumo sobre a apresentação do *SIM Toolkit* à Diretora Técnica e Coordenadora da Equipa Técnica da APPC-Leiria que desde logo manifestaram também interesse na parceria com a 4Change e na colaboração para a implementação do *SIM Cycle*. Foram dadas as devidas autorizações para a organização de reuniões com os colaboradores a envolver e para a aplicação dos instrumentos. Ficou desde logo decidido que o *SIM Cycle* seria aplicado na sua totalidade com feedback contínuo para a 4Change. No entanto, devido a constrangimentos relacionados com os prazos de entrega desta dissertação, para a investigação optou-se por considerar e aplicar apenas as primeiras duas etapas do processo. Antes de iniciar o ciclo, a Equipa Técnica foi informada e sensibilizada a manter-se disponível e participativa.

A metodologia de trabalho consiste na aplicação das ferramentas propostas para a concretização dessas etapas. Os resultados dessa aplicação são apresentados no capítulo seguinte. Cronologicamente, o processo foi aplicado da seguinte forma:

## **ETAPA 1 DO SIM CYCLE: DEFINIR O PROBLEMA SOCIAL ABRANGENTE**

### **1.1. Definição do território e do âmbito do problema**

- **25/11/2019:** Reunião/Focus Group com a investigadora, Diretora do Centro, Contabilista e Coordenadora de Equipa Técnica para definição do método de

trabalho a adotar pelo grupo de trabalho para a definição do território e âmbito do problema;

- **29/11 a 05/12/2019:** Recolha de informação através da análise de documentos oficiais
- **06/12/2019:** Reunião/Focus Group com a investigadora, Diretora do Centro, Contabilista e Coordenadora de Equipa Técnica para apresentação da definição do território e discussão sobre o âmbito do problema dentro das dimensões de bem-estar propostas pela OCDE.
- **07 a 10/12/2019:** Elaboração de relatório final com definição do território e do âmbito do problema

## **ETAPA 2 DO SIM CYCLE: MAPEAR RECURSOS E NECESSIDADES**

### **2.1. Avaliação da capacidade da organizacional**

- **29/11 a 05/12/2019:** *Exploração* - revisão de documentação para estabelecer um perfil inicial da organização e seu contexto
- **09/12 a 20/12/2019:** *Autodiagnóstico* - aplicação de questionário OA2 a alguns colaboradores, estruturado para avaliar as capacidades críticas da organização
- **07/02 a 14/02/2020:** *Autodiagnóstico* - realização de autodiagnóstico organizacional no âmbito da Comunidade Impacto Social, aplicado a todos os colaboradores
- **04/03 a 07/03/2020:** *Discussão* - análise dos dados recolhidos em colaboração com *stakeholders* internos. Focus Group com a investigadora, Diretora do Centro, Contabilista e Coordenadora de Equipa/Psicóloga
- **09/03 a 13/03/2020:** *Proposta* - apresentação de um documento com as conclusões gerais e recomendações para desenvolvimento de capacidade

### **2.2. Mapeamento de beneficiários ou outros stakeholders**

- **17/02 a 21/02/2020:** Aplicação do Cerise SBS (Questionário) – *scorecard* com análise de sete dimensões, duas das quais se focam na atitude da Organização perante os beneficiários e parceiros (Público e Parcerias).

- **22/02/2020 e 07/03/2020:** Reuniões de trabalho da Investigadora com Coordenadora da Equipa Técnica com análise do questionário CERISE para completar as etapas previstas para esta fase:
  - Identificação dos *stakeholders* (beneficiários da intervenção e outros) por diferentes critérios (o seu número, como estão relacionados com o assunto, qual a sua situação social, como contribuem para o projeto, como beneficiam do projeto, como comunicar com eles);
  - Mapeamento das interconexões entre estas pessoas, grupos, organizações;
  - Identificação dos papéis, necessidades, riscos, forças, etc. destes *stakeholders*;
  - Planeamento do seu envolvimento na iniciativa (canais de comunicação e nível de envolvimento);
  - Seleção dos *outcomes* e impacto ligados aos *stakeholders* e a sua medição através de indicadores.
- **09/03 a 13/03/2020:** Redação e apresentação de um documento com as conclusões e recomendações gerais.

## Capítulo 5 – Apresentação e interpretação dos dados

### 5.1. Definir o problema social abrangente: definição do território e do âmbito do problema

Do *focus group* inicial realizado para a implementação da primeira etapa do *SIM Cycle*, e do levantamento da documentação existente para dar suporte à mesma, tornou-se evidente que seria necessário criar uma base teórica com conteúdos mais completos do que aqueles existentes acerca da caracterização da instituição e seu contexto situacional. Neste sentido, para definir o território e o âmbito do problema, o grupo de trabalho decidiu que no início do documento/relatório resultante dessa análise deveria constar a contextualização organizacional da APPC-Leiria com um breve enquadramento

histórico das Associações de Paralisia Cerebral em Portugal e com o levantamento das organizações com resposta às pessoas com deficiência ou incapacidade no Concelho de Leiria; a sua caracterização organizacional e dos seus projetos e Respostas Sociais.

Esta primeira reunião realizou-se com a presença da investigadora, que é em simultâneo assistente social na organização em análise, da psicóloga, que é também Coordenadora da Equipa Técnica, da Diretora Técnica e do Contabilista da Associação. A escolha destes elementos justifica-se pelo seu desempenho de funções geralmente associadas à gestão da organização.

Deu-se início à reunião com a apresentação do projeto a desenvolver e das etapas do *SIM Cycle* que lhe são inerentes. Posteriormente, apresentou-se o levantamento de documentos e materiais disponíveis para análise que poderiam dar suporte teórico às primeira e segunda etapas do ciclo: os Estatutos da organização, o Regulamento Interno, o Estudo Casuístico com estatística institucional, o Relatório de Atividades e Contas 2018, o Plano de Atividades e Orçamento Previsional 2019 e o *site* institucional. No decorrer da discussão, todos os participantes concordaram que os documentos disponíveis não seriam suficientes para se fazer a contextualização pretendida. Foram então sugeridos para completar a informação pretendida os *sites* das outras Associações de Paralisia Cerebral, o site da Federação das APC's, o site do Instituto Nacional para a Reabilitação, o site da Carta Social e o último Diagnóstico Social de Leiria, de 2017.

Ficou agendada nova reunião já com apresentação da definição e contextualização do território, a desenvolver pela investigadora, para discussão do âmbito do problema. O resultado apresentado remete-se para o Anexo 7.

Após a leitura da contextualização e caracterização da organização, suas respostas e projetos, o segundo *focus group*, composto pelos mesmos elementos do primeiro, circunscreveu a análise a encetar e enquadrar o problema nalguns dos domínios de caracterização e monitorização do bem-estar propostos pela OCDE no seu projeto *Better Life Initiative*, conforme sugerido pelos criadores do *SIM Toolkit*. Todos os participantes estiveram de acordo que, antes de proceder à avaliação de impacto social de um projeto ou resposta social específica da organização, seria de extrema importância implementar

o ciclo à própria estrutura organizacional. Neste sentido, o documento final desta primeira etapa do *SIM Cycle* com a definição do território e âmbito do problema ficou concluído da seguinte forma:

### **Âmbito**

De acordo com o exposto anteriormente, conclui-se que a APPC-Leiria é a única organização no Distrito de Leiria com uma Equipa Técnica especializada no apoio à pessoa com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras, e com a resposta social de Apoio em Regime Ambulatório, o que a torna uma organização de referência na Região Centro.

Consciente desta realidade, a APPC-Leiria visa criar respostas localizadas para as necessidades específicas destas pessoas no âmbito da prevenção, reabilitação, habilitação, participação, inclusão social e apoio à família/cuidador. Estas respostas surgem da necessidade de melhorar a sua qualidade de vida essencialmente nos domínios da comunidade, saúde e satisfação pessoal. Materializam-se através do Apoio em Regime Ambulatório e outros serviços da instituição.

Atendendo ao tempo e recursos disponíveis, esta análise centra-se nas atividades estruturais da organização no âmbito da sua gestão organizacional e da avaliação, orientação e intervenção terapêutica e socioeducativa promovidas pela sua equipa transdisciplinar.

A presente análise pretende:

- Compreender até que ponto a intervenção da APPC-Leiria atinge os objetivos a que se propõe, nomeadamente, se as respostas que tem à disposição dos beneficiários são as mais adequadas e as mais eficazes no atual contexto;
- Demonstrar a contribuição da sua intervenção para a qualidade de vida dos seus beneficiários;
- Validar e comprovar o valor social da sua intervenção, com o intuito de captar novos financiadores.

Para o presente estudo é formada uma equipa base de 4 elementos com competências na área de gestão de projetos/direção da Instituição, contabilidade, coordenação de equipa, psicologia e assistência social. Acompanham de perto e contribuem sempre que necessário os colaboradores da instituição, formando assim uma equipa completa e inclusiva, contemplando todos os departamentos envolvidos.

Pretende-se, em última instância, com esta análise, potenciar a geração de valor social, através de uma potencial melhoria de desempenho e aumento de impacto na sociedade para melhor servir as partes interessadas – os beneficiários e restantes *stakeholders*.

## **5.2. Mapear recursos e necessidades**

A segunda etapa do *SIM Cycle* é concretizada através da avaliação da capacidade organizacional e do mapeamento dos beneficiários ou outros *stakeholders*.

### **5.2.1. Avaliação da capacidade da organizacional**

Como já descrito na revisão teórica do presente estudo, para a avaliação da capacidade organizacional, os autores do *SIM Cycle* sugerem que sejam seguidos os passos da metodologia *Diagnóstico 4C*:

1. Exploração;
2. Autodiagnóstico;
3. Discussão – análise dos dados recolhidos em colaboração com *stakeholders* internos e externos (recomendado o método *focus group*);
4. Proposta – criação de um documento com as principais conclusões e recomendações para desenvolvimento da capacidade.

#### **1. Exploração**

O primeiro passo serve para traçar um perfil inicial da organização e do seu contexto através da revisão de documentação e contacto com elementos-chave da organização

que possam prestar informações úteis para estabelecer esse perfil. Para o efeito, a investigadora considerou as informações recolhidas na primeira etapa do ciclo e o documento daí produzido (ver Anexo 7).

## **2. Autodiagnóstico**

Para avaliar as áreas de capacidade críticas da APPC-Leiria, a investigadora e restante grupo de trabalho optaram por aplicar dois questionários: o OA2 (em substituição do OCAT da *McKinsey & Company* – instrumento sugerido na publicação enviada à investigadora mas que não se encontrava disponível à data do estudo) e o Autodiagnóstico disponível para as organizações da Comunidade Impacto Social (sugerido durante o *Workshop SIM Toolkit*), implementado e analisado pela 4Change.

Por ser um questionário ainda extenso, com resposta a 125 afirmações, que demora cerca de duas horas a responder, devido ao constrangimento temporal do estudo, optou-se por aplicar o OA2 (ver Anexo 2) a apenas sete elementos da organização, com funções distintas na estrutura para obter as diferentes perspetivas de cada um. Os participantes foram: a investigadora/assistente social/coordenadora de projetos na APPC-Leiria; a psicóloga/coordenadora de Equipa Técnica; o contabilista; um administrativo; dois terapeutas; e a outra assistente social da organização cujo papel funcional está mais ligado ao atendimento às famílias. Conforme sugerido no enunciado do próprio questionário, no sentido de se conseguir uma experiência melhorada do processo em si, em vez do questionário ser aplicado individualmente, foi aplicado em reunião com os sete elementos. Os autores do questionário referem que, desta forma, o processo da aplicação do OA2 acaba por ser mais relevante do que os resultados em si pois suscita a discussão e reflexão do grupo. Cada elemento acaba por ter uma noção mais abrangente da visão dos outros participantes envolvidos. Como a resposta a cada uma das afirmações resultou numa discussão sobre as diversas afirmações devido às diferentes perspetivas de cada elemento, o preenchimento foi mais moroso que o esperado e teve de ser feito em três reuniões, com duração de hora e meia cada uma.

Relembre-se que o OA2 avalia 3 dimensões da capacidade (organizacional, programática/operacional e adaptativa) ao nível de nove áreas distintas: liderança e nível de envolvimento dos quadros superiores; capital humano e gestão; programas e serviços; medição e avaliação; plano estratégico e aprendizagem organizacional; gestão financeira; modelo de financiamento e angariação de fundos; cultura organizacional e normas; comunicações e infraestrutura.

Relativamente ao autodiagnóstico organizacional aplicado no âmbito da Comunidade Impacto Social, embora o pedido para realização do mesmo tivesse sido solicitado em novembro, devido a uma questão relativa ao acesso aos pedidos que necessitava de correção, o questionário (ver Anexo 3) só foi disponibilizado à investigadora no início de fevereiro.

O *link* de acesso foi então partilhado com todos os 18 colaboradores, contextualizando cada um sobre o que se pretendia com a resposta ao mesmo e explicando algumas das questões que suscitaram maiores dúvidas. Foi ainda referido que cada colaborador deveria dar apenas uma resposta, até ao dia 14 de fevereiro, e que o anonimato no tratamento das questões seria garantido. Foi ainda pedido que no primeiro enquadramento onde constavam diversas funções típicas das organizações os colaboradores se autoterrassem da forma correta ou mais aproximada da sua realidade. O relatório com o resumo do autodiagnóstico foi enviado para a investigadora no dia 3 de março.

### **3. Discussão**

A discussão dos dados, por uma questão de disponibilidade de todos os envolvidos, foi realizada em duas reuniões distintas entre os dias 4 e 7 de março com a investigadora, a Diretora do Centro, o Contabilista e a Coordenadora de Equipa/Psicóloga. Na primeira reunião foram apresentados os dois questionários aplicados, explicando as suas principais características e objetivos, e as metodologias utilizadas na sua aplicação. Na segunda reunião foram apresentados e discutidos os resultados, sendo manifestada ao longo do debate alguma surpresa por parte de alguns elementos, nomeadamente com

os resultados do Diagnóstico da Comunidade Impacto Social que evidencia a diferença de opinião entre as categorias profissionais participantes.

Nos dois questionários aplicados foi clara a diferença na obtenção dos resultados. Os participantes do *focus group* consideraram que esta diferença poderia advir do facto do primeiro ser respondido em conjunto, e o segundo de forma anónima - fator que poderá ter condicionado os resultados.

Para além dos tópicos levantados para a elaboração do documento final, chegou-se à conclusão que seria importante repetir esta etapa de autodiagnóstico numa fase posterior, envolvendo efetivamente todo o quadro de recursos humanos da instituição e ainda alguns stakeholders externos, como utentes/cuidadores e parceiros da Associação, para poder haver um debate mais robusto sobre as dimensões da capacidade organizacional a melhorar.

#### **4. Proposta**

Nesta fase é apresentado um relatório final com a informação recolhida e recomendações para melhoria das capacidades:

##### Resultados do OA2 – *Organizational Assessment Activity*

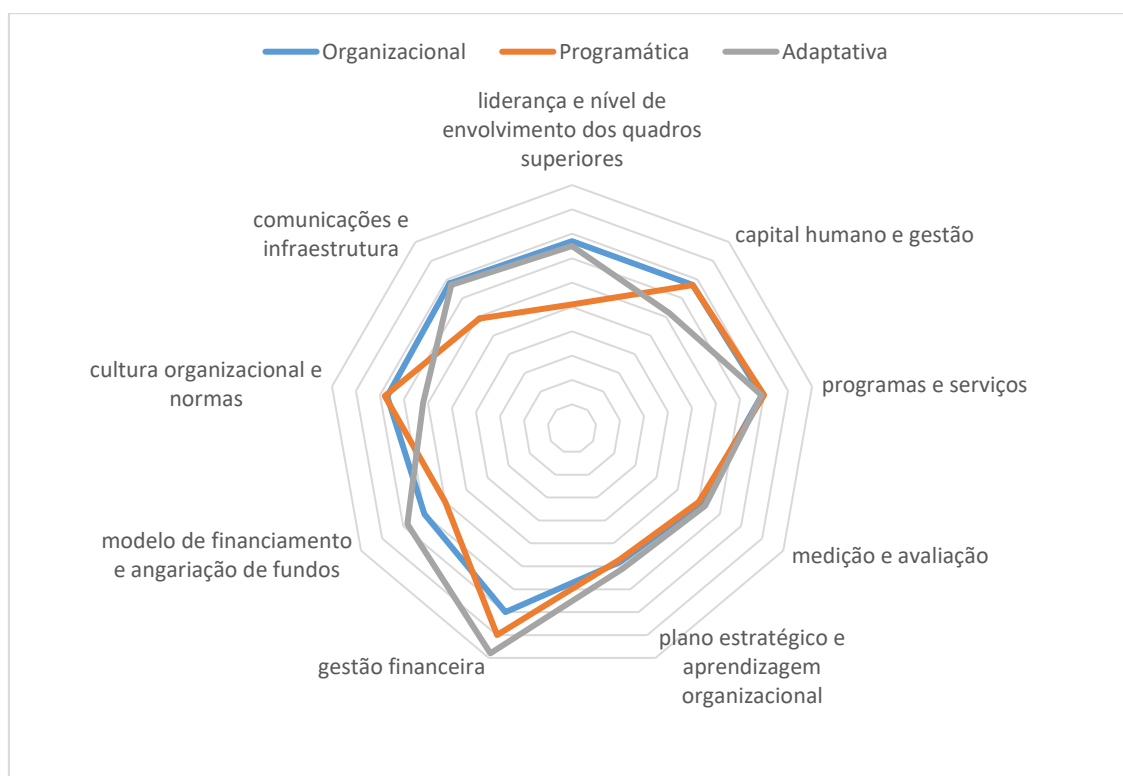
**Figura 4. Balanço da Capacidade**



Da análise deste diagrama podemos aferir que, apesar da Capacidade Adaptativa ter a média mais baixa, na ordem dos 32%, a média ponderada das respostas dadas apresenta um equilíbrio elevado no balanço entre as três dimensões da capacidade organizacional analisadas através do OA2, com uma média de 34% para cada uma das outras duas capacidades avaliadas. Conforme descrito na página de resultados do questionário, este equilíbrio é ilustrativo de uma organização bem-sucedida que consegue manter o equilíbrio entre a sua habilidade para criar valor social (capacidade programática/operacional), assegurar estabilidade organizacional (capacidade organizacional), e a habilidade para identificar necessidades emergentes e antecipar / dar resposta a circunstâncias de mudança (capacidade adaptativa).

O gráfico seguinte ilustra a capacidade da APPC-Leiria por dimensão e área organizacional:

**Figura 5. Capacidade por área organizacional**



Neste diagrama, os pontos mais perto do centro da teia correspondem às áreas nas quais a organização poderá querer focar os seus esforços para desenvolver capacidade. Neste sentido, podemos verificar que existe uma confiança elevada nos níveis de

capacidade organizacional em todas as áreas identificadas, pois nenhuma das classificações de encontra abaixo dos 50%. Os participantes consideram que as duas áreas que requerem maior atenção ao nível das três dimensões de capacidade consideradas são o “plano estratégico e aprendizagem organizacional” e a “medição e avaliação”. Apesar do “modelo de financiamento e angariação de fundos” apresentar níveis de capacidade satisfatórios, sobretudo ao nível da capacidade adaptativa, é de sublinhar a confiança que os participantes demonstram na “gestão financeira” – área que apresenta as médias de avaliação de capacidade mais elevadas. Por fim, o diagrama demonstra ainda uma acentuada discrepância na área da “liderança e nível de envolvimento dos quadros superiores” entre os valores das capacidades organizacional e adaptativa, na ordem dos 80%, e o valor da capacidade programática/operacional, abaixo dos 60%, que poderá significar falta de confiança no modelo de liderança implementado.

Por fim, a página de resultados do questionário apresenta ainda um conjunto de diretrizes para “Organizações altamente eficazes”, e ainda as conclusões a que o grupo chegou ao nível dos seguintes tópicos:

- A melhor forma da organização se envolver com a comunidade para melhor entender as suas necessidades é ouvindo os utentes e as suas famílias, aplicando observação direta no decorrer das terapias e aplicando os questionários de necessidades anualmente;
- Com esta atividade foram identificadas como principais forças organizacionais: a qualidade, competência e experiência dos técnicos que constituem a equipa multidisciplinar; o reconhecimento e notoriedade a nível regional; a resposta social altamente adaptada às necessidades do público-alvo;
- As áreas que gostariam de melhorar são: respostas sociais e serviços prestados ao nível do seu alargamento e variedade; gestão e avaliação do impacto social tanto ao nível da intervenção como da cultura organizacional; formas de financiamento;
- Os objetivos que poderão beneficiar do alavancamento dos nossos esforços da organização são:

- Melhoria da qualidade de vida dos utentes através da criação de mais respostas sociais e serviços, nomeadamente da criação de um CAO e construção de novo edifício;
- Implementação de um plano de avaliação e gestão de impacto social da Organização, nomeadamente ao nível da eficácia dos serviços prestados, eficiência dos recursos, impacto da resposta social na comunidade e Gestão (infraestruturas, recursos humanos e financeiros).
- Reforço das estratégias de autofinanciamento e procura de novas fontes de financiamento, reforçando a autonomia financeira e promovendo o equilíbrio e a sustentabilidade da Organização.

#### Resultados do Autodiagnóstico (Comunidade Impacto Social)

Número de respostas: 13

#### **Quadro 7. Média ponderada por cada dimensão da capacidade avaliada**

<b>Dimensões da Capacidade</b>	<b>Média Ponderada</b>
D1. Capacidade estratégica e de mobilização	2.7
D2. Capacidade de implementação	2.6
D3. Capacidade de relacionamento	2.3
D4. Capacidade de adaptação e renovação	2.4

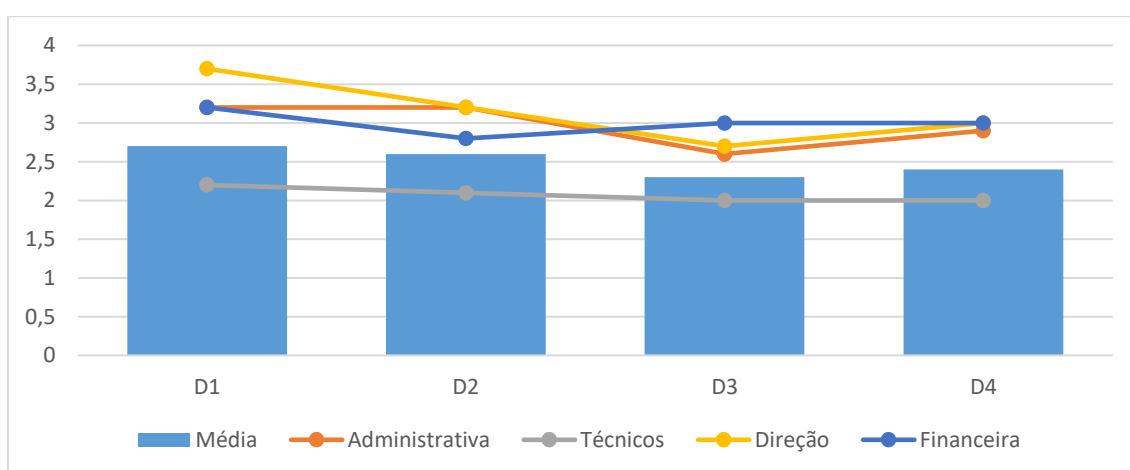
Numa escala de 1 a 4, o quadro resumo acima identifica a média ponderada das respostas dadas para as quatro competências organizacionais identificadas. A capacidade estratégica e de mobilização tem a média mais alta e a capacidade de relacionamento tem a média mais baixa embora todas tenham valores muito próximos.

