



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

London Benchmarking Group Model

Aplicação da metodologia no projeto Agir+ da
Associação de Alcoólicos Recuperados de Santa
Maria da Feira (AARSMF)

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Economia Social

por

Joaquim Manuel Leite Pinheiro

sob orientação de
Professor Doutor Américo M. S. Carvalho Mendes

Faculdade de Economia e Gestão
Setembro de 2013

Agradecimentos

Ao Exmo. Senhor Professor Doutor. Américo Mendes, pelo profissionalismo e dedicação, pelo incentivo à excelência, pelo apoio, pela motivação e pela orientação com respeito pela autonomia da investigação.

À Fundação EDP na pessoa da Dr.^a Gilda Caetano e do Dr. Guilherme Collares Pereira pelo desafio lançado.

À Dra. Mónica Dias da Associação de Alcoólicos Recuperados de Santa Maria da Feira (AARSMF) pela colaboração e disponibilidade.

Aos meus professores do Mestrado de Economia e do Mestrado de Economia Social, aos colegas do projecto Formação Acção Solidária (FAS) e aos colaboradores das IPSS envolvidas.

Aos meus colegas do Mestrado de Economia e do Mestrado de Economia Social.

À minha mulher Joaquina, aos meus filhos Rita e Tiago, por toda a ajuda, motivação e incentivos para a concretização deste trabalho.

“A liberdade dos lobos é, frequentemente, a morte das ovelhas”.

Resumo

Este trabalho consiste na aplicação do *London Benchmarking Group Model (LBG Model)* ao Projecto Agir+, da Associação de Alcoólicos Recuperados de Santa Maria da Feira (AARSMF), que foi objecto de um apoio de 8 000 euros por parte da Fundação EDP. O trabalho permitiu obter alguma informação para a construção do *impact map* do projecto que, desejavelmente, deveria ter a seguinte estrutura: objectivo; âmbito; organização; projecto; *stakeholders*; *inputs*; *outputs*; *outcomes*; *impacts*; *indicators*; recomendações; *Social Return On Investment*. Na medida em que o projecto ainda estava a decorrer quando este trabalho foi realizado, o *impact map* não pode ser finalizado. Assim sendo, não puderam ser apurados os *outcomes*, o *SROI* e outros indicadores específicos. Este trabalho permitiu identificar a necessidade de melhoria no controlo e recolha de dados que são necessários para a aplicação do método LBG e para o cálculo do *SROI*. Na situação atual desta organização neste domínio o cálculo deste indicador ainda não é possível.

Palavras-chave: *LBG Model*, *Social Return on Investment*, Projecto Agir+, Fundação EDP.

Abstract

This work consists of applying the London Benchmarking Group Model (LBG Model) to the Project Act+, part of the Association of rehabilitated alcoholics of Santa Maria da Feira (AARSM), which received a donation of €8 000 by the EDP Foundation. This essay yielded some information that can be used to build the project impact map. This map should have the following structure: objective, scope, organization, project, stakeholders, inputs, outputs, outcomes, impacts; indicators; recommendations; Social Return on Investment. As the project was still ongoing when this work took place, the impact map cannot be finalized. Therefore, the outcomes, the SROI and other specific indicators could not be determined. However, this study allowed for the identification of improvement factors in the control and collection of data that are required for the implementation of the LBG and the method for calculating the SROI. In the current situation of the organization in this field the calculation of this indicator is not yet possible.

Keywords: LBG Model, Social Return on Investment, Agir+, EDP Foundation.