Onde encontramos maiores disparidades é nas médias das respostas por categoria profissional ou funções desempenhadas na organização:

**Quadro 8. Média ponderada por categoria profissional**

Dimensões da Capacidade	Administrativa	Técnicos	Direção	Financeira
D1. Capacidade estratégica e de mobilização	3.2	2.2	3.7	3.2
D2. Capacidade de implementação	3.2	2.1	3.2	2.8
D3. Capacidade de relacionamento	2.6	2.0	2.7	3.0
D4. Capacidade de adaptação e renovação	2.9	2.0	3.0	3.0

**Figura 6. Média ponderada por categoria profissional e dimensão da capacidade**



Por esta análise conseguimos ver as diferenças de percepção muito associadas às funções desempenhadas na organização, existindo um claro desfasamento entre a categoria dos técnicos e as restantes.

As perguntas que apresentaram maiores diferenças nas respostas:

D1 Capacidade estratégica e de mobilização:

1. A organização tem uma visão clara e forte?
2. A visão estratégica da organização reflete-se diretamente nos seus projetos?
3. A organização tem planos estratégicos para atingir os seus objetivos?
4. Existem metas claras definidas pela organização, para a sua ação?

D2 Capacidade de implementação:

5. A organização consegue gerar receitas próprias?
6. A equipa tem as capacidades necessárias implementação do plano estratégico e objetivos da organização?
7. A organização está orientada para a obtenção de resultados?

D3 Capacidade de relacionamento:

8. Os resultados da organização são comunicados de forma transparente?
9. O plano de influência é efetivamente implementado?

D4 Capacidade de adaptação e renovação:

10. A organização consegue aprender com os seus erros e insucessos?
11. Existe na organização uma orientação para medição de resultados e impactos diretos das suas atividades?
12. A organização recolhe de forma sistemática informação necessária à análise e avaliação dos seus resultados?

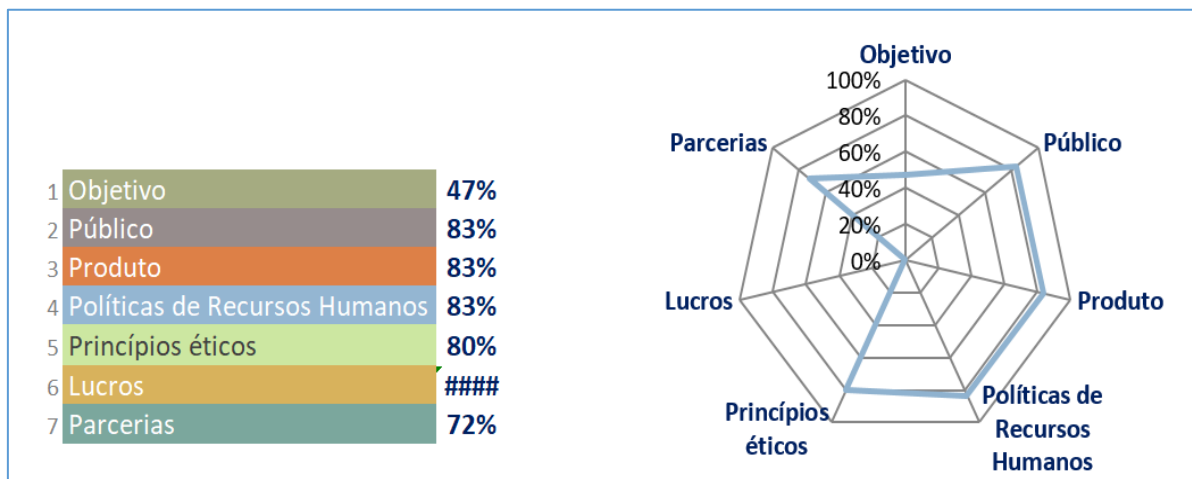
Na análise das diferentes perguntas são identificadas as que apresentam maiores diferenças nas respostas e que poderão servir numa fase posterior para preparação de entrevistas individuais. Poderão também servir para a Direção tentar perceber se há aspetos a trabalhar dentro de cada dimensão, ou se existe efetivamente um problema de comunicação que não permite que as várias categorias profissionais vejam a organização da mesma forma.

### **5.2.2. Mapeamento de beneficiários ou outros stakeholders**

Para a concretização desta etapa foi aplicado o *Cerise SBS*, entre 17 e 21 de fevereiro, numa modalidade de autodiagnóstico - o questionário foi preenchido apenas pela investigadora e a coordenadora da equipa técnica, para proceder a uma análise mais rápida e adaptada ao que era pretendido para o presente trabalho. Desta análise resultou um documento final (ver Anexo 8 – adaptado de modelo base sugerido e

facultado pela CERISE) com as principais conclusões alcançadas através das classificações obtidas e das respostas dadas pelas duas participantes, com especial atenção sobre a atitude da organização perante as dimensões “Público” (beneficiários) e “Parcerias” que são as que mais interessam para esta etapa do *SIM Cycle*.

**Figura 7. Sumário da análise CERISE SBS**



Após a aplicação e análise do *Cerise SBS*, a investigadora e a coordenadora da equipa técnica procederam à elaboração das últimas etapas previstas para esta fase:

### 1. Identificação dos *stakeholders* e mapeamento das interconexões entre os mesmos

No caso do Apoio em Regime Ambulatório da APPC-Leiria, os beneficiários diretos – utentes com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras - são a razão de ser da Associação e é perante estes que se pretende gerar os impactos mais significativos.

O segundo grupo de stakeholders a incluir foram os familiares/cuidadores destes utentes, uma vez que o processo terapêutico individual dos utentes tem uma influência direta sobre as dinâmicas familiares e as rotinas e qualidade de vida de toda a rede formal de suporte. Para o cálculo do número de elementos, foi considerada a dimensão média dos agregados domésticos privados em Portugal, em 2019: 2,5.

Por fim, optou-se por considerar todo o quadro de recursos humanos da Associação que garante diariamente o funcionamento da mesma e a concretização da resposta social.

Seria interessante avaliar os parceiros institucionais (ex: escolas e municípios), os voluntários, os estagiários e os financiadores (públicos e privados), mas para o presente trabalho, que pretende acima de tudo verificar a aplicabilidade dos instrumentos sugeridos pelo *SIM Toolkit*, ficou decidido que não seria relevante inclui-los na análise.

### Quadro 9. Identificação de Stakeholders

STAKEHOLDER	Un.	Caracterização	Relação com a APPC-Leiria
Utentes com Acordo de Cooperação	107	Pessoas com deficiência e/ou incapacidade que apresentam diagnóstico de paralisia cerebral, doenças neurológicas afins e outras. 110 frequentam terapias e os outros 33 estão num regime de Observações Periódicas; 47 têm menos de 7 anos (encaminhados na sua maioria do Centro Hospitalar de Leiria, do SNIPI e do Hospital Pediátrico de Coimbra); 128 residem no Distrito de Leiria, 15 no Distrito de Santarém; 54 são do sexo feminino, 89 do sexo masculino.	Usufruem do Apoio em Regime Ambulatório, no Centro de Reabilitação da APPC-Leiria ou nos seus locais de vida, designadamente ao nível dos seguintes serviços: Serviço Social; Psicologia; Terapia da Fala; Fisioterapia; Psicomotricidade; Terapia Ocupacional; Hidroterapia; Musicoterapia; Terapias Assistidas por Animais; Observações Periódicas; Serviços Médicos
Utentes fora do Acordo de Cooperação	36		
Familiares / Cuidadores	358	Familiares dos utentes beneficiários do Apoio em Regime Ambulatório, com responsabilidade no processo de acompanhamento dos mesmos	São os responsáveis por assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos no Plano Terapêutico Individual, assegurando que os utentes não faltam às sessões previstas e seguindo as orientações dos terapeutas no ambiente domiciliário. São também alvo

			do apoio psicossocial sempre que necessário.
Recursos Humanos: Equipa Técnica	11	Especialistas na área da Reabilitação, com 15 anos de experiência em psicologia, serviço social, fisioterapia, psicomotricidade, terapia da fala, terapia ocupacional, educação social, hidroterapia, terapia assistida por animais e musicoterapia	Atendem diariamente os utentes da instituição num modelo de “um para um”, em sessões terapêuticas de 50 minutos. Têm reuniões de Equipa semanais para assegurar um trabalho multidisciplinar. São os responsáveis por elaborar os processos terapêuticos Individuais em conjunto com os utentes / cuidadores / familiares.
Recursos Humanos: restantes colaboradores	7	Direção Técnica, contabilista, administrativo, motorista e ajudantes de estabelecimento	São eles que asseguram o funcionamento da estrutura de suporte ao nível da gestão, contabilidade, comunicação, limpeza, higiene, segurança, etc.

Fonte: construído pela autora

## 2. Planeamento do envolvimento dos stakeholders

Nesta fase do trabalho, não foi mobilizado o envolvimento dos stakeholders, devido a constrangimentos temporais para o término do presente trabalho, ficando no entanto delineada uma estratégia para quando a organização decidir avançar para uma AIS mais estruturada.

A maioria dos stakeholders selecionados para análise é diretamente influenciada pelo impacto da resposta social. Como o acesso para a avaliação pretendida é facilitado por questões de proximidade, a amostragem não será aleatória. No que concerne à estratégia de envolvimento dos stakeholders no mapeamento do impacto, salienta-se a utilização de estratégias de envolvimento presencial com os participantes diretos, através de *focus groups*. No caso dos utentes sem capacidade de resposta, serão consideradas as respostas dos cuidadores em seu nome. No que se refere à fase da quantificação do impacto, opta-se por inquéritos *online* pela maior facilidade na

obtenção do maior número de respostas possível, e pela natureza dos dados a recolher que, desta forma, facilita o tratamento dos dados recolhidos.

### 3. Seleção dos *outcomes* e impacto ligados aos *stakeholders* e a sua medição através de indicadores

Não tendo sido efetivado o envolvimento dos stakeholders, não foi possível realizar esta última fase do mapeamento. No entanto, a investigadora e a coordenadora de equipa construíram um quadro exemplificativo do que seria esse levantamento com uma escala de resposta de 5 pontos, em que o 1 representa o nível/frequência mais reduzido, por contraponto ao 5 que representa o mais elevado.

**Quadro 10. Seleção dos *outcomes* e impacto ligados aos stakeholders e a sua medição através de indicadores**

STAKEHOLDER	MUDANÇA	INDICADOR	Escala		FONTE
			M I N	M A X	
Utentes	Redução do isolamento social	Média aritmética entre frequência de participação em atividades sociais (fora de casa) e nível de satisfação com rede de amizades	1	5	Inquéritos online e <i>focus group</i>
	Aumento do bem-estar emocional	Média aritmética entre sensação de acolhimento por pessoas que se preocupam e sensação de não ser julgado/a	1	5	
	Aumento da autoestima	Nível de concordância com a frase "Sinto-me bem comigo próprio"	1	5	
	Maior sentimento de proteção social	Grau de concordância com a afirmação "Sinto-me protegido socialmente - ou seja, conheço os meus direitos e deveres, tenho acesso a prestações/apoios sociais e sinto confiança nos técnicos que me acompanham e apoiam na resolução da minha situação"	1	5	

Familiars / Cuidadores	Competência no apoio ao processo de reabilitação	Média aritmética entre o nível de conhecimento percebido sobre a incapacidade e o nível de capacidade percebido para apoiar o processo de reabilitação	1	5
	Equilíbrio entre as necessidades de todos os familiares	Nível de capacidade percebido para conciliar o apoio ao familiar com a vida pessoal	1	5
	Maior sustentabilidade financeira	Nível de percepção de redução dos encargos financeiros	1	5
	Aumento do conhecimento e acesso aos serviços existentes	Média aritmética entre a concordância com as frases “Conheço os serviços sociais e de reabilitação e apoio social existentes na minha cidade” e “Frequento/utilizo os serviços existentes na minha cidade”	1	5
Recursos Humanos: Equipa Técnica e restantes colaboradores	Eficácia da intervenção integrada	Média aritmética entre o nível de articulação percebido e o nível de agilização da intervenção entre todos os intervenientes	1	5
	Maior desenvolvimento de competências pessoais	Média aritmética entre Sensação da melhoria da comunicação com os/as utentes e sensação de enriquecimento pessoal	1	5
	Adequação da resposta para situações mais complexas	Média aritmética entre o nível de informação com relevância clínica e o nível de respostas para as necessidades diferenciadas dos beneficiários	1	5

Fonte: construído pela autora

## CONCLUSÕES

A presente investigação procurou, numa primeira instância, demonstrar a importância de um sistema de avaliação e gestão de impacto social para as entidades da economia social, enquanto processo que permite disponibilizar mais informação aos stakeholders, criar uma cultura de melhoria contínua, tomar decisões mais informadas e conscientes, e criar respostas mais eficazes. Tendo sido verificado que não existe uma metodologia *standard* e consensual para o fazer, optou-se por tomar como ponto de partida o *SIM Toolkit* – uma caixa de ferramentas que está a ser desenvolvida por uma consultora portuguesa com alguns parceiros europeus que tem como objetivo facultar às pequenas organizações da sociedade civil uma forma de encetarem estes processos de forma autónoma e sem os custos que por norma lhe são inerentes. O *SIM Toolkit* apresenta um conjunto vasto e diversificado de ferramentas para serem utilizadas ao longo de um ciclo de cinco etapas - o *SIM Cycle*. Apesar das etapas serem sequenciais, o interessante deste ciclo é que ele não é estanque. As organizações poderão a qualquer momento alterar a sua ordem, voltar atrás, refazer etapas, e ainda selecionar as ferramentas que melhor se adequem aos seus contextos.

Para responder à pergunta de partida - *Como utilizar o SIM Toolkit nas Entidades da Economia Social?* – e atingir o objetivo geral deste trabalho - *Analisar as potencialidades e as limitações da aplicação de uma bateria de instrumentos como o SIM Toolkit numa Entidade da Economia Social* - procedeu-se a um estudo exploratório numa IPSS do Distrito de Leiria com a concretização dos passos delineados para as duas primeiras etapas do *SIM Cycle*. Foram realizadas pelo menos quinze reuniões/*focus groups* entre a investigadora e vários dos atores institucionais; foi feita uma análise extensiva dos documentos oficiais e do contexto local e nacional em que se insere a organização estudada; foram aplicados três dos questionários sugeridos pelo *SIM Toolkit*; e foram elaborados quatro relatórios com os resultados obtidos ao longo de cada etapa.

No decorrer de todo este processo foi possível confirmar o que dizem os principais autores desta área: que avaliar e gerir impacto é fundamental para a criação de um valor social que permita mudanças substanciais na vida das pessoas e nas comunidades, mas

que é também muito um processo muito complexo, sobretudo para as pequenas e médias organizações da Economia Social.

A grande maioria destas entidades em Portugal dispõe de recursos humanos, materiais e financeiros limitados. Este é um dos principais fatores para que a sua ação se foque essencialmente na resposta imediata aos problemas que as suas missões sociais procuram cumprir, descurando muitas vezes outras questões essenciais ao seu bom funcionamento. Isto deixa muito pouco espaço a que as organizações mobilizem tempo e recursos para se pensarem a si mesmas. O facto deste estudo ter implicado do início ao fim o envolvimento da Direção e de praticamente todos os colaboradores, exigindo que de alguma forma reajustassem as suas funções para reunir e discutir algumas das dinâmicas institucionais, foi, na opinião da investigadora, muito positivo. Estes momentos serviram para refletir o sentimento de pertença dos vários atores envolvidos; as suas posições e opiniões sobre determinados assuntos, como a capacidade organizacional ao nível de diferentes dimensões; as perspetivas sobre a visão, os valores, os recursos, as ações, os *outcomes* ou o impacto da intervenção da organização. Foi interessante observar as diferenças de opinião sobre determinados tópicos e, ainda mais, a surpresa de alguns elementos perante a perceção dessas posições distintas. É de senso comum que elementos de uma equipa que ocupem posições diferentes na mesma, e em que a comunicação não é uma constante, num momento de debate deste género facilmente é criado um potencial relativamente elevado para o conflito. No entanto, tendo havido inicialmente uma apresentação do projeto em que foi explicado o objetivo final de melhoria organizacional, e um elemento condutor destes debates, estas situações de conflito foram raras e transformaram-se rapidamente em tentativas para se chegar a consensos ou soluções. No final da investigação ficou latente a vontade de continuar a implementar as etapas do processo, ou até mesmo voltar atrás e refazer as duas primeiras etapas envolvendo mais stakeholders neste *focus groups*, como por exemplo os utentes e seus cuidadores, voluntários, estagiários, sócios, financiadores e parceiros institucionais.

Também foi importante o trabalho de escrever sobre a caracterização da Associação e seu contexto a nível local e nacional, pois a organização não dispunha de uma base única com estes conteúdos tão completos. Compilar tudo num só documento revelou-se uma

tarefa exigente pois a informação encontrava-se dispersa pelos mais variados documentos oficiais e *sites* institucionais. Ficou registada a intenção de, numa fase posterior, entrar em contacto com outros organismos de nível local e nacional para afinar este trabalho e disponibilizá-lo à rede de parceiros que trabalham na mesma área.

A aplicação dos três questionários merece uma análise individualizada:

Relativamente ao *OA2*, a sua aplicação foi relativamente fácil, mas morosa pois é um questionário bastante extenso. Procurou-se envolver participantes com funções distintas na organização para obter uma maior diversidade nas respostas. Os debates originados na procura de uma resposta consensual a cada uma das perguntas foram intensos e levantaram uma série de outras questões. Confrontando os resultados obtidos (elevado equilíbrio entre as dimensões auscultadas) com as discussões que surgiram durante o processo, surge a dúvida se os mesmos não poderão ter sido comprometidos pelo facto das respostas não serem dadas de forma anónima. Como exemplo, observou-se que as repostas relativamente à liderança foram menos positivas. Se estivesse presente um elemento da Direção, há fortes probabilidades dessas respostas virem a ser mais positivas, com receio de represálias. Tal como referem os autores, mais relevante que os resultados será o debate originado durante o processo. A investigadora sugere que se faça um debate mais alargado, com mais stakeholders envolvidos, mas que o questionário seja respondido de forma anónima para os resultados serem efetivamente ilustrativos da realidade organizacional. Para além da potencialidade que o questionário apresenta na produção de debates orientados, a ferramenta garante um relatório com infográficos de fácil leitura e resumo das principais conclusões. No entanto, o diagrama não apresenta valores específicos, representando apenas uma ferramenta visual. Uma das principais limitações do inquérito é estar apenas disponível na língua inglesa, o que poderá dificultar o acesso a alguns stakeholders. Mesmo que a organização se dispusesse a traduzir o questionário, para a obtenção do relatório teria de ser sempre respondido no ficheiro da *Marguerite Casey Foundation*, pois as fórmulas de tratamento dos dados não estão acessíveis ao público.

Quanto ao autodiagnóstico organizacional aplicado no âmbito da Comunidade Impacto Social, demonstrou ser uma ferramenta eficaz na avaliação das capacidades

organizacionais por cada uma das quatro dimensões consideradas, e útil na percepção sobre as diferenças de posição de cada uma das categorias profissionais participantes. A investigadora observou, em conversa com alguns participantes, nomeadamente ajudantes de estabelecimento e administrativos, que nem sempre o conteúdo das questões era de fácil compreensão, apesar de ter havido uma sessão de esclarecimentos sobre o questionário. No entanto, pelo que deu a entender a consultora que analisou os resultados, este é um instrumento ainda em construção e que será certamente melhorado. Uma das limitações observadas é o facto de o questionário ter de ser analisado por uma entidade externa, ficando a questão da autonomia da organização na execução do *SIM Cycle* de certa forma comprometida.

Em relação ao *Cerise SBS*, este talvez tenha sido o instrumento com mais condicionantes de aplicação. Em primeiro lugar porque o instrumento foi traduzido para um português não muito claro; depois porque toda a linguagem está muito direccionada para negócios sociais, abordando frequentemente termos como “quadro de Administração”, “acionistas”, “cadeia de produção”, “modelo de negócios”, etc. Este questionário oferecia uma modalidade de autodiagnóstico, com resultados mais rápidos e limitados, que possibilitava que apenas um ou dois membros com conhecimentos da gestão da instituição respondessem. Na investigação optou-se por esta modalidade tentando adaptar a linguagem à realidade organizacional. O que o questionário tem de interessante, mais uma vez, é as questões que levanta, e conseqüente debate, sobre a capacidade ou eficiência da organização em determinada matéria. E ainda, a auscultação sobre os canais e formas de comunicação que mantém com os diversos stakeholders.

Embora a aplicação do *Cerise SBS* tenha proporcionado mais um momento produtivo de debate e análise de várias questões organizacionais, a investigadora não considera que tenha sido relevante para a aplicação da fase de “Mapeamento de beneficiários ou outros stakeholders”. Os passos sugeridos para esta fase, embora na investigação tivessem sido aplicados apenas como um exercício teórico, no entender da autora, serão o verdadeiro ponto de partida para uma avaliação de impacto social, pois exigem que sejam criados indicadores de medição de impacto adequados à realidade da organização.

O *SIM Toolkit*, da forma como está pensado ser apresentado para uso das organizações, representa um excelente ponto de partida para as entidades darem início aos seus processos de AIS. No meio de centenas de tantas instruções e teorias sobre como deve ser desenvolvida uma AIS e de tantos instrumentos existentes, haver um mapa desenhado (*SIM Cycle*) das fases que é importante seguir e completar, e um trabalho de pré-seleção das várias ferramentas que poderão ser utilizadas em cada uma das fases, é já uma grande ajuda para as organizações. Também o facto de serem ferramentas de livre acesso e que na sua generalidade poderão ser utilizadas de forma autónoma pelas organizações, sem terem de recorrer necessariamente a entidades externas para implementar um processo desta natureza, é sem dúvida uma mais-valia para a maior parte destas entidades que muitas vezes não dispõem dos recursos financeiros para poder fazê-lo.

O presente estudo apresenta algumas limitações que convém ter em atenção: a IPSS analisada não é demonstrativa de todas as organizações da Economia Social; na investigação foram apenas aplicados os procedimentos das primeiras duas fases do *SIM Cycle*, não sendo possível analisar a aplicação do *SIM Toolkit* na sua totalidade; foi considerado um número reduzido de stakeholders na amostra, o que limitará certamente os resultados obtidos; o estudo do tipo exploratório, com uma abordagem maioritariamente qualitativa, carece de dados mais exatos.

Outra das limitações tem a ver com processos de gestão da própria organização. Para a investigadora, a Coordenadora da Equipa e a Diretora Técnica da instituição, ficou claro que, antes de avançar efetivamente com um processo estruturado de avaliação e gestão de impacto social na organização, seria importante elaborar um Plano Estratégico, um Plano de Comunicação e uma Política Ambiental (em falta na organização em estudo) para ter uma base de partida mais sólida.

Considerando que o impacto está relacionado com mudanças a longo prazo, entende-se que um estudo que avalie ferramentas de avaliação de impacto dificilmente poderá ser efetuado no âmbito de um mestrado. No entanto, espera-se com esta investigação ter-se contribuído para as organizações entenderem a importância que a implementação de um processo de AIS para as entidades da economia social tem. Seria

interessante, para referência futura, que um número considerável de organizações experimentasse aplicar um *SIM Cycle*, em coordenação com os autores do *SIM Toolkit*, para que o recurso possa ser melhorado e posto em prática, com o intuito de desenvolver organizações mais proactivas na construção do seu sucesso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 4 Change. (s.d.). *Diagnóstico de Capacidades Organizacionais*. Disponível em: <https://www.4change.org/images/recursos/4pdiagnostico.pdf>
- 4Change. (s.d.). *Teoria da Mudança*. 4Pagers, nº4. Disponível em: <https://www.4change.org/images/recursos/4change-teoria-da-mudanca-vc-03-prova.pdf>
- 4Change. (2015). *Análise SROI*. 4Pagers, nº1. Disponível em: <https://www.4change.org/images/recursos/4pagers-sroi.pdf>
- 4Change, Institute, F. R., Foundation, C., & Foundation, T. E. (2019). *Social Impact Management Toolkit* (Relatório não publicado).
- Bell-Rose, S., & Lopez, J. (2003). *Social Impact Assessment: A Discussion Among Grantmakers*. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(2). Disponível em: <https://www.issuelab.org/resource/social-impact-assessment-a-discussion-among-grantmakers.html>
- Business Dictionary. (s.d.). *What is social impact? definition and meaning*. Disponível em: <http://www.businessdictionary.com/definition/social-impact.html>
- Câmara Municipal de Leiria. (2017). *Conselho Municipal para a Inclusão das Pessoas com Deficiência promove construção de cidade inclusiva*. Disponível em: [https://www.cm-leiria.pt/pages/617?news\\_id=2968](https://www.cm-leiria.pt/pages/617?news_id=2968)
- Carreras, I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2010). *Liderazgo orientado a resultados en las ONG*. Barcelona: ESADE.
- Center for Theory of Change. (s.d.). *TOC Origins*. Disponível em: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/toc-background/toc-origins/>
- CERISE. (2015). *Guidelines for using the Social Business Scorecard*. Disponível em: <https://cerise-spm.org/en/sbs/centre-de-ressources/getting-started/>

Comunidade Impacto Social. (s.d.). CIS. Disponível em:  
<https://impactosocial.pt/comunidade-cis/>

Conselho Local de Ação Social de Leiria. (2017). *Diagnóstico Social do Concelho de Leiria*. Leiria: Câmara Municipal de Leiria.

Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Journal of Chemical Information and Modeling. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

*Estatutos APPC-Leiria*. (2015). Leiria: APPC-Leiria.

Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). *Social impact assessment: the state of the art*. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34–42. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>

*Glossário do Portugal Inovação Social*. (s.d.). Estrutura de Missão Portugal Inovação Social. Disponível em: <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/index.php/glossario/>

EVPA & Social Value International. (2019). *Impact Management Principles*. Bruxelas: EVPA.

Filho, H. M. (2015). *Dos objetivos do milênio aos objetivos do desenvolvimento sustentável: lições aprendidas e desafios*. Disponível em:  
[https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=52f0fe62-b8eb-a8b5-1fa4-2f6897d455ae&groupId=265553](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=52f0fe62-b8eb-a8b5-1fa4-2f6897d455ae&groupId=265553)

Fundação Calouste Gulbenkian. (2020). *MAZE*. Disponível em:  
<https://gulbenkian.pt/project/maze/>

Garrido, Á., & Pereira, D. (2018). *A Economia Social em Movimento - Uma história das organizações*. Lisboa: Tinta da China.

GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento. *O que é a Carta Social?* (2007). Disponível em: [http://www.cartasocial.pt/carta\\_social.php?img=0](http://www.cartasocial.pt/carta_social.php?img=0)

- Global Impact Investing Network. (2019). *IRIS+ Core Metrics Sets Fundamentals*. Disponível em: [http://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS\\_CoreMetricsSets\\_20190510.pdf](http://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS_CoreMetricsSets_20190510.pdf)
- Glossário da avaliação e da gestão centrada nos resultados*. . (2002). Ministério de Negócios Estrangeiros. Disponível em: [https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/av\\_au\\_gloss\\_aval\\_gestao\\_port.pdf](https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/av_au_gloss_aval_gestao_port.pdf)
- Guerra, I. C. (2006). *Participação e Acção Colectiva - Interesses, Conflictos e Consensos*. S. João do Estoril: Príncipe Editora.
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. Bruxelas: European Venture Philanthropy Association.
- Informing Change. (2017). *A Guide to Organizational Capacity Assessment Tools Finding-and Using-the Right Tool for the Job*. In William and Flora Hewlett Foundation website (Issue October). Disponível em: <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2017/11/A-Guide-to-Using-OCA-Tools.pdf>
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Índice de Bem-Estar - Documento Metodológico*. Disponível em: <http://smi.ine.pt/DocumentacaoMetodologica/Detalhes/?id=1580&lang=PT>
- Instituto Nacional para a Reabilitação. (s.d.). *ONGPD*. Disponível em: <http://www.inr.pt/ongpd>
- International Association for Impact Assessment. (2009). *Visão, Missão, Valores, Código de Conduta Profissional e Responsabilidades Éticas*. Disponível em: [https://www.iaia.org/pdf/Code\\_of\\_Ethics\\_pt.pdf](https://www.iaia.org/pdf/Code_of_Ethics_pt.pdf)
- Kvam, R. (2018). *Social Impact Assessment: Integrating Social Issues in Development Projects*. *Social Impact Assessment: Integrating Social Issues in Development Projects*. Banco Interamericano de Desenvolvimento.

- Lima, Aida Valadas; Guerra, João; Martins, J. J. (2018). *A Dimensão Social das Avaliações Ambientais e o Perfil Profissional dos Sociólogos*. 4. Disponível em: <https://sites.google.com/apai.org.pt/web/documentos-de-referência?authuser=0>
- Maas, K. (2014). *Giving Thoughts: Classifying Social Impact Measurement Frameworks*. The Conference Board Initiative on Corporate Philanthropy, 39(1), 1–16. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.679.4208&rep=rep1&type=pdf>
- Marguerite Casey Foundation. (s.d.). *Organizational Assessment Activity Tool*. Disponível em: <https://www.caseygrants.org/what-we-are-learning/organizational-assessment-activity-0a2/>
- McKinsey & Company. (2013). *The Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT): 2.0*. Disponível em: <https://www.issuelab.org/resource/organizational-capacity-assessment-tool-ocat-2-0.html>
- Meneses, J. W. (2016). *Gestão de Organizações e criação de valor partilhado*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Mikicic, B. C. (2015). *Benchmarking of data capacity assessment tools*. September. Disponível em: <https://hiponline.org/wp-content/uploads/2016/08/Benchmarking-of-Data-Capacity-Assessment-Tools-1.pdf>
- Nations, U. (2015). *MDG Progress Chart*. June, 1. Disponível em: <https://www.un.org/millenniumgoals/2015-MDG-Report/pdf/MDG%202015%20PC%20final.pdf>
- Niels Keijzer, Eunike Spierings, G. P. and A. F. (2011). *Bringing the invisible into perspective*. Netherlands: ECDPM Maastricht.

- OECD. (s.d.). *What are results?*. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/results-development/what-are-results.htm>
- OECD. (2008). *The Challenge of Capacity Development*. OECD Journal on Development, 8(3), 233–276. Disponível em: [https://doi.org/10.1787/journal\\_dev-v8-art40-en](https://doi.org/10.1787/journal_dev-v8-art40-en)
- OECD. (2011). *Well-being indicators*. Oecd, 50, 1–40. Disponível em: <http://www.oecd.org/sdd/47917288.pdf>
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). *Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública*. In Revista de Saúde Pública (Vol. 29, Issue 4). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-89101995000400010>
- Regulamento Interno da APPC-Leiria*. (2015). Leiria: APPC-Leiria.
- Repucci, S. (2010). *A users' guide to civil society assessments*. Oslo: United Nations Development Programme.
- Roche, C. (1999). *Impact assessment for development agencies; Learning to value change*. Nairobi: Oxfam GB.
- Roche, C. (2000). *Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças*. São Paulo : Cortez : ABONG ; Oxford.
- Simister, N., & James, R. (2015). *Draft paper – M & E of Capacity Building*. Disponível em: [http://www.globaltfokus.dk/images/Draft\\_paper\\_-\\_ME\\_of\\_Capacity\\_Building\\_-\\_Nigel\\_Simister\\_Rick\\_James.pdf](http://www.globaltfokus.dk/images/Draft_paper_-_ME_of_Capacity_Building_-_Nigel_Simister_Rick_James.pdf)
- The Robert Enterprise Development Fund. (2001). *SROI Methodology: Analyzing the Value of Social Purpose Enterprise Within a Social Return on Investment Framework*. San Francisco: The Roberts Enterprise Development Fund.
- UNEG Impact Evaluation Task Force. (2013). *Impact evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection Planning and Management*. UNEG Guidance Documents, August. Disponível em: <http://www.uneval.org/document/detail/1433>

Vanclay, F. (2003). *Avaliação de Impactos Sociais: Princípios Internacionais*. Edições Especiais Da Associação Internacional Para a Avaliação de Impactos (IAIA), Série no2. <https://drive.google.com/file/d/19P1oe3AlftRdvxlhwsINxbDE796KIBDD/view>

Vanclay, F., Esteves, A. M., & Franks, D. M. (2015). *Avaliação de Impactos Sociais: Guia para a avaliação e gestão dos impactos sociais dos projetos*. Associação Internacional de Avaliação de Impactos.

## **ANEXOS**

**Anexo 1** - 26 tarefas que compõem a avaliação de impactos sociais

**Anexo 2** - Instrumento de Avaliação de Capacidade Organizacional: OA2 – *Organizational Assessment Activity*

**Anexo 3** - Diagnóstico Organizacional da 4Change enviado para os colaboradores da APPC-Leiria no dia 07-02-2020

**Anexo 4** - Instrumento de Mapeamento de beneficiários e outros stakeholders: SBS - *CERISE Social Business Scorecard*

**Anexo 5** - *Cerise SBS* - Modelos de entrevista a aplicar aos diferentes stakeholders relativamente a cada uma das dimensões exploradas

**Anexo 6** - Descrições funcionais das categorias profissionais da APPC-Leiria

**Anexo 7** - Contextualização Organizacional da APPC-Leiria

**Anexo 8** – Resumo da Análise *CERISE SBS*

## Anexo 1 - As 26 tarefas que compõem a avaliação de impactos sociais

### Fase 1: Compreender os problemas

1. Obter um bom entendimento do projeto proposto, incluindo todas as atividades complementares necessárias para apoiar o desenvolvimento e operação do projeto.
2. Esclarecer as responsabilidades e funções de todos os envolvidos em ou associados à AIS, incluindo relações com os outros estudos especializados que estiverem a ser realizados, e estabelecer quais as leis nacionais e/ou diretrizes e normas internacionais que devem ser cumpridas.
3. Identificar a “área social de influência” preliminar do projeto, as comunidades potencialmente afetadas e beneficiárias (próximas e distantes) e as partes interessadas.
4. Obter um bom entendimento sobre as comunidades que poderão ser afetadas pelo projeto, elaborando um Perfil Comunitário que inclua: (a) uma análise minuciosa das partes interessadas; (b) uma discussão sobre o cenário sociopolítico; (c) uma avaliação das diferentes necessidades, interesses, valores e ambições dos vários subgrupos das comunidades afetadas, incluindo uma análise de género; (d) uma avaliação do seu histórico de impactos, ou seja, a sua experiência com projetos anteriores e outros eventos históricos; (e) uma discussão das tendências que estão em curso nessas comunidades; (f) uma discussão sobre os ativos, os pontos fortes e os pontos fracos das comunidades; e (g) opcionalmente, os resultados de um inquérito de opinião. Esta tarefa é geralmente denominada de descrição do perfil.
5. Informar plenamente os membros da comunidade sobre: (a) o projeto; (b) projetos semelhantes noutros locais para lhes dar uma ideia de como podem ser afetados; (c) como podem ser envolvidos na AIS; (d) os seus direitos processuais no âmbito regulamentar e de desempenho social do projeto; e (e) o acesso aos mecanismos de reclamação e de feedback.
6. Conceber processos participativos inclusivos e espaços deliberativos para ajudar os membros da comunidade: (a) a entender como serão afetados; (b) a determinar a aceitabilidade dos impactos prováveis e benefícios propostos; (c) a tomar decisões informadas sobre o projeto; (d) a facilitar a visão da comunidade sobre os futuros desejados; (e) a contribuir para os planos de mitigação e de monitorização; e (f) a prepararem-se para a mudança.
7. Identificar as questões sociais e de direitos humanos que têm potencial para ser motivo de preocupação (por exemplo, na delimitação do âmbito).
8. Recolher dados de referência para as principais questões sociais.

### Fase 2: Prever, analisar e avaliar as possíveis vias de impacto

9. Através da análise, determinar as alterações sociais e impactos que provavelmente decorrerão do projeto e suas várias alternativas.

10. Considerar cuidadosamente os impactos indiretos (ou de segunda ordem e superior).
11. Considerar como o projeto contribuirá para os impactos cumulativos que estão a ser experienciados pelas comunidades anfitriãs.
12. Determinar como os vários grupos e comunidades afetadas provavelmente responderão.
13. Estabelecer a significância das mudanças previstas (ou seja, priorizá-las).
14. Contribuir ativamente para a conceção e avaliação das alternativas ao projeto, incluindo a opção de não implementação e outras.

### Fase 3: Desenvolver e implementar estratégias

15. Identificar formas de abordar os potenciais impactos negativos (usando a hierarquia de mitigação).
16. Desenvolver e implementar formas de melhorar os benefícios e as oportunidades relacionadas com o projeto.
17. Desenvolver estratégias para ajudar as comunidades a lidar com a mudança.
18. Desenvolver e implementar mecanismos adequados de feedback e reclamação.
19. Facilitar um processo de acordo entre as comunidades e o promotor, conducente à elaboração de um Acordo de Impactos e Benefícios (AIB).
20. Ajudar o proponente a facilitar as contribuições das partes interessadas e a elaborar um Plano de Gestão dos Impactos Sociais (PGIS) que implemente os benefícios, medidas de mitigação, acordos de monitorização e acordos de governação estabelecidos no AIB, bem como planos para lidar com quaisquer problemas imprevistos, à medida que venham a surgir.
21. Concretizar processos para permitir que proponentes, autoridades governamentais e partes interessadas da sociedade civil implementem os acordos estabelecidos no PGIS e no AIB, e desenvolvam e integrem os seus próprios planos de ação de gestão nas suas organizações, estabeleçam os respetivos papéis e responsabilidades durante a implementação daqueles planos de ação e mantenham um papel contínuo na monitorização.
22. Ajudar o proponente a desenvolver e implementar planos de desempenho social contínuos que abordem as obrigações do contratante estabelecidos no PGIS.

### Fase 4: Criar e implementar programas de monitorização

23. Desenvolver indicadores para monitorizar a mudança ao longo do tempo.
24. Desenvolver um plano de monitorização participativo.
25. Considerar como a gestão adaptativa será implementada e considerar a implementação de um sistema de gestão social.
26. Realizar avaliações e revisões periódicas (auditoria).

## Anexo 2 - Instrumento de Avaliação de Capacidade Organizacional: OA2 – Organizational Assessment Activity



# Welcome to the OA<sup>2</sup>

## Organizational Assessment Activity

Marguerite Casey Foundation helps low-income families strengthen their voices and to mobilize communities in order to achieve a more just and equitable society for all. Strong community-based organizations are essential to this work.

With this in mind and the Foundation's commitment to cultivating a movement of poor and low-income families advocating on their own behalf for change along with its continuing commitment to learning, we extend you the opportunity to engage in this activity to assess, understand and strengthen your organization's ability to achieve its goals, and identify opportunities to develop as a strong, sustainable community-based organization.

This tool was initially introduced in 2004 and with this updated release we have enhanced the user experience and made improvements that support the needs of nonprofit and community

The OA<sup>2</sup> was redesigned for Marguerite Casey Foundation by a team of graduate students from the University of Washington's Evans School of Public Policy and Governance. The team set out to enhance functionality and relevance without diluting usefulness so that it is accessible to those who are helping themselves and their communities. Recognizing the importance of teamwork, the Evans School of Public Policy and Governance team also wanted to create a tool that would encourage self-reflection and dialogue within each organization.

### What is being assessed and what is "capacity"?

"Capacity" can mean different things in different contexts. For this activity, capacity refers to the ability of an organization to fulfill its mission and achieve its stated goals and objectives. The OA<sup>2</sup> breaks down capacity into three dimensions: Organizational, Programmatic, and Adaptive.

- Organizational capacity is your organization's ability to continue your important work over time and to support your programs.
- Programmatic capacity is your organization's ability to effectively conduct its primary activities, such as advocacy or delivery of services to your community.
- Adaptive capacity is your organization's ability to innovate, learn, and anticipate challenges and opportunities in our continuously changing world.

### How to use the OA<sup>2</sup>

This assessment tool is composed of 125 short statements describing important characteristics that high-impact organizations have in common. The tool contains several worksheets; each worksheet tab can be found along the bottom of the tool. Each tab indicates a particular area of organizational inquiry and contains several statements that are followed by a scale to indicate the degree to which you agree or disagree with that statement, as it applies to your organization. Some statements are followed by checkboxes where one or more responses are appropriate. Please answer all of the questions, even if you're not positive, otherwise your scores may be impacted. If you mistakenly check the wrong checkbox, click the reset button and start the page over.

For the most useful results and a 360-degree perspective of your organization, gather members from across your organization to participate in the activity. While the length of time it takes to complete is dependent upon your organization and other factors, the average organization has reported completing the tool in 2 hours. The final worksheet is a reflection opportunity to record any insights your staff gained through the activity.

Your responses will be recorded, compiled, and displayed on the final results tab. Based on your organization's process and approach, your results are intended to help you understand your organizational strengths and areas that may require attention or call for further development.

### Getting started

While it may seem like a big commitment of time and resources, this assessment does not need to be completed all at once. Your progress will be saved until you reset the answers yourself. This tool enhancement considers the realities of available resources and time.

You may want to establish a baseline by using the initial results as a benchmark measurement of your organization's capacity development. Then you can compare results over time to track your organization's progress towards its goals. Your organization should think of this as an investment in its future.

Visit the Marguerite Casey Foundation website [www.caseygrants.org](http://www.caseygrants.org) to find other assessments and research, case studies, reports on grantee feedback and tools. Please reach out with questions to [learning@caseygrants.org](mailto:learning@caseygrants.org).

## Participant Information

To get the most out of this experience, it is recommended that you include individuals from across the organization in the process. Working through this activity takes about 2-3 hours, but it will be worth the investment of time you put into the process! You are likely to gain more organizational insight by engaging different perspectives and using a team-based approach to complete the activity.

RESET

ENTER

<b>Organization:</b>	<b>Date Completed:</b>
Name:	Role in Organization:
<b>Additional Participants (Recommended)</b>	
ENTER	
Name:	Role in Organization:
Name:	Role in Organization:
Name:	Role in Organization:
Name:	Role in Organization:
Name:	Role in Organization:
Name:	Role in Organization:

## Leadership & Board Engagement

This section asks you to think about your organization's executive leadership and Board of Directors.