Índice

| | |
|--|------|
| Índice de Figuras | xiii |
| Índice de Tabelas | xvi |
| 1. A Responsabilidade social das empresas | 26 |
| 1.1. O conceito de valor partilhado | 28 |
| 1.2. Breve historial da avaliação do impacto de investimentos sociais de empresas com fins lucrativos | 29 |
| 1.3 Breve historial do modelo <i>LBG</i> | 30 |
| 1.4 Objectivos do modelo <i>LBG</i> | 33 |
| 1.5. <i>Inputs</i> (Investimento) | 39 |
| 1.6. <i>Outputs</i> (Resultados do projecto a curto prazo) | 39 |
| 1.6. <i>Outcomes</i> (Resultados a médio e longo prazo)..... | 41 |
| 1.7. Impactos (Resultados líquidos do projecto)..... | 43 |
| 1.8. Benefícios do modelo <i>LBG</i> | 45 |
| 1.8.1. Na óptica da empresa doadora | 45 |
| 1.8.2. Na óptica da organização e da comunidade | 46 |
| 1.8.3. Identificação de indicadores | 46 |
| 1.9. Relatórios e divulgação de resultados | 49 |
| 1.9.1 Normas | 49 |
| 1.9.2 GRI Global Report Initiative | 50 |
| 1.9.3 Edição do Relatórios | 50 |
| 1.10. <i>Social Return on Investment</i> | 51 |
| 1.10.1. O modelo <i>LBG</i> preconiza o apuramento do <i>SROI</i> | 51 |
| 1.10.2. Etapas fundamentais para o apuramento do <i>SROI</i> | 54 |
| 2. Estudo de caso: Associação de Alcoólicos Recuperados de Santa Maria da Feira – projeto Agir+..... | 55 |
| 2.1. Âmbito e identificação das partes interessadas | 55 |
| 2.1.1 Ponto P..... | 56 |
| 2.1.2 Ser +..... | 57 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3 Consulta OK..... | 58 |
| 2.2. <i>Inputs</i> | 58 |
| 2.2.1 Resumo do projecto Agir+ | 58 |
| 2.2.2 Ponto P..... | 59 |
| 2.2.3. Ser+..... | 60 |
| 2.2.4 Consulta OK..... | 60 |
| 2.3. Resultados de curto prazo (<i>Outputs</i>) | 61 |
| 2.3.1. Ponto P..... | 61 |
| 2.3.2. Ser+..... | 62 |
| 2.3.3. Consulta OK..... | 64 |
| 2.4. Resultados a médio e longo prazo | 65 |
| 2.4.1 Ponto P..... | 65 |
| 2.4.2. Ser+..... | 66 |
| 2.4.3. Consulta OK..... | 67 |
| 2.5 Impactos ou resultados líquidos do projecto..... | 67 |
| 2.6. Indicadores | 68 |
| 2.6.1. Ponto P..... | 68 |
| 2.6.2 Ser+..... | 68 |
| 2.6.3.Consulta OK..... | 69 |
| 3. Conclusões e recomendações | 70 |
| Bibliografia | 72 |
| Anexos..... | 75 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Horizonte temporal das componentes do modelo <i>LBG</i> | 22 |
| Figura 2 - Social Impact Assessment – datas e eventos | 30 |
| Figura 3 - Conjunto de empresas que integram o <i>LBG</i> | 32 |
| Figura 4 - Resumo do valor investido em projectos sociais pelas empresas filiadas no <i>LBG</i> Canada. | 33 |
| Figura 5 - Desenho esquemático do modelo <i>LBG</i> | 34 |
| Figura 6 - Exemplo de seleção das partes interessadas | 38 |
| Figura 7 - Resumo esquemático dos contributos da empresa para o projecto e dos resultados a curto, médio e longo prazo. | 41 |
| Figura 8 - Resumo exemplificativo de um mapa de <i>outcomes</i> | 43 |
| Figura 9 - Exemplo de <i>impact map</i> - preparação inicial | 45 |
| Figura 10 - Exemplos de indicadores | 48 |
| Figura 11 - Exemplo de indicadores, com detalhe dos objectivos, critérios de valorização do <i>outcome</i> | 49 |
| Figura 12 - Resumo dos <i>inputs</i> (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+ | 59 |
| Figura 13 - Resumo dos <i>inputs</i> (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+ - Ponto P | 59 |
| Figura 14- Resumo dos <i>inputs</i> (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+ - Ser + | 60 |
| Figura 15 - Resumo dos <i>inputs</i> (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+ - Consulta OK. | 61 |

| | |
|--|----|
| Figura 16 – Resumo dos <i>outputs</i> (resultados de curto prazo) do projecto Agir+ - Ponto P | 62 |
| Figura 17- Resumo dos <i>outputs</i> do projecto Agir+ - Ser+ | 63 |
| Figura 18 - Resumo dos <i>outputs</i> – <i>alavancagens</i> - do projecto Agir+ - Ser+ | 64 |
| Figura 19 - Resumo dos <i>outputs</i> do projecto Agir+ - Consulta OK. | 64 |
| Figura 20 - Resumo dos <i>outputs</i> - <i>alavancagens</i> - do projecto Agir+ - Consulta OK. | 64 |
| Figura 21 - Resumo de exemplos possíveis de resultados a médio e longo prazo e possíveis critérios de valorização do projecto Agir+ - Ponto P | 66 |
| Figura 22 - Resumo de exemplos possíveis de resultados a médio e longo prazo do projecto Agir+- Ser + | 66 |
| Figura 23 - Resumo de exemplos possíveis de resultados a médio e longo prazo e respectivos critérios de valorização do projecto Agir+ - Consulta OK. | 67 |

Índice de Tabelas

Introdução

O sector da economia social tem uma importância relevante no país e no mundo, tanto a nível do PIB e do emprego, como também na implementação de políticas de inclusão social. Considerando apenas o sector dito “não lucrativo” da economia social, os dados oficiais mais recentes disponíveis a este respeito indicam que representa, em 2006, 2,2 % do PIB nacional e 4,4 % do emprego remunerado (INE, 2011).

Apesar de terem uma finalidade “não lucrativa”, estas organizações, segundo Drucker¹, devem ser geridas como se fossem entidades empresariais com sucesso, devem desenvolver a sua estratégia, com base na sua missão e objectivos e basear a organização do pessoal numa lógica de actividade empresarial, onde os recursos são escassos.

O *London Benchmark Group Model* (modelo LBG)², que a Fundação EDP pretende implementar nos projectos sociais nos quais participa, tem como objectivo apurar os respectivos impactos e calcular indicadores de rentabilidade social, nomeadamente o *Social Return on Investment (SROI)*, de modo a prestar contas aos acionistas da EDP e outras partes interessadas sobre os resultados desses investimentos corporativos.

¹ Drucker, P 2005 – O diário de Drucker, Lisboa: Actual Editora

²Disponível em

<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/sociedadeecultura/avaliar/EDP%20Documents/CONTRIBUIÇÕES%20PARA%20A%20COMUNIDADE%20EM%202008%20E%202009.pdf> (2010-10-31 16:20 – 20:30)

Note-se que no ano de 2012 o investimento corporativo realizado pela EDP ascendeu 21.097.986 € (cf. anexo A).

Neste trabalho o modelo *LBG* será aplicado ao Projecto Agir + da AARSMF. Isso implica o seguinte para a implementação desse modelo:

- Identificar os *inputs*;
- Identificar e avaliar os *outputs*;
- Identificar, avaliar e apurar os *outcomes* e impactos.

“A informação é o ar que o mercado respira”, frase proferida no congresso de 2008 da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), reflete a importância da prestação de contas aos mercados e a importância da informação disponibilizada ser fidedigna, credível e oportuna (*Accountability*).

A importância da economia social, em face do agravamento da crise e do envelhecimento da população, obriga a que a informação, sobre esse sector passe a ter uma importância decisiva na projeção pública das actividades destas organizações na medida em que fazer o bem já não chega, sendo importante divulgar que se faz com eficiência de modo a envolver toda a sociedade no projecto, com especial relevância para as partes interessadas em relação às quais deve ser estabelecida uma ligação duradoura.

Acresce o facto, de serem utilizados recursos escassos da sociedade, o que obriga a uma maior responsabilidade na apresentação dos resultados e a uma gestão adequada dos recursos disponibilizados pelas pessoas, empresas e Estado.

As organizações de economia social resultam, muitas vezes, de “falhas de mercado”³ e de “falhas de governo”, falhas essas que, por vezes, têm que ver

³ Stiglitz, J afirmou, na Aula Magna, na recepção do Prémio Nobel 2001, a propósito deste tema, que a “falha” é a norma.

com situações de informação assimétrica. Para que não sejam respostas a estas falhas que, por sua vez, também incorrem em problemas de informação assimétrica, as organizações de economia social devem ser geridas de forma transparente, produzindo e publicitando a informação necessária para que se conheça bem sua gestão.