RESET

Question	Question	AGREE	MOSTLY AGREE	MOSTLY DISAGREE	DISAGREE
1	Our organization has a mission statement that is concise, compelling, and communicates our organization's purpose and whom we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Our organization has a vision statement that describes our ideal future.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Our organization has a values statement that explains what is important to us and how we will treat each other.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Our organization's values statement serves as our moral compass when making strategic decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Our organizational leadership responsibilities are not overly dependent on one person and can be shared across the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Our organization has a plan to identify and develop new leaders for our organization (e.g. a succession plan).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Our organization's executive leadership listens to the comments, concerns, and ideas of our staff and volunteers and then takes appropriate action.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Our organization's executive leadership listens to the comments, concerns, and ideas of the community we serve and then takes appropriate action.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Our organization's executive leadership listens to the comments, concerns, and ideas of our Board and then takes appropriate action.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Our organization's executive leadership is diverse (e.g. race, gender, professional skill sets).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Our organization's Board of Directors (Board) guides organizational priorities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Our organization's Board is representative of the community we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Our organization's Board uses formal processes, including voting and elections, to perform their duties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Our organization's Board uses their personal and professional networks to advance the organization's mission.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Our organization has term limits for Board members.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Our organization's Board meets _____ annually. (choose the option that best describes your organization)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2 times or less
- 3 to 5 times
- 6 to 9 times
- 10 or more times

<b>Human Capital &amp; Management</b>		<b>RESET</b>			
This section focuses on staffing, volunteers, and Human Resources.		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
<b>Question</b>					
17	Our organization's staff and volunteers bring a range of experiences and expertise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Our organization's staff and volunteers know and understand our organization's mission.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Our organization's staff and volunteers have the necessary skills and abilities to perform their duties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Our organization has the appropriate level of staff and volunteers to carry out its work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Our organization fills vacant staff and volunteer positions in a timely manner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Our organization's staff are representative of the community we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Our organization's volunteers are representative of the community we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Our organization's volunteers are allotted the necessary training and resources to perform their duties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Our organization's volunteers are assigned to tasks that are appropriate for their skill set.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Our organization recognizes volunteers for their service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Our organization actively recruits new volunteers while also working to retain current volunteers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Our organization values and considers staff and volunteer input in formal and informal meetings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Our organization is not dependent on only a small group of individuals to function.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Our organization deliberately addresses equal pay for equal work in written organizational policies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Our organization has current written job descriptions for all leadership, staff, volunteer, and Board positions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Our organization arranges adequate benefits to all paid staff, including insurance, paid time-off, and schedule flexibility.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Our organization experiences minimal turnover (less than 20% annually).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Our organization's leadership, management, staff, and volunteers share knowledge and learn from one another.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Our organization's leadership and management use formal/informal coaching and feedback to mentor staff and volunteers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Our organization provides professional development opportunities through challenging assignments, mentoring, and training for our _____. (check all that apply)	<input type="checkbox"/> Board <input type="checkbox"/> leadership <input type="checkbox"/> management <input type="checkbox"/> staff <input type="checkbox"/> volunteers			
37	Our organization's managers are appropriately _____. (check all that apply)	<input type="checkbox"/> experienced <input type="checkbox"/> skilled <input type="checkbox"/> diverse <input type="checkbox"/> knowledgeable <input type="checkbox"/> other			

<b>Programs &amp; Services</b>		<b>RESET</b>			
This section addresses how your organization carries out its program and service activities.		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
<b>Question</b>					
38	Our organization's programs and services are guided by our mission statement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Our organization makes a conscious effort to know the cultural needs of the people we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Our organization's programs and services are responsive to the needs of the community we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Our organization makes programs and services available around the schedules and lives of the people we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Our organization's front-line personnel have appropriate decision-making authority to solve problems as they arise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Our organization has systems and procedures to anticipate service delivery problems that we may face and engages in proactive problem-solving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Our organization anticipates community challenges that our constituents may face and engages in proactive problem-solving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Our organization strives to maintain our reputation through consistently high-quality service delivery.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Our organization is receptive to feedback, criticism, and expert advice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Our organization emphasizes learning from our past experiences to better serve our future.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Our organization adapts to changes in our society and our community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Our organization engages with the community to better understand its needs and values by:	<b>CLICK TO COMPLETE THE SENTENCE</b>			
50	Our organization has considered how to address the following accessibility obstacles that make engaging with our programs and services difficult: (check all that apply)	<input type="checkbox"/> language <input type="checkbox"/> ADA <input type="checkbox"/> childcare <input type="checkbox"/> transportation <input type="checkbox"/> cultural norms			
51	Our organization's programs and services _____ our organizational mission. (check all that apply)	<input type="checkbox"/> are aligned with <input type="checkbox"/> support <input type="checkbox"/> advance <input type="checkbox"/> other			

<b>Measurement, Evaluation &amp; Infrastructure</b>		<b>RESET</b>			
This section addresses your organization's measurement and evaluation activities relating to performance, goal attainment, and learning. This section also includes questions about your organization's technical, physical, and organizational infrastructure.		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
<b>Question</b>					
52	Our organization uses deliberate strategies to improve performance throughout the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Our organization's performance goals can be measured.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Our organization tracks our progress toward meeting our goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Our organization's approach to evaluations of program performance is non-judgmental and fosters learning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Our organization uses individual performance management tools.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Our organization uses organizational performance management processes to ensure the organization's resources are being used appropriately in pursuit of its goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	Our organization's Board engages in annual self-assessments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Our organization's measurement and evaluation systems are aligned with our overall organizational strategy and goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Our organization uses measurement and evaluation data to inform changes in our program activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	Our organization has access to appropriate and adequate workspace components to perform job duties, including chairs, desks, and climate control.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	Our organization's offices include applicable ADA compliant accommodations, including elevators, ramps, and automatic entry.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	Our organization has access to legal support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	Our organization has the appropriate insurance to protect our _____. (check all that apply)	<input type="checkbox"/> organization <input type="checkbox"/> staff <input type="checkbox"/> Board / officers <input type="checkbox"/> volunteers <input type="checkbox"/> building/structure			

<b>Accountability, Strategic Planning, &amp; Alliances</b>		<b>RESET</b>			
This section addresses how your organization holds itself accountable internally and to your community, as well as questions about strategic planning and working relationships with other organizations.		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
Question					
65	Our organization engages in open-access public meetings, such as town halls, to reach its constituents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Our organization informs our community about our activities on an on-going basis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Our organization encourages appropriate staff and volunteers to participate in major organizational decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	Our organization includes constituent input in our decision-making when we set our organizational priorities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	Our organization takes the time to listen and reflect on feedback from the people we serve and adjust our practices accordingly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	Our organization is able to recognize and take advantage of strategic opportunities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Our organization actively addresses challenges in our operating environment.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	Our organization has access to and uses external expertise as needed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Our organization views other organizations as potential partners rather than competition.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Our organization forms strategic partnerships and alliances with other organizations that share similar goals and objectives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	Our organization collaborates with other organizations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76	Our organization informs our community about the current state of the problem(s) our organization addresses and how they can become further involved.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77	Our organization's strategic plan is created, executed, and updated according to the following criteria: (check all that apply)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Our organization revisits and updates our ____ every 3-5 years. (check all that apply)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Our organization reports our ____ to our staff, volunteers, and community. (check all that apply)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Financial Management &amp; Funding Model</b>		<b>RESET</b>			
This section addresses how your organization plans and carries out its financial activities.		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
<b>Question</b>		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
80	Our financial plans are focused on the long term (3-5 years) sustainability of our organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	Our Board has an active and qualified individual who supervises the organization's financial activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82	Our organization regularly assesses how well our budget meets our needs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	Our organization sets an annual budget to address the needs of the people we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	Our organization uses our financial reports to inform how we distribute resources.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	Our organization has written policies for handling our finances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	Our budget reflects the priorities of our mission, vision, and values.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87	Our organization's executive leadership shares the responsibility of understanding the financial health of the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88	Our organization has a fundraising plan that outlines our financial goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89	Our organization's Board makes annual financial contributions to our organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90	Our organization's Board actively engages in fundraising efforts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91	Our organization's funding model is diverse and not overly reliant on a few sources of revenue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92	Our organization communicates with our donors through regular progress updates.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93	Our organization builds long-term relationships with our donors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94	Our organization uses a donor database to manage relationships with our donors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95	Our organization develops relationships with new donors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96	_____ of our organization's annual donations are from people who have supported us in the past.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97	Our organization has enough cash to support basic operations for _____.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Organizational Culture &amp; Norms</b>		<b>RESET</b>			
This section addresses your organization's culture and cultural practices.		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
<b>Question</b>		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
98	Our organization has identified common values and practices based on our mission and vision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99	Our organization's staff want to come to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100	Our organization's staff and volunteers are motivated by the work that we do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
101	Our organization honors the lived experiences of our constituents, staff, and volunteers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
102	Our organization's staff responsibly exercise their authority and influence with respect to our constituents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
103	Our organization creates organizational values and practices through an inclusive process.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
104	Our organization's leadership inspires and motivates staff and volunteers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
105	Our organization's managers understand their position of power in relation to other staff and volunteers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
106	Our organization's leadership promotes a team-based rather than individual working perspective.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
107	Our organization's members communicate freely and effectively with each other.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
108	Our organization makes a conscious effort to respect the cultural backgrounds of the people we serve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
109	Our organization listens to/reflects upon community feedback and incorporates that into our decision making.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
110	Our organization creates a culture where people, e.g. staff and volunteers, feel free to express themselves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Communications</b>		<b>RESET</b>			
This section addresses how you communicate to your external audiences and how your organization communicates internally		<b>AGREE</b>	<b>MOSTLY AGREE</b>	<b>MOSTLY DISAGREE</b>	<b>DISAGREE</b>
Question					
111	Our organization has a communications plan that expresses our key messages.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
112	Our organization knows who our audiences are and understands how to reach them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
113	Our organization's communications plan addresses our specific audiences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
114	Our organization has a communications plan that expresses our voice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
115	Our organization has an outreach plan to engage people who do not know about us.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
116	Our organization's brand logo, colors, and fonts are used consistently across marketing and communications materials.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
117	Our organization has an up-to-date website that reflects our current staff, Board, mission/vision/values programs and services, and contact information.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
118	Our organization actively uses social media channels including, but not limited to, Facebook, Twitter, and Instagram to communicate with our constituents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
119	Our organization has a regularly maintained email database.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
120	Our organization keeps our profile up-to-date on credible nonprofit-focused websites such as GuideStar and Charity Navigator.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
121	Our organization encourages open discussion at our staff and volunteer meetings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
122	Our organization's major program and staff changes are promptly communicated to all staff and volunteers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
123	Our organization has a regularly updated organizational chart, which is accessible to all staff and volunteers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
124	Our organization regularly includes all staff and volunteers in meetings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
125	Our organization's communications tools include: (check all that apply)	<input type="checkbox"/> telephone <input type="checkbox"/> face-to-face conversation <input type="checkbox"/> newsletter <input type="checkbox"/> email blast <input type="checkbox"/> text message <input type="checkbox"/> blog post <input type="checkbox"/> social media <input type="checkbox"/> other			

<b>Reflection</b>		<b>RESET</b>
You are almost done! This final section gives your organization the opportunity to reflect now that you have identified your organization's strengths, growth areas, and concrete goals. Each of your 2-3 responses is limited to 250 characters. This section is not scored.		
Identify 2-3 strengths your organization identified during the self-assessment process.		<b>ANSWER</b>
Identify 2-3 areas where your organization would like to improve to build a better organization.		<b>ANSWER</b>
Identify 2-3 specific goals and how your organization can leverage its strengths to reach those goals.		<b>ANSWER</b>

### Capacity Balance

0%

- Organizational
- Programmatic
- Adaptive

This diagram is based on your responses and illustrates the balance between capacity dimensions for your organization. Your organization's capacity includes many factors that influence its ability to manage operations effectively over time and run programs and activities in conformance with organizational goals and criteria. Successful organizations of any size will seek to maintain balance between their ability to create social value (program capacity), secure organizational stability (organizational capacity), and their ability to identify emerging needs and anticipate or respond to changing circumstances (adaptive capacity).

### Our Assessment Team and their roles:

#### Tips for Highly Effective Organizations

Effective leadership is collaborative, and strong leaders help create a vision for the organization and strategically involve everyone in making it a reality. They are innovative, resourceful, and deal well with conflict. They have the ability to attract and inspire staff, board members, and volunteers. They trust their people and give them the support they need to succeed.

The most effective nonprofits put a great deal of thought into defining and refining their organization's mission. A well-crafted mission statement says what your organization plans to accomplish and how and is one of the most important tools in the nonprofit toolbox. A mission statement serves multiple purposes: it defines the organization's purpose, serves as a guide for organizational decision making, and inspires your workforce and supporters.

Vision statements are sometimes confused with mission statements, but they are usually broader and provides direction for an organization over the next 5 to 10 years. A good vision statement is a description of a desired or ideal end state.

Clear, defined core values guide an organization's internal functions and help shape behavior. They can help determine who should be on the team, and who might fit better in a different organization. Core values that are distilled into specific, easy to understand behaviors can help avoid conflict. For example, "respect" can mean many different things, from not leaving dirty dishes to making space for dissenting opinions. Clarifying values in this way helps everyone in the organization understand what is expected of them.

A culture of shared leadership is positively associated with an organization's stability, resiliency, and adaptability. In organizations exemplifying true shared leadership, employees at all levels are recognized for the unique talents and knowledge they bring and are trusted with choices that advance the organization's mission. Decisions that impact organizational priorities and resources are decentralized and made with input from affected parties, improving buy-in and commitment to organizational initiatives.

Finally, if your organization's board and leadership are not representative of the community it serves, then it is worth considering whether this could be impeding your organization's ability to fulfill its mission. The deliberate inclusion of representative voices in the governing structure helps ensure organizational priorities reflect community needs, and that strategies for addressing those needs are appropriate for

### Capacity by Organizational Area

- Organizational
- Programmatic
- Adaptive



This chart illustrates your organization's capacity by dimension and organizational area. Each "spoke" on the diagram corresponds to a different area of inquiry, and the different color lines correspond to different capacity dimensions: organizational, programmatic, and adaptive, expressed as a percentage of the total capacity points possible for this activity area. Data points closer to the center of the web indicate areas that your organization may want to focus capacity development efforts.

### This is how we engage with our community to better understand its needs and

This activity helped us identify our top organizational strengths:

These are the areas we would like to improve:

These are our goals and we can leverage our strengths to reach them by:

## Anexo 3 - Diagnóstico Organizacional da 4Change enviado para os colaboradores da APPC-Leiria no dia 07-02-2020



### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### Diagnóstico Organizacional - APPC-Leiria | Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria

A sua função principal na organização (caso não se identifique com as opções apresentadas, escolha a que mais se aproxima da sua situação)

Técnica/o

Diretor/a de departamento

Administrativo/a

Financeiro/a

Diretor/a geral ou Administrador/a

Voluntário/a

#### I. Capacidade estratégica e de mobilização

Assinala o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

I.1. A minha organização tem uma visão estratégica clara e forte.

1      2      3      4

I.2. A visão estratégica da minha organização reflete-se diretamente nos seus projetos.

1      2      3      4

I.3. A visão da organização é partilhada por todos os elementos da equipa.

1      2      3      4

I.4. A organização tem planos estratégicos definidos para atingir os seus objetivos.

1      2      3      4

I.5. Existem metas claras, definidas pela instituição, para a sua ação.

1      2      3      4

I.6. A organização dispõe dos meios adequados para definir e implementar uma estratégia coerente.

1      2      3      4

#### II. Capacidade de implementação



/

II.2. A organização consegue gerar receitas próprias.

1            2            3            4

II.3. A organização tem equipa e procedimentos de gestão financeira sólidos e adequados.

1            2            3            4

II.4. A equipa tem as capacidades necessárias à implementação do plano estratégico e objetivos da organização.

1            2            3            4

II.5. A organização está orientada para a obtenção de resultados.

1            2            3            4

II.6. A organização tem capacidade para obter resultados e promover impactos junto dos beneficiários.

1            2            3            4

---

### III. Capacidade de relacionamento

Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

III.1. São desenvolvidas, a nível interno da minha organização, alianças e colaborações regulares.

1            2            3            4

III.2. São desenvolvidas, com outras organizações, alianças e colaborações regulares.

1            2            3            4

III.3. A organização tem visibilidade e capacidade de comunicação do seu trabalho.

1            2            3            4

III.4. Os resultados do trabalho da organização são comunicados de forma transparente.

1            2            3            4

III.5. A organização tem um plano para influenciar os decisores, as instituições e as políticas que afetam os seus beneficiários.

1            2            3            4

III.6. O plano de influência é efetivamente implementado.

1            2            3            4

---

### IV. Capacidade de adaptação e de renovação

Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

IV.1. A organização consegue aprender com os seus sucessos e insucessos.

1            2            3            4

IV.2. Existe na minha organização uma orientação para a medição dos resultados e impactos diretos da sua ação.

1            2            3            4

IV.3. Existe na organização um sistema de monitorização das atividades.

1            2            3            4





IV.5. O sistema de monitorização e avaliação interno da organização e um instrumento ao serviço da aprendizagem e do planeamento de novas ações.

1 2 3 4

IV.6. A organização está orientada para a inovação.

1 2 3 4

IV.7. Existe capacidade da organização para identificar novas oportunidades e desenvolver as mesmas.

1 2 3 4

---

#### Avaliação do Questionário

Em geral, o preenchimento do questionário foi:

1 2 3 4

Identifique a(s) pergunta(s) que lhe despertaram mais dificuldade de interpretação.

Identifique a(s) pergunta(s) que lhe despertaram mais dificuldade de resposta.

Como melhoraria este questionário?

Submeter

## Anexo 4 - Instrumento de Mapeamento de beneficiários e outros stakeholders: SBS - CERISE

### Social Business Scorecard



Portuguese

Bemvindo ao SBS, Scorecard do Negócio Social

O uso dessa ferramenta requer ativar previamente as macros do Excel !

- 1 Objetivo #####
- 2 Público #####
- 3 Produto #####
- 4 Políticas de Recursos Humanos #####
- 5 Princípios éticos #####
- 6 Lucros #####
- 7 Parcerias #####



Auditoria social da SBS ou avaliação rápida da SBS Light?

SBS

Clique para validar

PREENCHA AS INFORMAÇÕES

Carteira de identidade

Questionário

Acessar o Painel de Controle Social de SBS

Opcional

Essa ferramenta propõe um anexo opcional que permite integrar dados financeiros da organização na análise.

Anexo financeiro

CERISE - The Microfinance Exchange Network

14 Passage Dubail - 75010 Paris - France - 0033 (0)1 40 36 92 92 - cerise@cerise-microfinance.org - www.cerise-microfinance.org

O SBS foi desenvolvido por um grupo de trabalho que associa o Secretariado do CERISE, seus membros (CIDR, GRET, IRAM) e parceiros (AFD, AIDR, Entrepreneurs du Monde, Fondation Grameen-Crédit Agricole, Investidores e Parceiros e Proparoo).

Este trabalho está disponível sob os termos da Licença Internacional Creative Commons Attribution - Sem utilização comercial - Não modificável. Licença Internacional 4.0.



**INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO****Informações gerais**

Nome da organização

Sigla

País de operação

Ano de início das atividades

Forma legal

Lucratividade

Regulado por um quadro jurídico nacional

**Detalhes do relatório**

Data efetiva (DD/MM/AAAA)

Moeda usada no relatório (em código internacional de 3 letras)

**Contexto**

Dados do Banco Mundial para o ano:

Taxa de câmbio em moeda local

RNB per capita (moeda usada no relatório)

**Setor**

Agricultura / Agronegócio

Artesanato

Cultura

Educação

Indústria / Química

Saúde

Meio Ambiente

Serviços financeiros

Habitação

Tecnologia da informação e comunicação

Infraestrutura / construção

Assistência técnica

Energia

Serviços "cadeia de suprimento"

Mineração

Outro (especifique abaixo)

X

**Projeto social e alcance**

Visão

Missão

Cobertura geográfica

**Articulação com políticas públicas**

O projeto está ligado de alguma forma a uma política pública específica?

Especifique as referências da lei associada e seu ano

**Principais partes interessadas**

Público-alvo

----

Existe um mecanismo interno para monitorar as mudanças no público-alvo?

0

Prestadores-chave

Parceiros-chave

**Contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas**

Erradicar a pobreza

Erradicar a fome

Saúde de qualidade

Educação de qualidade

Igualdade de gênero

Água potável e saneamento  
 Energias renováveis e acessíveis  
 Trabalho digno e crescimento econômico  
 Indústria, inovação e infraestruturas  
 Reduzir as desigualdades  
 Cidades e comunidades sustentáveis  
 Produção e consumo sustentáveis  
 Ação climática  
 Proteger a vida marinha  
 Proteger a vida terrestre  
 Paz, justiça e instituições eficazes  
 Parcerias para a implementação dos objetivos

#### Iniciador(es) da organização

Grupo de cidadãos  
 Beneficiários  
     Produtores  
     Clientes  
 Empreendedor(es) individuais  
 ONG  
     Nacional  
     Internacional  
 Empresa privada  
 Doador  
     Público  
     Privado (incluindo Fundações)  
 Estado / empresa pública local  
 Outro (especifique)

#### Composição do conselho de administração (em número de membros)

Número total de membros do conselho de administração

Representantes do governo

Líderes comunitários

Representantes dos clientes

Organizações locais

Com fins lucrativos

Sem fins lucrativos

Organizações internacionais

Com fins lucrativos

Sem fins lucrativos

Outros

Pelo menos um membro do conselho de administração recebeu treinamento ou tem experiência de trabalho relacionada com desempenho social.

Indique o número de mulheres no conselho de administração

#### Funcionários (no final do período)

Mulheres (permanentes)

Homens (permanentes)

Tempos completos (permanentes)

Tempos parciais (permanentes)

Trabalhadores temporários

Total de funcionários permanentes

Total de funcionários permanentes no front office

Mulheres

Homens

Número de executivos

Mulheres

Homens

Funcionários permanentes que saíram durante o período

#### Indicadores financeiros

Volume de negócios (VN)

margem bruta / volume de negócios

EBITIDA / volume de negócios

resultado operacional / volume de negócios

Resultado líquido antes dos subsídios / VN

Resultado líquido depois dos subsídios / VN

Rendibilidade dos capitais próprios (depois dos subsídios)

Rendibilidade do activo (depois dos subsídios)

Alevancagem (Dívidas / Capitais próprios)

Ano em que se alcançou o equilíbrio económico

Número de beneficiários

Por favor, especifique o principal público-alvo

Número total de beneficiários

Pontos de venda/serviços

Número total de pontos de venda/serviços

Zona urbana

Zona rural

Por favor, especifique o número de pontos de venda/serviços situados em zonas excludas/pobres

Satisfação dos beneficiários

Uma pesquisa de satisfação foi realizada nos últimos 12 meses?

Net promoter score

Existe um mecanismo formal e funcional para as reclamações?

Reclamações recebidas durante o período

% de reclamações resolvidas positivamente durante o período

Certificações

Certificação mais recente

Organismo de certificação

Ano de certificação

Alguma outra certificação relevante para as mudanças pretendidas?