O modelo *LBG* é um instrumento neste sentido. Serve o propósito de permitir a implementação de indicadores e a avaliação dos impactos do investimento corporativo em projectos sociais, com base em conceitos que permitem a comparação de resultados com outros projectos e, por isso, o seu *Benchmarking*. Na primeira parte deste trabalho será feita uma revisão da literatura sobre o *LBG Model* e o sistema de informação de indicadores (*KPI – Key Performance Indicators*), nomeadamente o *Social Return on Investment (SROI)*, relevante para as organizações de economia social.

Posteriormente, será avaliada a importância da divulgação de informação relevante às partes interessadas, visando reduzir a assimetria de informação, potenciar a projeção da marca, do respectivo desempenho e permitir uma comparabilidade dos projectos com outros investimentos da Fundação EDP.

Outro objectivo é identificar as vantagens da implementação do *LBG Model* como instrumento para as organizações de economia social prestarem contas às suas partes interessadas e à sociedade em geral (*Accountability*) sobre a forma como utilizam os recursos que lhes são doados pelas empresas. A utilização deste tipo de instrumento confere um poder negocial acrescido às organizações de economia social que o souberem utilizar no que se refere às suas estratégias de angariação de fundos junto das empresas.

Para a implementação do modelo *LBG* devem ser seguidos os passos preconizados na ISO 9001: 2008, a seguir indicados conhecidos pelas suas iniciais PDCA:

- *Plan*: objectivos, estratégia e revisão;
- *Do*: identificar os indicadores nucleares e desenvolver as metodologias e ferramentas a adoptar;
- *Check*: testar os indicadores e as ferramentas;
- *Act*: rever os resultados e as ferramentas.

O modelo *LBG* assenta em nove passos essenciais:

- Definição do âmbito e identificação das partes interessadas;
- Identificação dos *inputs*;
- Apuramento dos *outputs* (benefícios para a comunidade, benefícios para a organização, alavancagens e benefícios para o investidor social corporativo, a Fundação EDP neste caso);
- Elaboração do mapa de *outcomes* e atribuição de valor;
- Apuramento dos impactos (elaboração do *impact map*);
- Apuramento do *SROI*, no final do projecto;
- Monitorização dos impactos;
- Reporte e divulgação;
- Autossustentabilidade⁴.

⁴ Inserida, dado que a autossustentabilidade é fundamental neste tipo de projetos.

O quadro seguinte indica o horizonte temporal dos vários elementos que são tidos em conta pelo modelo *LBG*.

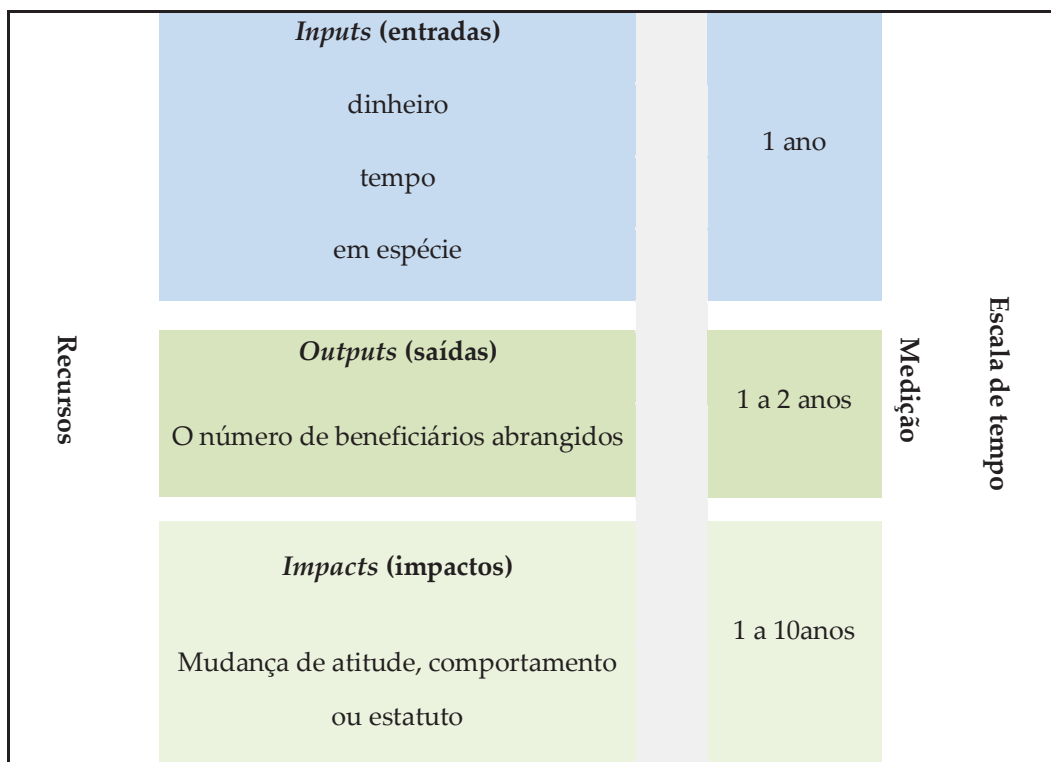


FIGURA 1

Horizonte temporal das componentes do modelo *LBG*

FONTE: Adaptado do documento fornecido pela Fundação EDP, designado “Modelo de monitorização e avaliação dos impactos sociais decorrentes dos projectos de investimento social”(5 de maio de 2010)

Principais termos relacionados com o modelo *LBG*⁵

| | |
|--------------------|--|
| Alocação de custos | A repartição dos custos e despesas com actividades relacionadas com um determinado programa, produto ou negócio. |
| Âmbito | As actividades, prazos, limites e tipo de análise SROI. |

⁵ Tradução nossa, a partir de <http://www.sroiproject.org.uk/support/sroi-glossary.aspx> 25 de janeiro de 2011. 21:58); http://www.gsvc.org/about_gsvc/social_impact_assessment/sia_glossary/ (2 novembro de 2010 16:14. “A guide to Social Return on Investment “- Cabinet Office – Office of the third sector. (17 de julho de 2010 19:40)

| | |
|--|--|
| Atribuição (imputação ou alavancagem) | Uma avaliação do quanto o resultado foi causado pela contribuição de outras organizações ou pessoas. |
| <i>Deadweight</i> (inércia) | Uma medida da quantidade de resultados que teria acontecido mesmo se a actividade não tivesse ocorrido. |
| Displacement (Deslocamento) | Uma avaliação do quanto o resultado foi deslocada de outros resultados. |
| Distância percorrida | O progresso que o beneficiário faz para um resultado (também chamado de "resultados intermédios"). |
| <i>Drop-off</i> (Decréscimo) | A deterioração de um resultado ao longo do tempo. |
| <i>Inputs</i> (investimento) | As contribuições feitas por cada participante que são necessários para que a actividade aconteça. Entradas: dados referentes aos contributos para o projecto (contribuições em dinheiro, tempo utilizado, contribuições em espécie, custos de gestão). |
| <i>Impact</i> | A diferença entre o resultado para os participantes, tendo em conta o que teria acontecido de qualquer maneira, se o projecto não tivesse sido realizado (sem a contribuição da empresa, o período de tempo e os resultados passados). Apuramento das alterações efetivas (nalguns casos só apurado no médio prazo). |
| <i>Impact map</i> (Mapa de impactos) | Uma tabela que capta como uma actividade faz uma diferença: como são utilizados os recursos para oferecer actividades que, em seguida, produzirá resultados específicos para os diferentes interessados (<i>stakeholders</i>). |
| Indicador de resultado | Medição bem definida de um resultado. |
| Materialidade | A informação é material se a sua omissão tem o potencial de afectar os leitores ou interessados nas decisões. |
| Monetização (valor em termos monetários) | Procedimento para atribuir um valor financeiro a algo. |

| | |
|---|---|
| <i>Outputs</i> | Apuramento do nível de actividade induzido pelos <i>inputs</i> (alavancagem, benefícios para a comunidade, benefícios para a organização e benefícios para a empresa). Uma maneira de descrever a actividade em relação aos inputs de cada parte interessada (stakeholder) em termos quantitativos. |
| Partes interessadas (<i>stakeholders</i>) | Pessoas, organizações ou entidades envolvidas no projecto ou actividade, podendo o projecto ter resultados positivos ou negativos. |
| <i>Proxy financial</i> | Uma aproximação do valor financeiro, quando uma medida exata é impossível de obter. |
| Rácio de rendibilidade líquida social | O valor presente líquido do impacto dividido pelo total do investimento. |
| <i>SROI–Social Return on Investment</i> (Rácio de retorno social) | Valor líquido do impacto total dividido pelo total do investimento. |
| Receita | Receita financeira de uma organização proveniente de vendas, doações, contratos ou concessões. |
| Resultado | As alterações resultantes de uma actividade. Os principais tipos de mudança a partir da perspectiva das partes interessadas são involuntárias (inesperados) e destino (o esperado), positivos e negativos (mudança). |
| Taxa de desconto | A taxa de juro utilizada para descontar os custos e benefícios futuros de um valor presente. |