Organismo de certificação

Ano de certificação

Se relevante, participação das vendas certificadas

Página Inicial		SCORECARD DOS NEGÓCIOS SOCIAIS						Painel Social		
Índice de Identidade		Objetivo	Público	Produto	Políticas de RH	Princípios éticos	Lacros	Parceria	Definições	
Nível:		PONTUAÇÃO							Práticas concretas, Comentários e esclarecimentos por:	Revisão e comentários adicionais de validação por:
<b>Dimensão 1</b>	<b>O OBJETIVO: UMA VISÃO CLARA E COMPARTILHADA DA ORGANIZAÇÃO</b>									
<b>Objetivo 1a</b>	A organização tem como objetivo (missão social) fornecer uma solução para questões sociais e/ou ambientais.									
<b>Prática 1a1</b>	A escarata da organização inclui a declaração formal de sua missão, que inclui as questões sociais e/ou ambientais abordadas, o público vulnerável e/ou excluído visado, os meios para alcançar seus objetivos. A declaração de missão da organização especifica: O público alvo, ou segmentos dos vulneráveis ou excluídos; Os resultados sociais esperados (especificar nos comentários se relevante, veja Item 1a2); Como a organização abordará as necessidades do grupo alvo por meio de produtos, serviços ou outros mecanismos; O registro social e formalizado de suas atividades sociais. Itens: História; Cota; Perfil de sociedade; Outro (especificar na coluna de comentários)									
<b>Prática 1a2</b>	A estratégia da organização reconhece como seus produtos, serviços, atividades e canais de distribuição permitem atingir suas missões sociais e/ou ambientais. Especificar como o processo implementado / a solução proposta atende os objetivos sociais/ambientais									
<b>Objetivo 1b</b>	O projeto é traduzido em objetivos específicos, cuja realização é avaliada periodicamente.									
<b>Prática 1b1</b>	A organização coleta e analisa dados para cada um de seus objetivos sociais / ambientais e segue um protocolo específico para controle de qualidade desses dados. A organização define objetivos sociais claros. A organização define metas de resultados e de medidas que correspondem aos objetivos sociais. A organização tem pelo menos um indicador mensurável para cada um de seus objetivos sociais. Para cada objetivo social, os indicadores de monitoramento são coletados e analisados regularmente. Classifique e detalhe os dados coletados (ligue para ver exemplo) Especifique os métodos de coleta de dados (questionário, observação, pesquisa por entrevistas, etc.) Especifique os instrumentos utilizados para analisar, monitorar e informar sobre os indicadores									
<b>Prática 1b2</b>	O conselho diretor usa dados de desempenho social para fomentar interação estratégica, levantar em nível médio social e financeiro. O conselho diretor analisa cada um dos itens e segue, pelo menos anualmente, para determinar se a organização está cumprindo sua missão e objetivos sociais: Conformidade com a missão; A realização das metas estabelecidas, conforme medido pelos indicadores sociais; Dados sobre a satisfação do pessoal e base de clientes; Práticas de prestação ao cliente; Dados sobre os comentários ou as pesquisas de satisfação do cliente; Atividade dos líderes; Dados (especificar); Informações de fontes independentes sobre os aspectos acima (por exemplo, auditorias internas ou avaliações externas independentes, como auditorias/estados de impacto) Especificar como o conselho e o diretor usam esses dados									
<b>Prática 1b3</b>	O conselho diretor responsabiliza o CEO/diretor executivo por atingir os objetivos sociais da organização. Seções correlatas já tiveram sido atribuídas pelo conselho diretor, especificar para quais.									
<b>Objetivo 1c</b>	Mecanismos de governança consolidam e prestam o projeto da organização									
<b>Prática 1c1</b>	Preservação e criação: A organização possui, por meio de procedimentos formais, que sua missão social e ambiental seja mantida ao longo do tempo. Medidas em vigor para preservar a missão social.									
<b>Prática 1c4</b>	Estabelecer uma missão social. Alocar recursos / apropriar-se / monitorar a governança da missão social. Os novos acionistas estão sujeitos ao respeito ao pacto de acionistas previsto na constituição, que define a missão e a estratégia da organização. Criação de protocolos de proteção da missão social em conformidade com a legislação, supervisão de atividades (por exemplo, prestação de serviços profissionais) Existência de um valorador externo (pontuação) Criação de práticas que, em caso de recursos (investimento de capital), os objetivos sociais são protegidos. Outro (especificar)									
<b>Prática 1c5</b>	Todos os membros do conselho diretor confirmam seus compromissos com a missão social da organização. Os membros do conselho diretor participam voluntariamente e ativamente das reuniões do conselho. Ao aderir ao conselho diretor, cada membro aceita - por escrito ou verbalmente - sua responsabilidade pelo desempenho social da organização. Ao aderir ao conselho diretor, cada membro aceita o Código de Ética da organização, concordando em cumpri-lo. Especifique os pontos-chave do Código de Ética e seu uso dentro da organização.									
<b>Prática 1c6</b>	Uma estratégia é implementada para envolver uma variedade de partes interessadas na governança, incluindo beneficiários e/ou públicos sociais, para assegurar a contribuição do projeto social. Os seguintes elementos são clarificados na estratégia de integração dos beneficiários/públicos sociais na governança: Como eles serão alcançados (através de um comitê, como um membro individual do conselho, etc.) Competências e habilidades; Formalização das competências atribuídas nos documentos legais; Papéis das partes interessadas; Participação dos funcionários no capital; Outro (especificar) O conselho diretor inclui um ou mais membros trazendo expertise e/ou comprometimento real com o objetivo social e garantido seu respeito ao longo do tempo (especificar o perfil e o papel dos membros) A organização associa seus recursos chave no processo de planejamento estratégico; Especifica os recursos envolvidos no processo de planejamento estratégico e como são envolvidos									
<b>Dimensão 2</b>	<b>O PÚBLICO: UM PÚBLICO-ALVO VULNERÁVEL, POBRE E / OU EXCLUÍDO</b>									
<b>Objetivo 2a</b>	A organização foca suas atividades em uma população vulnerável, pobre e/ou excluída.									
<b>Prática 2a1</b>	Os beneficiários são caracterizados por critérios de vulnerabilidade, exclusão ou pobreza. (a) Justificativa: A organização tem como objetivo fornecer produtos ou serviços que atendam às necessidades de uma população pobre ou excluída. (b) Funcionários em situação social: A organização permite que pessoas desempregadas com dificuldades sociais e profissionais possam se beneficiar de contratos de trabalho para facilitar sua integração profissional. (c) Maternalidade: A organização se concentra em seus funcionários em funções, garantindo a integração da cadeia de produtores ou de funcionários marginalizados. Especificar as características dos beneficiários.									
<b>Prática 2a2</b>	O prestador reconhece o nível de pobreza dos clientes novos, o que pode incluir formas não monetárias de pobreza, como falta de autonomia (por exemplo, ou insegurança alimentar). O prestador coleta dados sistematicamente para medir o nível de pobreza dos novos clientes. O prestador usa uma ferramenta de avaliação da pobreza (veja a lista de ferramentas existentes abaixo): Índice de Pobreza da Síntese (IPS) Perfil de pobreza desprivada por pessoa Ferramenta de avaliação de pobreza deficiente (ver item, especificar) O prestador coleta dados sobre todos os seus clientes ou, no caso de uma amostra representativa.									
<b>Prática 2a3</b>	A organização mantém um sistema de informações sociais. Especificar o processo de beneficiários cadastrados como "excluídos"									
<b>Objetivo 2b</b>	A organização cria seus benefícios no centro de sua cultura, valores e processos.									
<b>Prática 2b1</b>	A organização se assegura de que seus canais não são abordados ao longo do tempo e estabelece mecanismos para garantir que alcance uma proporção mínima de beneficiários excluídos/marginalizados. Os produtos, serviços e mecanismos de distribuição são definidos levando em conta as necessidades, preferências e limitações dos beneficiários-alvo.									

		A organização treina regularmente seus funcionários, levando em conta o seu tamanho e o rotatividade do pessoal, para garantir o compromisso de todos com os objetivos sociais da organização.			
		A avaliação anual dos funcionários inclui fatores de desempenho social, como:			
		A qualidade do serviço aos beneficiários			
		Capacidade do recrutamento/beneficiários (por exemplo, mulheres, comunidades rurais, idosos, etc.)			
		Sensibilidade ao gênero e outras formas de discriminação			
Prática	7b3	Se uma organização e/ou suas filiais com a diversidade de públicos, a organização se assegura de que o público-alvo inicial é do segmento para o qual a especifica a natureza das necessidades atendidas.			
<b>Objetivo 2c: A organização trata seus beneficiários com responsabilidade.</b>					
Prática	7c1	A organização promove a prática em tratamento justo e respeitoso aos clientes de acordo com um código de ética			
		O código de ética (ou equivalentes) específicos da empresa e os valores organizacionais, a ética profissional e o comportamento esperado em relação aos beneficiários de todos os funcionários e fornecedores terceirizados. As políticas também especificam as sanções a serem aplicadas em caso de violação do código de ética.			
		As práticas e procedimentos de Recursos Humanos refletem os padrões estabelecidos no Código de Ética.			
		Os funcionários e provedores principais não discriminam os beneficiários.			
Prática	7c2	Cuidado dos beneficiários é garantido de forma segura e confiável.			
		Uma política ou um processo documentado estão em vigor para manter a confiabilidade, segurança e validade das informações pessoais, transacionais e financeiras dos beneficiários (ou incluí a coleta, processamento, uso, manutenção e armazenamento dos dados dos beneficiários).			
		O sistema de organização protege contra o risco de mau uso dos dados ou da identidade dos beneficiários, contra a violação de segurança e o acesso fraudulento.			
Prática	7c3	Não causar danos - A organização se assegura de que os produtos/serviços não são susceptíveis de prejudicar os beneficiários.			
		Especificar os riscos que foram analisados e as formas tomadas para mitigá-los.			
Prática	7c4	A organização implementou um sistema eficaz para receber e resolver reclamações dos beneficiários			
		Os beneficiários podem enviar suas reclamações à organização por meio de uma pessoa que não seja o seu principal ponto de contato que fornece o produto ou o serviço ou o supervisor direto pessoal.			
		É dada prioridade à resolução das reclamações de acordo com a sua gravidade e a grande importância das reclamações é resolvida no prazo de um mês.			
		Reclamações críticas/forças motrices da organização podem ser enviadas diretamente para o nível superior da organização. Se elas forem enviadas para os fornecedores-chaves, a organização deve ter acesso aos registros de reclamações.			
<b>Dimensão 3: PRODUTOS E SERVIÇOS: UMA OFERTA ADAPTADA PARA ATENDER AS NECESSIDADES ESSENCIAIS</b>					
<b>Objetivo 3a: A organização fornece um produto / serviço / processo inovador que não produziria suas necessidades</b>					
Prática	3a1	Inovação - A organização inovou no design, produção ou na distribuição de seus produtos / serviços			
		A organização comercializa um novo produto / serviço ou um produto que foi significativamente melhorado nos últimos 3 anos.			
		Este produto é novo no mercado internacional e/ou nacional, ou, apesar de já ter sido comercializado, a organização inovou nos processos de fabricação/produção, distribuição ou no seu modelo de negócios.			
Prática	3a2	Melhoria Contínua - A organização avalia e considera os pontos de vista dos beneficiários para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e distribuição para garantir o melhor acesso e satisfação da população-alvo.			
		A organização analisa a satisfação com base nas características dos beneficiários (leia para ver exemplos)			
		Especifique os indicadores utilizados e os métodos aplicados para monitorar a satisfação dos beneficiários			
		A organização compreende as razões da insatisfação / abandono dos beneficiários			
		Especifique as razões identificadas			
		A organização usa seu entendimento das necessidades, usos e preferências dos beneficiários para adaptar os produtos e serviços.			
		Especifique os riscos de exclusão identificados e as medidas corretivas adotadas			
<b>Objetivo 3b: Os preços são apropriados para a população de baixa renda e/ou seu modelo de negócios garante a inclusão de provedores marginalizados.</b>					
Prática	3b1	Nível de preço - O modelo de negócios da organização garante que produtos e serviços sejam acessíveis e a preços justos, estáveis e transparentes			
		Isso inclui a organização realizar um estudo de mercado sobre a capacidade contributiva do público a quem se presta o produto ou serviço social. A organização presta um nível de remuneração adequado ao setor, ao contrato genérico e ao público atendido.			
		Isso também inclui a organização realizar um estudo de mercado sobre as expectativas do público a quem se presta o produto ou serviço, permitindo que a organização atenda as suas necessidades.			
		O preço do produto / serviço permite que a organização atenda as suas necessidades.			
		A organização implementou mecanismos específicos para estabelecer o preço de seus produtos / serviços			
		A organização implementou mecanismos específicos para reduzir o preço de seus produtos / serviços			
Prática	3b2	Transparência - A organização divulga informações tarifárias e não tarifárias completas para seus beneficiários.			
		Isso inclui a organização se assegurar de que o valor e os custos de seus produtos / serviços sejam equitativos e compreensíveis por seus beneficiários.			
		Funcionários em interação social: A organização fornece informações transparentes, claras e justas			
		Isso inclui a organização fornecer informações contratuais claras e justas			
		Especifique as informações adicionais fornecidas, e meios usados e os canais de distribuição desses dados			
Objetivo	3c	Os produtos e serviços são acompanhados de ações de capacitação / sensibilização, reforço de sistemas, apoio técnico para promover o desenvolvimento econômico e social das populações e/ou dos territórios-alvo.			
Prática	3c1	A organização usa seus recursos técnicos, financeiros, humanos / sensibilização e / ou fornecimento de treinamento para fortalecer as capacidades dos beneficiários e melhorar o uso dos produtos e serviços oferecidos.			
		O conteúdo do treinamento / suporte está em sintonia com os objetivos sociais da organização			
Prática	3c2	A organização usa seus recursos técnicos, financeiros, humanos e/ou fornecimento de treinamento para fortalecer a resiliência e a capacidade de recuperação da comunidade para enfrentar o setor			
		Especifique:			
<b>Dimensão 4: AS POLÍTICAS DE RH E AS PRÁTICAS SOCIAIS</b>					
<b>Objetivo 4a: A organização trata seus funcionários de maneira responsável e segura</b>					
Prática	4a1	A organização segue uma política formal de recursos humanos que protege os funcionários			
		Indicar se a organização já esteve em não conformidade perante a legislação trabalhista local durante o período			
		Conformidade com a legislação: A organização está em conformidade com as leis, normas e regulamentos locais relativos ao trabalho e com a lei mínima legal nos termos da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1998)			
		Conteúdo do trabalho: Todas as funções dentro da organização são descritas e têm um contrato de trabalho			
		Demissão: Em caso de demissão, a organização tem uma estratégia adequada de demissão (acompanhamento, pagamento de benefícios, etc.)			
		Tempo legal de trabalho: A organização segue um sistema regular de trabalho rotativo e as horas extras			
		Discriminação: A organização implementa uma política de não discriminação abrangendo as seguintes categorias: gênero, etnia, religião, incapacidades, deficiência, orientação sexual, orientação em qualquer aspecto de trabalho.			
Prática	4a2	Segurança no local de trabalho: A organização avalia os riscos do saúde e segurança do pessoal e toma medidas para evitá-los.			
		Aquecimento de saúde e segurança no trabalho: são analisados, reportados, aos funcionários e os mecanismos de prevenção são identificados e implementados.			
		Sistema de Risco: Os acidentes da organização apresentam riscos significativos de saúde e segurança para os funcionários? Se sim, medidas são tomadas para reduzir os riscos (por exemplo, a contratação de)			
		A organização tem um processo operacional para gerenciar riscos de segurança no local de trabalho (incluindo a uma organização interna e procedimentos, fornecimento de equipamentos de proteção, etc.)			
		Não houve acidente envolvendo os riscos do setor de atividade nos últimos 5 anos			
		Se o setor de atividade da organização faz parte dos setores de RPA a organização está alinhada às recomendações de saúde e segurança específicas do setor.			
Objetivo	4b	A organização cria um ambiente de trabalho motivador			
Prática	4b1	A organização fornece vários benefícios aos seus funcionários. Especifique:			
		Seguro de saúde			
		Seguro de invalidez			
		Cobertura por deficiência			
		Seguro de vida			
		Liberação paga			
		Licença de maternidade / paternidade			
		Férias de período			
		Outros (especifique)			
		Salário digno: Se não houver salário mínimo (ou outro) no país, os salários pagos em função dos benefícios sociais e forma cobrem as necessidades básicas de uma família e constituem uma renda decente.			
		Distribuição Salarial: O salário aumentou de um ano para o outro (considerando o nível de função)			
		Prêmios internos: A organização reconhece e promove internamente os funcionários			
		Representação dos trabalhadores: A organização possui um sistema que permite aos funcionários apresentar suas opiniões e fazer valer seus direitos.			
Prática	4b2	Os funcionários recebem treinamento específico para sua função e/ou desenvolvimento de competências.			
		Cada funcionário recebe orientação e treinamento específico para seu trabalho.			
		A maioria dos funcionários recebe, pelo menos, treinamento, treinamento para desenvolver as habilidades necessárias para as funções centrais de sua função.			

Prática	40.3	A organização analisa a satisfação do pessoal. Nos últimos 12 meses, a organização realizou uma análise da satisfação do pessoal (incluindo uma análise dos resultados por gênero) e compartilhou os resultados com os funcionários. A organização analisa a cada ano: Taxa de rotatividade do pessoal Faltas para a saúde de funcionários Dados sobre a rotatividade e a saída por categoria de funcionários (por exemplo, por nível hierárquico, gênero, aplicação)			
Critério	4c	A organização trata seus prestadores-chave de maneira responsável			
Prática	4c.1	A organização trabalha com seus prestadores-chave com base em contratos formalizados, termos e condições e expectativas que lhes proporcionem riscos e condições de trabalho dignas. Especifique as condições contratuais com os prestadores de serviços.			
Prática	4c.2	A organização garante que os práticos de seus prestadores-chave estão em conformidade com as leis, normas e regulamentos locais em termos de condições de trabalho, salários mínimos, saúde e segurança. Especifique as condições de trabalho e a lista de riscos para os prestadores-chaves, incluindo como as organizações avaliam e consideram opções de saúde e segurança.			
<b>Dimensão 3 - PRINCÍPIOS ÉTICOS</b>					
Critério	5a	A organização se assegura de que suas práticas protegem o meio ambiente			
Prática	5a.1	A organização adota as seguintes práticas por meio de uma estratégia formalizada: Formalização: A organização define e implementa sua estratégia ambiental: Normas a proteção do meio ambiente por sua vida, missão ou valores oficiais. Tem uma política ambiental formalizada. Consulta as partes interessadas sobre questões ambientais. Sensibiliza os membros do conselho de administração sobre questões ambientais (regulatória, riscos e oportunidades). Há nomeado uma pessoa encarregada do desempenho ambiental. Estabelece metas quantitativas para questões ambientais e/ou incentiva oportunidades verdes. Possui um sistema de incentivos que reconhece e considera metas ambientais específicas. Informa sobre suas práticas ambientais (relatórios anuais, relatórios para o conselho de administração, ou outros meios, etc.). Indique se a organização já esteve em conformidade com a legislação ambiental local ou se sofreu um incidente ambiental grave nos últimos 12 anos. Confirme o caso, as atividades da organização agora estão em conformidade com as leis ambientais nacionais e locais.			
Prática	5a.2	A organização gerencia seus recursos ambientais ou busca reduzir os impactos negativos legados inerentes à sua atividade. A organização gera riscos ambientais significativos diretamente ou através de suas operações em um ou mais países (incluindo a lista abaixo): Emissões (liberação de substâncias tóxicas no meio ambiente) Consumo de recursos significativos Desperdício de água e/ou energia Resíduos significativos no trabalho Consumo de água significativa Geração significativa de resíduos sólidos (perigosos ou não perigosos) Se não se trata de nenhum dos itens acima, explique o motivo: Especifique se a organização possui um processo para avaliar e gerenciar os riscos ambientais gerados por suas próprias atividades: Se o setor for parte do setor de IFC (clique aqui para acessar a lista), especifique se a organização está globalmente alinhada com as regulamentações ambientais específicas para seu setor. A organização avalia e reporta os impactos ambientais de suas operações ou atividades de integração em todos os processos de seleção de fornecedores, inclusive no / consistência, etc.). Especifique os sistemas ou processos usados e comente nos sistemas utilizados: Estratégias: Controle e tratamento de efluentes Processos de redução de influências Resultados: Reciclagem e/ou tratamento de resíduos Processos de redução de resíduos Consumo de energia Sistema de gerenciamento de energia Uso de energia renovável e/ou processos de eficiência energética Monitoramento climático Redução da emissão de gases de efeito estufa (emissões diretas ou via transporte) Compartilhamento de carbono Desperdício e biodiversidade Gestão das áreas para a biodiversidade Resíduos responsáveis do desenvolvimento Outros: Certificações ambientais Outros (especifique)			
Critério	5b	Responsabilidade perante e comunidade local			
Prática	5b.1	A organização definiu uma política de responsabilidade social em relação à comunidade local. A organização tem uma política formal que se reflete em suas operações: Colaboração formal com atores do desenvolvimento local Estratégias específicas para promover a criação de empregos locais, capacitação ou setores locais Membros da gestão são originários das áreas de operação da organização Mecanismo formalizado ou política de apoio às comunidades locais, especialmente se em emergências (por exemplo, desastres naturais, epidemias, conflitos, etc.) Promoção da cultura e tradições locais Outros (especifique)			
Prática	5b.2	A organização garante que suas práticas protegem a saúde e a segurança das comunidades locais. Quando é provável que as atividades tenham impactos negativos, diretos e significativos sobre a saúde e a segurança das pessoas locais, a organização tem um processo para reduzir seus impactos negativos			
Prática	5b.3	A organização trabalha com parceiros locais e trabalha para reduzir seus impactos. A organização integra critérios sociais no processo de seleção de seus fornecedores ou distribuidores. A organização se assegura de que suas fornecedores ou distribuidores recebem seus princípios e valores éticos (por exemplo, treinamento / conscientização, assinatura de um contrato, etc.)			
Critério	5c	A organização segue as regras internacionais de integridade, bem como as regras locais em vigor.			
Prática	5c.1	A organização tem uma estrutura de "transparência" transparente, cobrindo evidências por suas denúncias/relatos anuais auditados. As denúncias/relatos são auditadas anualmente. Especifique a estrutura da auditoria (interna, externa, etc.) As denúncias/relatos são compartilhadas com os seguintes públicos: Diretores Funcionários Público externo (por exemplo, publicação no site) Nenhuma			
Prática	5c.2	A organização se sujeta às regras locais em vigor no país do exercício. Indique se a organização já esteve em não conformidade com a legislação local durante o período.			
Prática	5c.3	A organização oferece todas as garantias e integridade na condução de suas operações e atividades de financiamento. Verificações de antecedentes feitas para membros da diretoria e para acionistas, e são realizadas antes do investimento. A organização implementa mecanismos para garantir a integridade e transparência na obtenção de contratos. A organização implementa mecanismos contra o branqueamento de capitais e o comércio de terrenos.			
<b>Dimensão 6 - LÍCIDO E SUSTENTABILIDADE: TRANSPARÊNCIA, CLAREZA PARA O BENEFÍCIO DA MISSÃO SOCIAL</b>					
Critério	6a	A organização tem um modelo de negócios robusto que permite alcançar sua missão social de forma sustentável			
Prática	6a.1	Hoje, o modelo de negócios permite receitas suficientes para cobrir os custos operacionais, financeiros e fiscais (sem subsídios). Especifique os principais indicadores financeiros ou fiscais do período.			

	Margem Bruta / Volume de negócios			
	EBITDA / Volume de Negócios			
	Resultado Operacional / Volume de negócios			
	Lucro líquido antes de impostos / Volume de negócios			
	Lucro líquido depois de impostos / Volume de negócios			
	Retornabilidade dos capitais próprios (após dividendos)			
	Retornabilidade do ativo (após dividendos)			
	A organização beneficia de subsídios e/ou benefícios de encargo significativos			
	É possível que esta situação mude significativamente no curto prazo? (Especificar)			
Prática	6a2	O modelo de negócios permite considerar um crescimento substancial de receita e a consolidação gradual da margem líquida.		
	O crescimento atual e significativo do volume de negócios foi observado nos 3 anos anteriores.			
	As perspetivas de mercado confirmam o potencial de crescimento do volume de negócios.			
	A rentabilidade superior nas perspetivas no médio e longo prazo garante o crescimento da organização.			
	Especificar:			
	Um outro países			
	Como parte de uma rede			
	Como Franquia			
	Outro (especificar)			
Prática	6a3	As fontes de financiamento cobrem adequadamente as necessidades de financiamento		
	As necessidades de financiamento são garantidas nos próximos três anos.			
	O plano de negócios identifica as fontes de financiamento para cobrir as necessidades de financiamento associadas ao nível desejado de crescimento.			
Critério	6b	A estrutura financeira da organização é transparente para o benefício da finalidade social		
Prática	6b1	Os dirigentes comunicam às partes interessadas sobre a repartição dos incidentes da organização		
	A organização detalha todos os seus custos de funcionamento (financeiros, humanos, operacionais) e os dados estão disponíveis para os últimos 3 anos.			
	A organização fornece dados sobre a distribuição dos incidentes nos últimos 3 anos.			
	Esses dados são acessíveis pelas seguintes pessoas:			
	Dirigentes			
	Funcionários			
	Órgãos externos (por exemplo, publicação no site)			
	Outros			
Prática	6b2	Formulário é transparente e equitativa por todos os lados		
	A remuneração dos executivos é regida por uma política salarial transparente e alinhada aos objetivos sociais da organização.			
	O conselho diretor avalia a diferença entre a remuneração média de executivos e os salários em a base de sua equipe e avalia se essa diferença está alinhada com o modelo da organização.			
	Equidade salarial: Qual é a diferença entre os salários mais altos e mais baixos da organização?			
	Motivação e satisfação: simples, a inclusão obriga de forma transparente os níveis de remuneração para reguladores, analistas, agências de classificação de crédito, credores, fundadores e investidores			
Critério	6c	Os interesses dos investidores estão alinhados com a missão social		
Prática	6c1	A rentabilidade esperada pelos acionistas é consistente no momento do investimento e alinhada com a missão social		
	Especifica as principais fontes para distribuição dos lucros (funcionários, acionistas, reinvestimento)			
	Especifica onde estão documentadas essas práticas			
	Os acionistas têm um horizonte de investimento de acordo com a missão:			
	Especifique qual é este horizonte (menos de 5 anos, mais de 5 anos, indeterminado)			
	Especifique se trata-se de (dividendos, IR)			
Prática	6c2	A política de pagamento de dividendos ou possibilidades de saída de ações e os resultados resultantes são transparentes e limitados		
	Se a empresa é rentável, a distribuição de resultados não é usada para fazer como objetivo de gerar a missão social			
	Se possível, compare com as práticas padrão do mercado			

Prática	6c3	A rentabilidade esperada pelos credores é definida de acordo com a missão social		
	Os termos de empréstimo estão em linha com os termos de mercado			
	Especifique (prorrogar, taxa, moeda)			
	Se algum acionista não tem um endosso, indique sua importância de retorno em relação ao risco de mercado			
Dimensão	7	<b>PARCERIAS: SUPORTE TÉCNICO ESSENCIAL</b>		
Critério	7a	A parceria tem uma capacidade técnica reconhecida para a organização.		
Prática	7a1	A expertise fornecida pelo parceiro está vinculada à suas competências e habilidades próprias, e as capacidades técnicas são disponibilizadas para desenvolver uma estrutura eficaz		
	Especifica a natureza e a natureza da expertise fornecida pelo parceiro-chave			
Prática	7a2	A organização atribui a diversidade de experiências e conhecimentos dos parceiros associados, bem como a natureza dos serviços, ao parceiro fornecedor de habilidades e/ou tecnologia usada pela organização		
	Especifica a estratégia de aprovação de expertise dos parceiros (fazer por ver exemplos)			
Critério	7b	As parcerias têm um alinhamento e base de suas competências significativas.		
Prática	7b1	Coerência: a parceria tem como objetivo a sua estrutura, e que se reflete na formalização da sua estrutura de apoio, ou o registro de atividades na estratégia de médio prazo do parceiro		
	Parceria baseada em objetivos de gestão & lucros			
	Uma estrutura associada ao setor (atividade legal, acordo de parceria, Memorando de Entendimento, outro tipo de acordo mais informal)			
Prática	7b2	Alinhamento: a parceria aplica um comprometimento financeiro e/ou humano de parceria, que deve estar relacionado ao volume de negócios e/ou à remuneração de seus acionistas		
	Especifica o natureza do vínculo financeiro entre a organização e o parceiro principal			
Critério	7c	A parceria é transparente e consistente com as práticas gerais do parceiro.		
Prática	7c1	Informações sobre a estratégia e as perspectivas de seu parceiro estão disponíveis		
	O canal de comunicação entre os parceiros, com os dirigentes da organização, mas também com os funcionários, os beneficiários e os outros stakeholders, são claros, transparentes e eficazes.			
	Especifica a estratégia de comunicação:			
	A estratégia de comunicação é formalizada e os canais estão estabelecidos			
	Uma pessoa é responsável nas organizações parceiras para garantir a comunicação / consideração sobre a natureza, os termos e a estratégia da parceria			
	O acompanhamento da comunicação é assegurado, as trocas são regulares através de reuniões, mensagens, reuniões, eventos, etc. para compartilhar feedback e / ou sugestões.			
	A comunicação de parceria é baseada em ações concretas e não em intenções.			
Prática	7c2	Os compromissos sociais e ambientais do parceiro são consistentes com os valores da organização (promoção ambiental, tratamento justo de seus funcionários, etc.)		
	O parceiro detém e aplica uma política social e ambiental sólida			
Prática	7c3	As fontes de financiamento dos parceiros que podem a organização são alinhadas ao quadro fiscal		
	Entre atividades ou partes relacionadas aos acionistas (por capital, ligações comerciais ou pessoais) ou sobre negócios comerciais com a organização.			
	Se aplicável: Quais relações comerciais representam interesses financeiros ou comerciais significativos?			
	Especifica a natureza dessas relações, os retornos esperados pelo parceiro (incluindo os volumes de negócios em jogo para as partes), os vantagens e desvantagens para a organização e, em particular, quaisquer conflitos de interesse potenciais.			
	Essas relações são formalizadas por contratos comerciais claros, por exemplo: prestação de serviços, acordos de parceria.			
	Existem mecanismos para garantir que essas relações não tenham condições alinhadas com o mercado ou, quando não for possível, mais favoráveis do que o mercado.			

## Anexo 5 - Cerise SBS - Modelos de entrevista a aplicar aos diferentes stakeholders relativamente a cada uma das dimensões exploradas

INTERVIEWS AND QUALITATIVE QUESTIONS			
Stakeholder	DIMENSIONS	SUGGESTED QUESTIONS/TOPICS	
Board members	Purpose	What is the organization's social purpose? What information does the board follow to monitor the achievement of social goals? How does the organization ensure that it adheres to its mission, in particular with respect to the mechanisms of governance? Who is the "guarantor" of the social mission within the board? How is the organization's financial sustainability ensured or how will it be ensured?	
	Public	Who are the beneficiaries? What vulnerability/ poverty/exclusion criteria are taken into account? How does the board monitor these criteria? How does the board ensure that the strategy always prioritizes the target public? How does the organization ensure that it treats its beneficiaries responsibly?	
	Product	What are the key characteristics of the products/services proposed? What innovations are/could be made to meet the social objectives? [Upstream market] How are prices set in order to reach the target public? [Downstream market] How are costs managed in order to reinforce the target public's capacities/income?	
	HR policies	How does the organization ensure that it treats its employees responsibly? What are the HR policy's key principles?	
		How does the organization ensure that it also treats its service providers (suppliers, distributors, or other) responsibly? That they also work in favourable conditions (health/safety) and earn decent income?	
	Principles	How does the organization ensure that its activities are not harmful to the environment? How does the organization ensure that it does not have a negative impact on the local community? What is done to reinforce the capacity of local partners? How does the organization ensure that it keeps its accounts in compliance with international transparency standards and with the current tax rules in the country?	
	Profits	Do the organization's activities currently generate profits? Does the organization receive subsidies? Are there plans to duplicate the organization's model? What rules frame employee remuneration, and in particular for the executives? What rules frame the level of profitability and the allocation of profits? What level of profitability do shareholders/lenders/investors expect?	
	Partnerships	Is the organization associated with a technical partner? If so, what is the input (technical/human capabilities, capital, etc.)? Is it a long-term partnership? Is the partnership consistent with the partner's general practices?	
	CEO/Managing Director	Purpose	What is the organization's social purpose? What information does the management follow to monitor the achievement of social goals? How to ensure that it adheres to its mission, in particular with respect to the mechanisms of governance? Who is the "guarantor" of the social mission? How is the organization's financial sustainability ensured or how will it be ensured?
		Public	Who are the beneficiaries? What vulnerability/ poverty/exclusion criteria are taken into account? How does the management monitor these criteria? How does the management ensure that the strategy always prioritizes the target public? How does the organization ensure that it treats its beneficiaries responsibly?
Product		What are the key characteristics of the products/services proposed? What innovations are/could be made to meet the social objectives? [Upstream market] How are prices set in order to reach the target public? [Downstream market] How are costs managed in order to reinforce the target public's capacities/income?	
HR policies		How does the organization ensure that it treats its employees responsibly? What are the HR policy's key principles?	
		How does the organization ensure that it also treats its service providers (suppliers, distributors, or other) responsibly? That they also work in favourable conditions (health/safety) and earn decent income?	
Principles		How does the organization ensure that its activities are not harmful to the environment? How does the organization ensure that it does not have a negative impact on the local community? What is done to reinforce the capacity of local partners? How does the organization ensure that it keeps its accounts in compliance with international transparency standards and with the current tax rules in the country?	
Profits		Do the organization's activities currently generate profits? Does the organization receive subsidies? Are there plans to duplicate the organization's model? What rules frame employee remuneration, and in particular for the executives? What rules frame the level of profitability and the allocation of profits? What level of profitability do shareholders/lenders/investors expect?	
Partnership		Is the organization associated with a technical partner? If so, what is the input (technical/human capabilities, capital, etc.)? Is it a long-term partnership? Is the partnership consistent with the partner's general practices?	
Operations and Product Management Department		Product	What are the key characteristics of the products/services proposed? What innovations are/could be made to meet the social objectives? [Upstream market] How are prices set in order to reach the target public? [Downstream market] How are costs managed in order to reinforce the target public's capacities/income?
Research and Development		Public	Who are the beneficiaries? What vulnerability/ poverty/exclusion criteria are taken into account? How does the management monitor these criteria? How does the management ensure that the strategy always prioritizes the target public? How does the organization ensure that it treats its beneficiaries responsibly?
	Product	What are the key characteristics of the products/services proposed? What innovations are/could be made to meet the social objectives? [Upstream market] How are prices set in order to reach the target public? [Downstream market] How are costs managed in order to reinforce the target public's capacities/income?	
Human Resources	Public	What incentives and training are available to employees to help reach the target public?	
	HR policies	HR policies: contracts, wage policy (scale, minimum wage, transparency), employee benefits, occupational safety, training, case of subcontractors/day labourers/other	
Finance	Profits	Management remuneration: transparency and salary determination procedures? Salary gap between highest and lowest salaries?	
	Principles	How can the organization make sure that it adheres the national tax rules, to transparency, and to responsible practices concerning wage scale, management remuneration and salary gap?	
Internal Audit / Risk	Profits	History of financial data, sustainability prospects, level of profitability and profit reinvestment policies? Does the internal audit check whether or not the target public has been reached? Does it check the level of beneficiary satisfaction?	

Management/Internal Inspection	Public	Does the internal audit check implementation of procedures to protect beneficiaries (appropriate prices/contracts, field worker conduct, mechanism for dealing with complaints, observance of confidentiality, etc.)?
	Purpose	Do the bylaws/rules of procedure/legal documents contribute to guarantee the continuation of the organization's social project?
Legal	Principles	Transparency of accounts, tax rules, HR: how does the organization ensure that it is line with national and international laws?
	Public	Who are the beneficiaries? What vulnerability/poverty/exclusion criteria are taken into account? How are these criteria monitored in the branches? How does the organization ensure that the strategy always prioritizes the target public? How does the organization ensure that it treats its beneficiaries responsibly?
Agency manager/ Regional manager	Product	What are the key characteristics of the products/services proposed? How do the products/services meet the organization's social goals?
	HR policies	How does the organization ensure that it treats its employees responsibly? What are the HR policy's key principles?
	Principles	How does the organization ensure that its practices protect the environment and respect the local community?
Sales, credit agents, field workers	Public	Who are the beneficiaries, what is their profile? What vulnerability/poverty/exclusion criteria are taken into account? How do the field workers apply these criteria? If certain potential beneficiaries are excluded, why? How does the organization ensure that the strategy always prioritizes the target public? How do field workers ensure that they treat the beneficiaries responsibly?
	Product	What are the key characteristics of the products/services proposed? How do the products/services meet the needs of beneficiaries? What is the feedback from beneficiaries?
	HR policies	What are the HR policy's key principles? What benefits does working in this organization provide?
	Principles	How do field workers incorporate environmental issues into their work with beneficiaries?
Beneficiaries	Public	Who is the organization focusing on? Are there any potential beneficiaries who are excluded and if so, why? In general, is the relationship between the organization and the field workers a satisfying one?
	Product	What needs are met by the organization's products/services? Are the products/services adapted? Are the prices/contracts appropriate? Are they followed up by sufficient capacity building, training and information support?
	Principles	Do beneficiaries collaborate with the organization on environmental practices? How is the organization perceived by the local community?
	Principles	Does the organization undertake actions that benefit the local community?

The grid and this document are available online for free on [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org)  
They are under Creative Commons License.



## Anexo 6 - Descrições funcionais das categorias profissionais da APPC-Leiria

- **Diretor Técnico / Presidente da Direção:** a Direção Técnica da resposta social de Apoio em Regime Ambulatório da APPC-Leiria é assegurada pela Presidente da Direção. Compete à Presidente da Direção representar a Associação, superintender na Administração orientando e fiscalizando os serviços, convocar e presidir às reuniões mensais da Direção, e despachar os assuntos normais de expediente e os que carecem de solução urgente (APPC-Leiria, 2015). Enquanto Diretora Técnica as suas responsabilidades são: definir as políticas de intervenção do Centro; estudar, organizar, orientar, dirigir, controlar e fiscalizar as atividades do Centro; ser responsável pelo funcionamento do Centro na correlação dos serviços prestados e da gestão dos seus custos; ser responsável pelo funcionamento administrativo, financeiro e técnico; planear a gestão de colaboradores; autorizar as faltas do pessoal e justificar as mesmas; promover a articulação com instituições de ensino, formação e investigação; elaborar o programa das atividades previsionais e o relatório anual de atividades; entre outras;
- **Técnico de Serviço Social:** o Serviço Social na APPC-Leiria é assegurado por duas técnicas. Este departamento tem como principais finalidades realizar entrevistas de acolhimento e acompanhamento das famílias no Centro e no domicílio, ajudando-as a equacionar problemas pessoais, familiares, ou outros, fomentando uma decisão responsável; reunir informações suscetíveis de dar resposta às necessidades dos utentes e seus familiares, dando conhecimento dos direitos e deveres e respetiva legislação em vigor; fazer o estudo sócio – económico e familiar dos utentes; promover a ligação Instituição/Família – Família/Instituição, sensibilizando e orientando as famílias para a reabilitação dos seus filhos e para o seu papel preponderante nesse processo; ao nível da Equipa multidisciplinar participar na programação/execução do plano terapêutico individual, bem como no planeamento global do trabalho de equipa, e na avaliação das necessidades de ajudas técnicas para a apresentação de proposta de atribuição, aquisição e financiamento das mesmas; entre outras;

- **Fisioterapeuta:** a fisioterapia na APPC-Leiria é desenvolvida por dois técnicos. O Fisioterapeuta desenvolve o seu trabalho no sentido de ajudar a criança a alcançar o seu máximo potencial para a independência funcional mediante análise, avaliação, promoção da saúde e bem-estar e através da implementação de uma ampla variedade de intervenções e suportes. Tem como preocupação o movimento, a coordenação, o equilíbrio, a força, a resistência, a postura e o processamento/integração cognitiva e sensorial. Porque as crianças não são adultos pequenos, o Fisioterapeuta incentiva o desenvolvimento da criança através de brincadeiras adequadas à sua idade;

- **Técnico de Psicomotricidade / Hidroterapeuta / Técnico de Terapia Assistida por Animais:** a APPC-Leiria dispõe de duas técnicas de psicomotricidade que desenvolvem também as sessões de hidroterapia. Para além destas terapias, uma das técnicas desenvolve ainda as sessões de Terapia Assistida por Animais (TAA). A Psicomotricidade é uma prática de mediação corporal, que permite que a criança, jovem ou adulto, estabeleça uma relação mais precisa com o seu corpo, os outros, os objetos, o tempo e o espaço. É uma prática unificadora, no sentido que veicula os laços entre o corpo e a atividade mental, o real e o imaginário, o espaço e o tempo, melhorando a adaptação da criança nas sessões desenvolvidas. Ao nível da Hidroterapia, as sessões no meio aquático, desenvolvidas na Piscina Municipal da cidade, proporcionam uma enorme variabilidade de experiências motoras e sensoriais, ampliando física, mental e psicologicamente os conhecimentos e habilidade do utente. Permite desenvolver a socialização e a recreação. Na TAA fala-se em terapia quando a intervenção dos animais possui o intuito ajudar a melhorar a qualidade de vida de pessoas com necessidades especiais. Com objetivos específicos e devidamente planificados e avaliados, nestas sessões desenvolvidas com cadelas-terapeutas, procura-se que o animal seja o motor de uma intervenção terapêutica, agindo como fonte motivacional única. O animal, devidamente treinado, passa a fazer parte do processo terapêutico, dirigido pelo terapeuta;

- **Psicólogo / Coordenador da Equipa Técnica:** a Psicóloga da instituição desenvolve em simultâneo as funções de coordenação da equipa técnica. Enquanto Coordenadora, é o elo de ligação entre a Diretora do Centro e a equipa técnica; preside as reuniões da

equipa técnica; garante a coordenação e articulação entre diferentes organizações e serviços, no sentido de resolver situações inerentes aos utentes e outros colaboradores; coordena os processos dos utentes dos diferentes departamentos; organiza a planificação semanal de atendimento de utentes a qual deve ser do conhecimento de todos os técnicos e entregue ao Secretariado Clínico, assim como todas as alterações efetuadas durante o mês; orienta o serviço de consultas e tratamentos em articulação com o Secretariado Clínico; entre outros. Ao nível da Psicologia centra-se, num primeiro momento, na avaliação da criança com deficiência e na análise do seu desenvolvimento mental e afetivo, de modo a colmatar lacunas e dificuldades observadas, atingindo, assim, sempre que possível, um desenvolvimento global mais normalizado, em articulação com as outras áreas técnicas de (re)habilitação. A intervenção psicológica será o segundo passo e visa o ajustamento emocional e social da criança e da família/cuidador;

- **Terapeuta Ocupacional:** Na APPC-Leiria existe uma terapeuta ocupacional. O principal objetivo do seu trabalho é tornar a pessoa o mais autónoma possível na realização das suas atividades do dia-a-dia (cuidados pessoais, mobilidade funcional, trabalho /escola, lazer, socialização). Para tal, utiliza técnicas terapêuticas integradas em atividades, consoante o objetivo pretendido, e enquadradas na relação terapeuta/utente. As suas responsabilidades passam também por elaborar e desenvolver programas de acordo com os objetivos globais da área; avaliar as crianças e jovens com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras; proceder ao tratamento e reabilitação das crianças, jovens e adultos com deficiência; promover a integração social; decidir, em reunião, quais as melhores intervenções terapêuticas para cada utente; entre outras;

- **Terapeuta da Fala:** na organização existem dois terapeutas da fala. Eles intervêm em todas as situações de patologia da fala, de voz e da linguagem oral e escrita, qualquer que seja a sua etiologia, na criança, jovem e adulto. São profissionais a quem compete a prevenção, avaliação, o tratamento e o estudo científico da comunicação humana e das perturbações associadas. Enquanto membros da equipa técnica têm como responsabilidade enquadrar o utente nas diferentes valências de equitação com fins

terapêuticos, adequando objetivos nas áreas neuromotora, psicomotora e desportiva/lazer; prestar apoio e orientação à família; direcionar os utentes para as respetivas intervenções terapêuticas; entre outras. Um dos terapeutas da fala exerce também funções na área da Musicoterapia. A Musicoterapia é a utilização da música e/ou de seus elementos (som, ritmo, melodia e harmonia), por um Musicoterapeuta qualificado, num processo sistematizado de forma a facilitar e promover a comunicação, o relacionamento, a aprendizagem, a mobilização, a expressão, e organização de processos psíquicos de um ou mais indivíduos para que ele (s) recupere as suas funções, desenvolva (m) o seu potencial e adquira (m) melhor qualidade de vida;

- **Educador Social:** esta técnica é quem acompanha diariamente os utentes inseridos no projeto “Aprender a Crescer de Forma Saudável”. As suas funções estão muito relacionadas com o desenvolvimento das atividades de vida diária dos utentes (lavagem dos dentes, lavagem das mãos, o comer, o vestir, o brincar, o relaxar) numa perspetiva educativa. A sua abordagem centra-se entre o utente e o meio que o rodeia, tendo especial atenção sobre a situação de vida de cada um dos utentes com que intervém;
- **Ajudantes de Estabelecimento e Apoio a Crianças Deficientes:** na organização existem duas ajudantes de estabelecimento. As suas responsabilidades são: assegurar os cuidados de higiene e alimentação aos utentes; acompanhamento aos utentes em atividades lúdicas; apoio aos pais em tempo de espera para tratamentos e consultas; responsável pelo apoio aos departamentos técnicos, espaço lúdico e demais atividades a serem desenvolvidas; responsável pela arrumação das salas e respetivos materiais de reabilitação incluindo os cuidados a ter com a esterilização/higiene dos mesmos; responsável pela limpeza de roupa, incluindo o passar a ferro e sua arrumação; responsável pela gestão do stock de material de higiene e limpeza (quando aplicável); responsável pelo apoio/accompanhamento nos transportes de acordo com a planificação;

- **Apoio Geral:** ao nível do apoio geral, existe uma colaboradora que é responsável pela limpeza diária e geral, mantendo permanentemente as instalações e os equipamentos incluindo os materiais de reabilitação em bom estado de utilização e de esterilização/higiene; é responsável pela limpeza de roupa, incluindo o passar a ferro e sua arrumação; é responsável pelo apoio ao espaço lúdico e demais atividades a serem desenvolvidas; é responsável pelos cuidados de higiene e alimentação aos utentes (quando aplicável); mantém os equipamentos em bom estado; é responsável pela elaboração de diversos materiais institucionais de suporte a campanhas de angariação de fundos e divulgação, bem como pelo Stand institucional de suporte às campanhas; cumpre todas as demais funções que lhe forem delegadas pela Diretora do Centro de Reabilitação;
- **Motorista:** o motorista é o responsável pelo transporte dos utentes e dos outros colaboradores sempre que necessário. Para além desta função, executa tarefas inerentes às áreas administrativas do serviço, nas seguintes áreas: expediente Geral e Arquivo; aprovisionamento; bancos; stock do economato;
- **Administrativo/Telefonista:** A APPC-Leiria dispõe de um colaborador nesta área. As suas responsabilidades passam por executar tarefas inerentes às áreas administrativas do serviço, nas seguintes áreas: colaboradores; expediente Geral e Arquivo; transportes; aprovisionamento; orçamentos; contabilidade geral; tesouraria; bancos; stock do economato. É ainda responsável pela Gestão de Associados, por zelar pela confidencialidade de toda a documentação, assegurar abertura e encerramento do Centro de Reabilitação 1 e respetivas portas de emergência, pela elaboração de diversos materiais institucionais de suporte a campanhas de angariação de fundos e divulgação, bem como pelo Stand institucional de suporte às campanhas; cumprir todas as demais funções que lhe forem delegadas pela Diretora do Centro de Reabilitação;
- **Administrativo / Contabilista Certificado:** a APPC-Leiria dispõe desde 2016 de um contabilista certificado. As suas principais funções são: planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade da organização; assumir a responsabilidade

pela regularidade técnica, nas áreas contábilística e fiscal da Associação; assinar as respectivas demonstrações financeiras e declarações fiscais; fazer o processamento de salários; acompanhar e apoiar a gestão/administração; elaboração e análises de relatórios periódicos de apoio à gestão; preenchimento e submissão das declarações fiscais obrigatórias; entre outras.

## **Anexo 7 - Contextualização Organizacional da APPC-Leiria**

De acordo com o site da APCL, em 1958, a mãe de uma criança com Paralisia Cerebral que estivera em Londres a especializar-se na área, com o apoio de um médico da Liga Portuguesa dos Deficientes Motores, abriu um Centro de Reabilitação de apoio a crianças com aquela patologia. No decorrer da atividade do Centro, rapidamente se percebeu que a resposta era insuficiente para o número de solicitações que ia, entretanto, surgindo. Neste sentido, um grupo de pais e técnicos juntou-se e fundou a primeira Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral (APPC), em Lisboa, com aprovação dos Estatutos pelo Ministro da Saúde e Assistência, em 27 de Julho de 1960 e publicação em Diário do Governo Nº 179 – III Série, de 2 de Agosto de 1960. Com o apoio Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e dos Ministérios dos Assuntos Sociais e da Educação, e mais tarde com o apoio da Fundação Gulbenkian, foi criado o primeiro Centro de Reabilitação para a Paralisia Cerebral no país.

A partir da implantação do regime democrático, em 1974, tornou-se evidente a urgência de descentralizar os serviços de reabilitação e reforçar o apoio em todo o território nacional. Foi então criado, nesse mesmo ano, o Núcleo Regional do Norte da APPC (no Porto), seguindo-se a criação do Núcleo Regional do Centro (em Coimbra), em 1975.

Ao longo do tempo, começaram então a surgir outros Núcleos Regionais, com autonomia técnica, administrativa e financeira: Beja (1981), Viseu (1982), Faro (1982), Vila Real (1983), Braga (1986), Évora (1991), Madeira (1992), Guimarães (1993), Alentejo Litoral (2000), Leiria (2002), Viana do Castelo (2004) e Castelo Branco (2006).

Com este crescimento, os Núcleos Regionais da APPC, a partir de 2006, constituíram-se em Associações com personalidade jurídica plena, tendo sido criada em 4 de Maio de 2006 a Federação das Associações Portuguesas de Paralisia Cerebral – FAPPC para as coordenar e apoiar, não interferindo no seu funcionamento.

Os principais objetivos da FAPPC passam pela sensibilização da comunidade para a problemática da Paralisia Cerebral, a defesa dos direitos das crianças, jovens e adultos com PC, pressão e influência sobre as políticas públicas, o desenvolvimento de

atividades e ações de formação, o fomento da investigação e especialização na área, e a promoção da troca de experiências e conhecimento a nível nacional e internacional.

Ao nível dos serviços prestados, as associadas da FAPPC dão resposta a vários níveis, desde reabilitação, apoio à educação e emprego, apoio aos utentes e famílias, apoio à habitação a programas sociais e de lazer.

Embora a informação prestada sobre estes serviços não seja linear, fez-se o levantamento possível das respostas sociais de cada uma das 19 associadas que existem atualmente e do número de utentes atendidos, através da revisão dos documentos facultados nos seus sites e análise da Carta Social de 2018:

## As Associações de Paralisia cerebral em Portugal e suas respostas sociais

Associações	Equipamento	Apelo em Regime Ambulatório	SNPI	CAO	Lar Residencial	Lar de Apoio	Residência Autónoma	CAARPD	Serviço de Apoio Domiciliário	Comuna Social	Estabelecimento Educação Pré-Escolar	CATL	Creche	Centro Comunitário	Quinta Pedagógica	Centro de Apoio à Vida	Transporte	CRI	CAVI	Centro Prescritor	Observações e outras respostas sem acordo	
Associação de Paralisia Cerebral Viana do Castelo (2002)	sede	228	80															X	2019			
Associação de Paralisia Cerebral de Braga (1986)	sede	146	180	16						40										X		
Associação de Paralisia Cerebral de Guimarães (1994)	sede	423	80	30	17																	
Associação de Paralisia Cerebral de Vila Real (1993)	sede		30	60	14				8												site em construção	
Associação do Porto de Paralisia Cerebral (1975)	Gondomar			30	32						61	40		50							X - Funcionário no Centro de Reab.	
	Travessa da Maveola	2000		30	22																	
Associação de Paralisia Cerebral de Viseu (1982)	Delém Maia - Porto			25-50	Unidade residencial temporária			190								20					X	
	Vilheminhos: Oliveira do Conde	200	72-62	30+28	16																	
Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra (1975)	S. Salvador Equipamento 4			29	15		5															
	Rua Eça Queiroz	Acordo de Gestão para Centro de reabilitação da segurança Social				3															X	Lar integrado para a família em Creche / Apoio Pedagógico de educação e formação, Escola Básica 19 e Creche / vários projetos e parcerias / Consultas de Neuropediatria, Neurologia, Neurofisiologia, electroencefalografia, electromiografia, Ortopedia, Podologia, Psiquiatria, Pedopsiquiatria, Otorrinolaringologia, Dermatologia, Fisioterapia, Medicina Dentária, Nutrição / Apoio em Formação Profissional
Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Lisboa (2000)	Quinta da Conraia	Centro de Reabilitação - R. Quinta da Conraia		152	47				27							410					X	
	sede	107																				Centro de Formação Sócio-Profissional
Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (1960)	Centro Nuno Belhar do Costa			28+23	29																	
	Centro Nuno Kris Alencast			19	22																	
Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (1960)	Espejo 7 Officis			25																		
	Casa do Tejo				7																	
Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (1960)	Casa de Benfica																					
	Centro de Equitação terapêutica																					Hipoterapia, Equitação Terapêutica, Equipação desportiva adaptada
Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (1960)	Centro de Atividades Aquáticas																					
	Centro Dr. José de Azeredo Perdigão			24					23				62									
APCCS - Associação de Paralisia Cerebral de Almada Social	sede							40														Beccia, desporto adaptado
Associação de Paralisia Cerebral de Évora	sede e quinta	71	60					em desenvolvimento			35		15		175					X		Centro de Reabilitação e Injeção Social com apoio em regime ambulatório, CH, Formação Profissional e Centro Prescritor
Associação de Paralisia Cerebral de Odemira (2001)	sede			22	24				3													
Centro de Paralisia Cerebral de Beja (1982)	sede	85	70	60	22																	
Associação de Paralisia Cerebral de Faro (1992)	sede e outras	100	60	37+19	18		5									20					X	
Associação de Paralisia Cerebral de Lagos (1992)		X		X	X																	Tem acordo de gestão
Associação de Paralisia Cerebral de S. Miguel (2005)																						
PC-AND - Paralisia Cerebral - Associação Nacional de Desporto A.A.D.P.C.M.C.S. Associação para a Inclusão do Cidadão com Necessidades Especiais																						
MIRIA do Carmo-Silva Melaninda (Batalha) (1993)																						

Fonte: Construído pela autora através do site da Carta Social e sites institucionais das Associações Portuguesas de Paralisia Cerebral existentes em Portugal

A Carta Social é uma plataforma online com informações sobre as entidades que desenvolvem respostas sociais no âmbito da Rede de Serviços e Equipamentos tuteladas pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. A atualização da informação é feita anualmente por essas mesmas entidades em colaboração com os serviços do Instituto da Segurança Social, IP, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e da Casa Pia de Lisboa. De notar que, pelo facto da Carta Social “não se constituir como registo cadastral” desses equipamentos “a metodologia de atualização adotada poderá conduzir a eventuais discrepâncias nos dados disponibilizados”(GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2007), pelo que este levantamento carece de uma investigação mais profunda, com contacto direto com as instituições. Em algumas das respostas sociais apresentadas não foi possível averiguar o número de utentes afetos a partir das fontes analisadas. Os números apresentados na Carta Social por vezes referem-se aos utentes contemplados por Acordo de Cooperação com a Segurança Social, noutras referem-se aos utentes efetivamente apoiados pelas respostas/projetos. Depende da interpretação que as organizações fazem do preenchimento da Carta Social anualmente. Algumas destas respostas não aparecem na Carta Social pois não são contempladas por Acordo de Cooperação, mas aparecem discriminadas nos *sites* das organizações.

Numa breve análise, percebe-se que a APPC-Leiria é das únicas com apenas uma resposta social com Acordo de Cooperação e que a maioria das organizações com a mesma resposta que a APPC-Leiria – Apoio em Regime Ambulatório – acaba por ter também Acordos para SNIPI, CAO e Lar Residencial para poder dar uma resposta mais adequada às várias faixas etárias das pessoas com deficiência ou incapacidade. Estas são, de resto, e de acordo com a Presidente da Associação, respostas a que a instituição se candidata anualmente através do Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais (PROCOOP), não tendo conseguido até à data esse alargamento. No entender da Dirigente, conseguir abrir a Associação a estas respostas continuará a ser uma das suas metas de maior relevância, ainda para mais quando essa é uma das grandes necessidades identificadas no Diagnóstico Social do Concelho no último Diagnóstico Social no campo das Fraquezas da matriz Swot: “Escassez de estruturas de apoio para famílias, crianças, jovens e idosos

com deficiências, nomeadamente em resposta social de Intervenção precoce, CAO, residência autónoma e Lar Residencial” (Conselho Local de Ação Social de Leiria, 2017).

Conforme se pode verificar no quadro abaixo, o Concelho de Leiria dispõe de uma forte rede de organizações com resposta de apoio a pessoas com deficiência ou incapacidade.

**Rede de organizações com resposta de apoio a pessoas com deficiência ou incapacidade no Concelho de Leiria**

Nome das Instituições/Associações/Entidades	Respostas sociais
OASIS – Organização de Apoio e Solidariedade para a Integração Social	CAO em Leiria LRE em Leiria RA na Maceira
Os Malmequeres	CAO em Leiria
Cercilei	Intervenção precoce Leiria Intervenção Precoce Porto de Mós Educativa em Leiria CAO em Leiria CAO em Porto de Mós LRE em Leiria LRE em Amor CINFORM (formação profissional)
SPEM – Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla – Delegação de Leiria	OTL – Ocupação de Tempos Livres
APD – Associação Portuguesa de Deficientes	CAAAPD (Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoa com Deficiência)
APPDA – Associação Portuguesa para as perturbações do Desenvolvimento e Autismo de Leiria	CAARPD (Centro de Atendimento/Acompanhamento e Reabilitação para a Pessoa com Deficiência)
ACAPO - Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal, Núcleo de Leiria	CAARPD (Centro de Atendimento/Acompanhamento e Reabilitação para a Pessoa com Deficiência)
APPC - Associação de Portuguesa de Paralisia Cerebral, de Leiria	Prestação de serviços em regime ambulatório

Fonte: Adaptado a partir do “Quadro de Respostas” apresentado no Diagnóstico Social do Concelho de Leiria (2017:127)

Tendo em consideração a importância da intervenção destes agentes no território, em 2017 o Município de Leiria criou o Conselho Municipal para a Inclusão das Pessoas com Deficiência, com o objetivo “garantir os direitos das pessoas portadoras de deficiência, na construção de uma cidade mais inclusiva” e “impulsionar o debate e o aprofundamento do conhecimento da realidade concelhia, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, acessibilidade e mobilidade na cidade para todos.”(Câmara Municipal de Leiria, 2017). Integram este Conselho todas as organizações constantes no quadro anterior e ainda a Associação Alzheimer Pinhal Litoral, a Associação Portuguesa de Doentes de Parkinson - Delegação de Leiria, o ISS. IP - Instituto da Segurança Social, IP (Centro Distrital de Leiria), a PSP - Polícia de Segurança Pública, a GNR - Guarda Nacional Republicana, o IPDJ - Instituto Português do Desporto e da Juventude, o IPL – Instituto Politécnico de Leiria e o Instituto do Emprego e da Formação Profissional.

Apesar da consistência deste quadro representativo, sublinhe-se que a APPC-Leiria é a única organização no território com uma Equipa Técnica especializada no apoio à pessoa com paralisia cerebral, situações neurológicas e outras, e com a resposta social de Apoio em Regime Ambulatório, o que a torna uma organização de referência na Região Centro.

### **Caracterização Institucional**

A Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria (APPC-Leiria) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), dotada de estatuto de Utilidade Pública, publicado no Diário de República, 2ª série, nº 168, de 29 de Agosto de 2006 (parte especial), com registo definitivo em 25 de Julho de 2006, no livro nº10 das Associações de Solidariedade Social, sob o nº 71/05 e fls.184, sendo reconhecida a isenção de IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas) nos termos do respetivo despacho.

Constituída sob a forma de Associação, sem fins lucrativos, foi fundada no ano 2000 por uma Comissão Instaladora - um grupo de pais de crianças, jovens e adultos, portadoras de paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras (público-alvo), que se constitui como dinamizador de outros pais com os mesmos problemas, no sentido de melhorar a qualidade de vida dos seus filhos e famílias. Ganhou corpo formalmente em

2001 como Sub-Núcleo, evoluindo para Núcleo Regional de Leiria (NRL-APPC) em 2002. Transformou-se em Associação Autónoma em 2006 (APPC-Leiria) com efeitos a partir de Janeiro de 2007.

A abertura do Centro de Reabilitação da Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria (APPC-Leiria) permitiu que as crianças e famílias, que eram apoiadas no Centro de Reabilitação da Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra, passassem a ser apoiadas em Leiria, evitando assim as frequentes deslocações, com custos sociais e financeiros elevados, entre outros (longa ausência dos pais no trabalho/absentismo).

A Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria (APPC-Leiria) reúne mais de 1000 sócios e continua a sua campanha de angariação em permanência.

Apresentou ao Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Leiria a proposta de celebração de um Acordo de Cooperação, ao abrigo do despacho 75/92, para custear o pessoal técnico necessário para o funcionamento do Centro de Reabilitação.

Para o Acordo de Cooperação foi elaborada uma estimativa de custos que contempla: quadro de pessoal ambulatorio/reabilitação, pessoal em prestação de serviço, bem como custos com a alimentação, fardas, deslocações e outros custos com pessoal, conforme rubricas orçamentais previstas no Plano Oficial de Contas (P.O.C.) das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

O Acordo de Cooperação Atípico, em Regime Ambulatorio, foi celebrado no dia 22 de Dezembro de 2003 e contempla atualmente parte do tratamento para 107 utentes.

De acordo com os dados analisados à data, atualmente a Associação presta apoio a 143 utentes (107 contemplados por Acordo; 36 sem Acordo), sendo que: 110 frequentam terapias e os outros 33 estão num regime de Observações Periódicas; 47 têm menos de 7 anos (encaminhados na sua maioria do Centro Hospitalar de Leiria, do SNIPI e do Hospital Pediátrico de Coimbra); 128 residem no Distrito de Leiria, 15 no Distrito de Santarém; 54 são do sexo feminino, 89 do sexo masculino.

A APPC-Leiria é desde 2015 reconhecida como ONGPD – Organização Não Governamental das Pessoas com Deficiência. De acordo com o INR - Instituto Nacional

para a Reabilitação, as ONGPD são organizações sem fins lucrativos, com âmbito de atuação nacional, regional ou local, reconhecidas e registadas naquele organismo, cujo propósito é defender “os direitos e interesses legalmente protegidos das pessoas com deficiência, bem como a participação social daquelas pessoas, desde que não sejam administradas pelo Estado”(Instituto Nacional para a Reabilitação, n.d.), e que prosseguem os seguintes objetivos:

- A defesa e promoção dos direitos e interesses das pessoas com deficiência e suas famílias, em ordem à inclusão social e familiar dos seus membros, à respetiva valorização e realização pessoal e profissional;
- A eliminação de todas as formas de discriminação das pessoas com deficiência;
- A promoção da igualdade de tratamento das pessoas com deficiência. (ídem, n.d.)

Os principais **objetivos** da Associação são: melhorar a qualidade de vida e criar respostas localizadas para as necessidades específicas das crianças, jovens e adultos com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras, no âmbito da: prevenção; reabilitação; habilitação; participação; inclusão social e apoio à família/cuidador.

**Missão:** Promover a inclusão social da pessoa com deficiência, incapacidade e/ou em situação de desvantagem, com rigor, equidade e solidariedade.

**Visão:** Ser Organização de referência do Distrito de Leiria, na promoção da (re)habilitação e da qualidade de vida da pessoa com deficiência e suas Famílias.

**Valores:** Confidencialidade / Privacidade / Integridade / Responsabilidade / Rigor / Equidade / Humildade / Honestidade / Solidariedade.

**Área de Atendimento:** A área geográfica de atendimento abrange os 16 concelhos do Distrito de Leiria: Alcobaça; Alvaiázere; Ansião; Batalha; Bombarral; Caldas da Rainha; Castanheira de Pêra; Figueiró dos Vinhos; Leiria; Marinha-Grande; Nazaré; Óbidos; Pedrógão Grande; Peniche; Pombal; Porto de Mós.

**Serviços Gerais:** Avaliação e Reavaliação \* Fisioterapia \* Gabinete de Apoio às Famílias \* Hidroterapia \* Hipoterapia \* Musicoterapia \* Neurologia \* Ortopedia \* Pediatria \* Psicologia \* Psicomotricidade \* Serviço Social \* Snoezelen \* Talas Funcionais e de Posicionamento \* TAA (Terapia Assistida por Animais) \* Terapia da Fala \* Terapia Ocupacional.

➤ Fontes de financiamento

- Financiamento Público: Acordo de Cooperação entre a APPC-Leiria e a Segurança Social; Subsídios eventuais por parte do Município; Protocolo com a Administração Regional de Saúde; Medidas de Empregabilidade; Eventuais Fundos Comunitários
- Financiamento Privado: Comparticipações Familiares mensais das respostas sociais com Acordo de Cooperação; Mensalidades respeitantes ao pagamento de serviços; Quotizações; Doações, patrocínios e donativos; Angariação de Fundos e Peditórios; Empréstimos (entidades bancárias ou particulares); Candidaturas para apoio a projetos sociais

➤ Últimos Projetos desenvolvidos

Em 2014 e até 2015, APPC-Leiria, associada da Federação das Associações de Paralisia Cerebral, aceitou o desafio lançado para, em parceria com as restantes associadas, participar ativamente em dois projetos nacionais – **Reabilitar em Proximidade e Cuidar dos Cuidadores**, com financiamento integralmente aprovado pelo Programa Operacional de Potencial Humano.

Tratavam-se de projetos cujo objetivo fundamental era o alargar o debate acerca da reabilitação e desenvolver formas de apoio às famílias cuidadoras de crianças com paralisia cerebral ou situações neurológicas afins. O projeto “Reabilitar em proximidade” pretendeu através da aplicação de um protocolo de intervenção junto de um determinado número de famílias, em todo o território nacional, avaliar e discutir a

abordagem reabilitativa junto das crianças com paralisia cerebral ou situações neurológicas afins, privilegiando uma abordagem em contexto natural das crianças visadas, por comparação com uma abordagem clássica.

O projeto “Cuidar dos cuidadores” por sua vez, defendeu a ideia de que é necessário criar redes de suporte formais, que sirvam para apoiar os pais - cuidadores naturais, durante os processos de transição do hospital para casa e depois no espaço casa, possibilitando que as dinâmicas familiares se reajustem e que os pais redescubram espaços de descanso e de reequilíbrio físico e psicológico. Ambos os projetos são de expressão nacional.

Ainda em 2015, a APPC-Leiria lançou o **3º livro do Pequeno Trevo**: “O Pequeno Trevo vai à Escola”. As aventuras d’ “O Pequeno Trevo” começaram em 2005 com a primeira edição do livro com o mesmo título e cujos textos foram oferecidos à APPC Leiria pela Ana Cristina Luz e as ilustrações pela Margarida Oliveira. Nesta terceira edição, o convite foi endereçado à Carmen Zita Ferreira, que desde logo aceitou o desafio de levar o Pequeno Trevo à escola, oferecendo o texto que dá corpo a mais esta aventura, e ao ilustrador Bruno Gaspar.

À semelhança de outros anos, com o intuito de promover uma experiência única de inclusão social, para as crianças especiais, a APPC-Leiria desenvolveu em 2016, 2017 e em 2018 o projeto **Férias Especiais para crianças especiais** cofinanciado pelo programa de financiamento a projetos pelo – INR, I.P. Um projeto a pensar na melhoria da qualidade de vida dos participantes, bem-estar, autodeterminação e desenvolvimento pessoal e direitos, contribuindo para uma sociedade mais solidária e não-discriminatória. Entre abril e julho foram dinamizadas atividades artísticas, culturais e recreativas através da exploração de novos lugares, em oficinas e exposições, em mergulhos na praia e piqueniques, à descoberta da arte, da cultura, do ambiente, da biodiversidade e da paisagem.

Foram propostas em candidatura 15 ações/atividades e realizadas mais 3 ações (visita ao Oceanário de Lisboa, Nazaré, Foz do Arelho, Feira de Maio, Serralves, Parque dos Monges e Jardim Zoológico, entre outros locais), com vista a estimular a perceção

sensorial e despertar a curiosidade, para o contacto com novas situações e materiais, num ambiente inclusivo de permanente participação e afetividade, que permitiu aos participantes fortalecer a sua capacidade de concretização.

“É bom lembrar que, durante todo o ano, são muitas as horas que os terapeutas passam com as Crianças Especiais, são lutas diárias a favor do seu crescimento e qualidade de vida”, lembra a presidente da associação, convicta que a possibilidade de estreitar, ainda mais, as relações interpessoais entre técnicos e as crianças, através de brincadeiras de Primavera e de Verão com objetivos terapêuticos “permite que haja melhorias significativas na sua qualidade de vida”.

Ainda em 2016, a APPC Leiria, com o apoio do INR – Instituto Nacional para a Reabilitação, lançou o projeto **Quando eu for grande gostava de ser...** O grande objetivo deste projeto foi promover a partilha de experiências que demonstrassem, à pessoa com deficiência e à sociedade, que as limitações físicas/cognitivas não são um impedimento para uma vida dinâmica nem para a empregabilidade; reconhecer que as diferenças poderão ser uma mais-valia; e promover a sensibilização para a integração socioprofissional da pessoa com deficiência.

No final do projeto foi criado um calendário alusivo ao tema, com imagens das experiências vividas e os testemunhos dos jovens e dos empregadores; e foi feita uma apresentação oficial do projeto à comunidade, com um manual de políticas e boas-práticas para motivar as empresas à contratação.

No decorrer de 2017, foi lançado o projeto **(Re)abilitação em Terapia Ocupacional: comparação de resultados de uma intervenção em contexto natural e em contexto institucional**, cofinanciado também pelo INR, I.P.. Neste projeto, a Investigadora / Terapeuta Ocupacional, com o apoio da Equipa Técnica da APPC-Leiria, implementou uma investigação de carácter misto (qualitativo e quantitativo), com desenho de estudo quási-experimental. A investigadora trabalhou com dois grupos – um deles beneficiava de Terapia ocupacional (TO) apenas em contexto institucional, enquanto o outro beneficiava da referida terapia em contexto institucional e em contexto natural (domicílio, escola ou outros em função da necessidade específica de cada utente).

A eficácia da intervenção foi medida através de indicadores como: a aquisição dos objetivos individuais estabelecidos no momento de avaliação; o desempenho ocupacional global do utente; grau de satisfação relativamente à intervenção da Terapia Ocupacional. Objetivos do Estudo: perceber se, em contexto de reabilitação da Terapia Ocupacional, a intervenção em contexto natural tem ou não influência nos resultados na aquisição e generalização/transferência de competências por parte do utente no desempenho ocupacional nas atividades de vida diária, quando comparada com a intervenção em contexto de sala de terapia na APPC-Leiria.

Em 2018, a organização voltou a apostar na área da investigação candidatando uma vez mais o projeto ao Programa de Financiamento a projetos pelo INR. O estudo tinha como título a “(Re)abilitação em terapia ocupacional: perceção dos *stakeholders* sobre influência do *setting* terapêutico na reabilitação” e pretendia contribuir para a identificação e avaliação dos níveis de qualidade dos cuidados de Reabilitação em Ambulatório proporcionados pela APPC-Leiria, a partir do indicador aquisição de objetivos, através da análise da perceção dos utentes, cuidadores, técnicos e responsáveis (escolares ou outros) no que dizia respeito à reabilitação da Terapia Ocupacional em contexto real e/ou institucional. Foi implementada entre maio e dezembro uma investigação qualitativa descritivo-exploratória com elaboração prévia do estado da arte relativo ao tema. Inicialmente foram aplicados questionários e a Goal Attainment Scaling (GAS) para identificar o contexto relevante para aquisição dos objetivos e desenhar um plano de intervenção na APPC ou no contexto real identificado (escola, domicílio ou outro). Posteriormente, realizaram-se as intervenções terapêuticas nos contextos selecionados, com observação direta. No final da intervenção, reaplicaram-se a GAS e os questionários aos *stakeholders* e procedeu-se ao tratamento e análise dos dados para redação de artigo científico.

Por fim, em 2019, a APPC-Leiria foi uma das vencedoras do Prémio Fidelidade Comunidade, o que permitiu à organização reforçar e renovar o seu Banco de Empréstimo de Produtos de Apoio com equipamentos mais modernos e avançados que possibilitam estimular e auxiliar pessoas com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras nas tarefas quotidianas.

➤ Projetos e respostas sociais em curso

A abertura do Centro de Reabilitação da Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria (APPC-Leiria) permitiu que as crianças e famílias, que eram apoiadas no Centro de Reabilitação da APC-Coimbra passassem a ser apoiadas em Leiria, evitando assim as frequentes deslocações, com custos sociais e financeiros elevados, entre outros (longa ausência dos pais no trabalho/absentismo).

O Acordo de Cooperação Atípico, para a resposta social **Apoio em Regime Ambulatório** contempla atualmente parte do tratamento para 107 utentes. A Instituição presta, em média, apoio a 143 Utentes/mês, o que corresponde uma média de 1083 tratamentos e apoios/mês.

Os serviços de Apoio em Regime Ambulatório prestados no Centro de Reabilitação são: avaliação e reavaliação; Fisioterapia; Hidroterapia; Equitação com fins terapêuticos; Musicoterapia; Consultas de Desenvolvimento, Neurologia e Pediatria; Psicologia; Psicomotricidade; Serviço Social; Sala Snoezelen; adaptação de Talas Funcionais e de Posicionamento; Terapia Assistida por Animais; Terapia da Fala; Terapia Ocupacional; Unidade de Avaliação de Sistemas Alternativos/Aumentativos de Comunicação.

Em paralelo ao Centro de Reabilitação, foi inaugurado em 2010 um espaço de apoio – o **Aprender a Crescer de Forma Saudável (ACFS)**, sem Acordo de Cooperação, constituído por diversas salas de intervenção terapêuticas:

- Uma mini casa - MODELO AVD (constituída por 1 quarto, 1 Hall, 1 WC e uma cozinha) onde são programadas e desenvolvidas as atividades de vida diária (AVD) de qualquer criança, jovem e/ou adulto;

- Uma zona polivalente devidamente adaptada com uma plataforma em rampa e escada de treino que serve uma população com dificuldades na marcha;

- 3 salas para apoiar as atividades terapêuticas tendo como base o desenvolvimento e aprendizagem de competências;

- 1 Gabinete técnico e médico para apoiar as crianças e suas famílias.

O projeto ACFS é um projeto de Reabilitação Ocupacional Inclusivo com atividades Lúdico Pedagógicas da responsabilidade da APPC-Leiria e que surgiu como resposta a uma das principais necessidades das Famílias/Cuidadores ocuparem os seus filhos de uma forma mais cuidada, com acompanhamento especializado, diariamente, após o final das aulas, e/ou em período de férias letivas, cumprindo programas específicos, adequados às suas necessidades (desenvolvimento e aprendizagem).

O Projeto é destinado a crianças com e sem NEE (não é exclusivo a Utentes da APPC-Leiria) o que irá permitir uma melhor inclusão dos utentes da organização.

## Estudo de Caso – APPC-Leiria – Portugal

---

### Considerações Gerais

Esta é a síntese de um relatório de avaliação da APPC-Leiria, realizado em fevereiro de 2020, baseado nos critérios do *Social Business Scorecard (SBS)* desenvolvido pela CERISE e os seus parceiros. Para mais detalhes sobre esta ferramenta, por favor consulte: [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org).

### Apresentação da APPC-Leiria



- **Nome:** Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria (APPC-Leiria)
- **País:** Portugal
- **Ano de constituição:** 2000
- **Missão:** Promover a Inclusão social da pessoa com deficiência, incapacidade e/ou em situação de desvantagem, com rigor, equidade e solidariedade.
- **Cobertura Geográfica:** Distritos de Leiria e Santarém
- **Natureza Jurídica:** Associação sem fins lucrativos, com estatuto de Utilidade Pública
- **Público-alvo:** Pessoas com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras
- **Principal Resposta Social:** Apoio em Regime Ambulatório
- **Pessoas que deram início ao Projeto:** pais de crianças com paralisia cerebral
- **Número de trabalhadores contratados:** 18
- **Membros executivos da Direção:** 25

A Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, dotada de estatuto de Utilidade Pública. Constituída sob a forma de Associação sem fins lucrativos, foi fundada no ano 2000 por uma Comissão Instaladora - um grupo de pais de crianças, jovens e adultos, portadoras de paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras (público-alvo), que se constitui como dinamizador de outros pais com os mesmos problemas, no sentido de melhorar a qualidade de vida dos seus filhos e famílias. Presta Apoio em Regime Ambulatório, suportado por Acordo de Cooperação Atípico, celebrado no dia 22 de dezembro de 2003, que contempla atualmente parte do tratamento para 107 utentes.

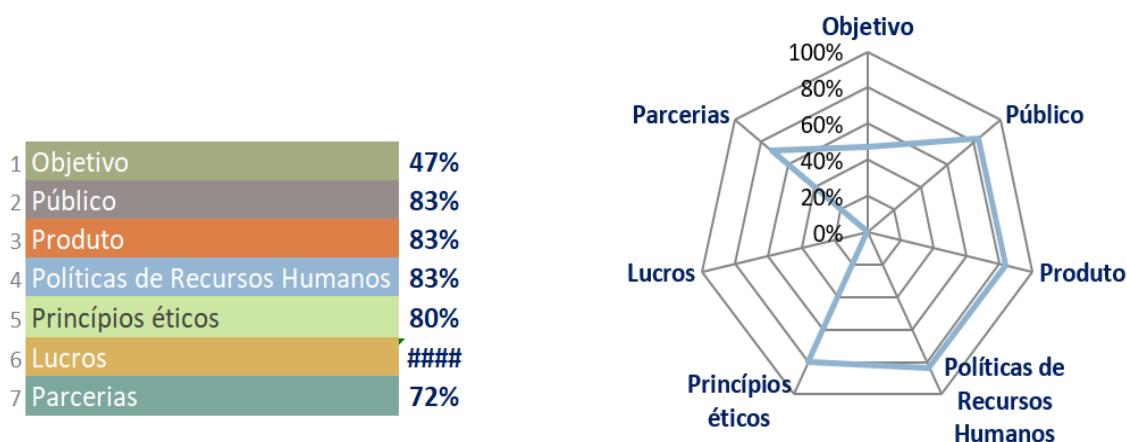


## A APPC-Leiria analisada através do Social Business Scorecard (SBS)

O caso da APPC-Leiria é interessante pois esta é a única instituição do Distrito de Leiria especializada na área da Paralisia Cerebral. Tem uma Equipa Técnica de excelência, constituída por especialistas na área da Reabilitação, já com 15 anos de experiência e focada no que sabe fazer bem. Na reabilitação em regime ambulatorio, os terapeutas estão, numa filosofia de um-para-um, mais próximos dos utentes, apoiando utentes com alterações do desenvolvimento decorrentes de patologia neuromotor. Decorrente de um protocolo hospitalar, ao nível clínico, a equipa trabalha com uma Pediatra do Desenvolvimento e uma Neuropediatra numa base quinzenal.

Serviços: Fisioterapia, Hidroterapia, Hipoterapia, Musicoterapia, Neuropediatria, Psicologia, Psicomotricidade, Terapia Assistida por Animais, Terapia da Fala e Terapia Ocupacional.

Os elementos abaixo resumizam a observação da análise SBS:



### 1. Objetivo/Projeto

Esta é a dimensão do *scorecard* que aparece com uma classificação mais baixa (47%). Embora a Missão, a Visão e os objetivos sociais da organização estejam bem definidos e claramente especificados nos documentos oficiais, a ausência de um Plano Estratégico invalida que hajam indicadores mensuráveis para cada um dos objetivos, e uma análise constante sobre o cumprimento das metas a que se propõe.

Relativamente à informação recolhida para verificar a sua conformidade com os objetivos, os dados dos utentes são registados essencialmente nas sessões terapêuticas ou de

acompanhamento psicossocial, através de modelo específico para o efeito. O técnico que acompanha a sessão regista os dados que são anexados ao Processo Terapêutico Individual. A recolha tem, por norma, uma periodicidade semanal ou, no caso dos utentes em Observação Periódica, bianual.

Embora até 2015 a organização tenha implementado a certificação *EQUASS (European Quality in Social Services)* - uma iniciativa da *EPR (European Platform for Rehabilitation)* que providencia serviços de carácter abrangente na área da certificação da qualidade, atualmente não mantém atualizados os requisitos da certificação, o que constitui outro dos pontos fracos a assinalar nesta dimensão.

Importa ressaltar que no seu Código de Ética a APPC-Leiria assume uma série de valores como princípios orientadores no desenvolvimento das suas atividades. No seguimento desses princípios orientadores, estabelece os deveres éticos de colaboradores, utentes e famílias. Qualquer não cumprimento desses princípios e deveres, constituirá uma violação ao Código de Ética e será comunicado à Direção para análise e decisão de atitude a tomar face ao exposto. Este procedimento assegura o compromisso da Direção com a Missão da organização.

Sugere-se para a melhoria desta dimensão a construção de um Plano estratégico e de Comunicação sólido, que vá ao encontro de uma visão clara e compartilhada pelos demais stakeholders da organização.

## 2. Público

A par das dimensões 3 e 4, esta é uma das que apresenta uma classificação mais elevada (83%).

Isto significa que a organização foca a sua atividade numa população vulnerável e por norma excluída da sociedade. O público-alvo são pessoas com paralisia cerebral, situações neurológicas afins ou outras, o que à partida os deixa numa posição de vulnerabilidade e exclusão social. A Organização tem como obrigação atribuir prioridade a pessoas e grupos social e economicamente mais desfavorecidos (conforme estabelecido no Acordo de Cooperação).

Para além do mais, é feito um acompanhamento da situação socioeconómica das famílias, através de estudo casuístico efetuado anualmente ou no momento da admissão dos utentes, no sentido da organização poder prestar o melhor apoio possível aos seus stakeholders diretos.

Ao nível do Código de Ética da APPC-Leiria, são especificados claramente os valores organizacionais, a ética profissional e o comportamento esperado (os Deveres) tanto dos utentes e suas famílias como dos colaboradores da instituição, não sendo especificados os fornecedores terceirizados. As políticas também especificam o que acontece em caso de violação do código de ética, mas não detalha as sanções a serem aplicadas.

Quanto à Política de Proteção de dados, está a ser implementado um plano, mas está ainda numa fase bastante embrionária que deverá ser acelerada.

Por fim, de sublinhar que foi implementado um sistema eficaz para receber e resolver reclamações dos beneficiários.

### 3. Produtos e Serviços

Esta é também uma das dimensões com classificação elevada (83%) pois a organização apresenta uma oferta de serviços adaptados para servir as principais necessidades identificadas.

Nos últimos anos a organização inovou no *design* dos seus serviços sobretudo porque apostou numa solução reformulada de prestação de serviços únicos com potencial de influenciar positivamente a qualidade de vida do grupo-alvo, e que consiste na junção de quatro fatores: a intervenção direta com terapias alternativas em sessões individuais e em alguns casos num modelo de co-terapia, o reforço do desempenho da APPC, o impacto social na própria pessoa que vê o seu plano de intervenção mais completo e por fim a possibilidade de maior apoio aos cuidadores. Este modelo, baseado num Plano Terapêutico individualizado, permite também que a organização aposte numa melhoria contínua dos seus serviços, procurando o reforço do seu sistema de atendimento prioritário, adaptação de horários às necessidades dos seus stakeholders ou garantia de acessibilidade.

Outro dos aspetos positivos a este nível é a organização facilitar o acesso a ações de formação; a auscultação sistemática da equipa técnica; e a realização de reuniões multidisciplinares que permitem o fortalecimento da resposta social prestada.

No entanto, existem alguns pontos mais frágeis que importam sublinhar, que não dependem inteiramente da gestão da instituição, mas também das políticas públicas que a sustentam: o modelo de sustentabilidade em que se apoiam os serviços não garante uma remuneração adaptada ao sector, não permite a redução dos preços dos serviços prestados, e reduz a possibilidade de atendimento a um maior número de público-alvo. Sugere-se uma maior aposta no engajamento dos financiadores, através de uma melhoria dos canais de comunicação e apresentação de resultados.

### 4. Políticas de Recursos Humanos e as práticas sociais

Também esta dimensão apresenta uma classificação na ordem dos 83% que revela que a organização trata os seus colaboradores de maneira responsável e segura. Estes valores estão relacionados com respostas positivas aos seguintes aspetos:

- A organização está em conformidade com as leis, normas e regulamentos locais relativos ao trabalho;
- Todos os funcionários da organização são declarados e têm um contrato de trabalho;
- Em caso de demissão, a organização tem uma estratégia adequada de demissão (compensação, negociação de demissões, etc.);
- Um sistema regista horas de trabalho normais e as horas extras;
- A organização implementa uma política de não-discriminação;
- A organização avalia os riscos de saúde e segurança do pessoal e toma medidas para evitá-los.

- A organização trabalha com seus prestadores-chave com base em contratos formalizados, transparentes e equitativos;

- A organização garante que as práticas de seus prestadores-chave estão em conformidade com as leis, normas e regulamentos locais em termos de condições de trabalho, salário mínimo, saúde e segurança.

Os aspetos menos positivos relacionados com esta dimensão prendem-se com a desmotivação dos trabalhadores que muitas vezes se prende com questões salariais, baixa promoção na carreira, ausência de benefícios-extra, falta de representação ou pouca formação nas suas áreas específicas.

## 5. Princípios Éticos

Ao nível dos princípios éticos, com uma classificação de 80%, os critérios 5a1 e 5a2 não foram considerados pois não existe uma política de proteção do meio ambiente implementada na organização.

- Relativamente à responsabilidade perante a comunidade local, as participantes no questionário consideraram que a organização mantém uma colaboração formal de nível médio com os atores do desenvolvimento local, fazendo um esforço específico para promover a criação de emprego ou a capacitação da comunidade. De sublinhar que alguns dos membros da Direção estão diretamente relacionados com a área de intervenção da organização, factor que potencializa esta responsabilidade com a comunidade;

- A organização trabalha com parceiros locais e trabalha para reforçar suas capacidades;

- Tem uma estrutura de financiamento transparente, conforme evidenciado por suas demonstrações financeiras anuais auditadas;

- Sujeita-se às regras fiscais em vigor no país do exercício.

Sugere-se para esta dimensão que seja verificado se e como a Direção implementou mecanismos para garantir a integridade e transparência na condução das operações da organização e na origem de seu financiamento, o que não foi possível fazer para o presente trabalho.

## 6. Lucros

Sendo a APPC-Leiria uma organização sem fins lucrativos, esta dimensão não foi considerada no questionário aplicado.

## 7. Parcerias

Embora a APPC-Leiria possua uma rede alargada de parceiros, é evidente que aqueles com maior importância para o seu funcionamento pertencem ao sector público, o que poderá de alguma forma limitar a sua autonomia e diminuir a possibilidade de desenvolver outros modelos económicos/solidários. Esta poderá ser a razão pela qual se obteve a classificação de apenas 72% obtida com o SBS para esta área.

Centrando a análise no principal parceiro, o Instituto da Segurança Social, encontramos como pontos fortes nesta dimensão os seguintes:

- A expertise fornecida pelo parceiro está vinculada à suas competências e habilidades principais, e as capacidades técnicas são disponibilizadas para desenvolver uma estrutura eficaz;
- A parceria tem como objetivo ser duradoura, o que se reflete na formalização de uma estrutura de apoio, ou o registro da atividade na estratégia de médio prazo do parceiro;
- A parceria implica um comprometimento financeiro e/ou humano do parceiro, que está relacionado à remuneração dos colaboradores da Associação, visto ser o seu principal investidor;
- Os compromissos sociais do parceiro são consistentes com os valores da organização.

No entanto, existem pontos fracos que merecem atenção e eventual aplicação de procedimentos de melhoria através de uma estratégia de comunicação mais sólida:

- A organização não tem um acesso facilitado à diversidade de experiências e conhecimentos do parceiro;
- As formações conjuntas são escassas;
- O parceiro faz uma transferência pouco eficaz de habilidades e/ou tecnologias usadas pela organização;
- As informações sobre a estratégia e as perspetivas desta parceria são de acessibilidade limitada;
- Os canais de comunicação entre os parceiros, com os dirigentes da organização, mas também com os funcionários, os beneficiários e os outros atores, são claros, transparentes e eficazes, mas escassos e lentos
- O acompanhamento da comunicação é assegurado, mas as trocas através de chamadas, mensagens, reuniões, encontros, etc. para partilhar feedback e / ou sugestões não são tão regulares quanto desejado.

DATA: 22/02/2020



CERISE