No capítulo 1, serão expostos os conceitos e a metodologia do modelo *LBG*.

No capítulo 2, será apresentado o caso de estudo, o projecto Agir+ da AARSMF, com os dados que foi possível obter para a aplicação do modelo *LBG*.

No capítulo 3, serão apresentados as principais conclusões e recomendações sobre a melhoria dos processos de produção e recolha dos dados necessários para a aplicação do modelo *LBG*.

Capítulo 1

Enquadramento conceptual do modelo *LBG*

1. A Responsabilidade social das empresas

O principal papel das empresas, com impacto positivo na sociedade, é produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos seres humanos e criar emprego. Aqui inclui-se a resposta a problemas sociais. Esta resposta corresponde à missão das organizações de economia social. No entanto, também as empresas com fins lucrativos podem e devem contribuir para este fim. Chegamos, assim, aos conceitos de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável.

Segundo uma publicação da Comunidade Europeia de 2001⁶, a responsabilidade social das empresas corresponde à “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”, criando externalidades positivas e praticando uma gestão ética e transparente para com as partes interessadas.

⁶ Disponível em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf (20 de dezembro de 2010 20:45)

Este princípio está consagrado na Carta dos Direitos Fundamentais⁷ adotada pela União Europeia onde se preconiza que as empresas europeias reconheçam a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua visão, missão e identidade e incorporando-a na gestão corrente,⁸ conforme explicitado no artigo 37º, relacionado com proteção ambiental: um nível elevado de proteção do ambiente e a melhoria da qualidade do ambiente devem ser integradas as políticas da União e assegurada de acordo com o princípio do desenvolvimento sustentável” (tradução nossa).⁹

Essa responsabilidade social envolve o relacionamento com os trabalhadores e outras partes interessadas relacionadas com a atividade da empresa, que

⁷Disponível em

http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/combating_discrimination/133501_pt.htm (20 de dezembro de 2010 22:40)

⁸ Disponível em The Union contributes to the preservation and to the development of these common values while respecting the diversity of the cultures and traditions of the peoples of Europe as well as the national identities of the Member States and the organisation of their public authorities at national, regional and local levels; it seeks to promote balanced and sustainable development and ensures free movement of persons, services, goods and capital, and the freedom of establishment. chapter IV:**solidarity** (workers’ right to information and consultation within the undertaking, the right of collective bargaining and action, the right of access to placement services, protection in the event of unjustified dismissal, fair and just working conditions, prohibition of child labour and protection of young people at work, family and professional life, social security and social assistance, health care, access to services of general economic interest, environmental protection, consumer protection).(22 de maio de 2013 13:40)

⁹A responsabilidade social das empresas é um processo que leva as empresas a integrarem as questões sociais, ambientais e éticas nas suas estratégias e atividades comerciais. Podem fazê-lo de várias formas, nomeadamente, preocupando-se com o impacto social e ambiental da sua atividade junto do seu pessoal, parceiros comerciais e sociedade em geral; motivando os seus empregados, proporcionando-lhes oportunidades de formação e de desenvolvimento; empregando trabalhadores portadores de deficiência; estando atentas aos recursos naturais utilizados nas suas atividades; aplicando determinados critérios às suas decisões de investimento e à sua cadeia de fornecedores; assegurando a transparência das suas atividades para com as outras partes interessadas. Consulta http://europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/taking-sustainability-further/index_pt.htm (22 de maio de 2013 15:55)

influenciam os seus resultados financeiros e a sua reputação. Há práticas de responsabilidade social que já constam das normas ISO sobre sistemas de gestão da qualidade (ISO9001:2008¹⁰). No entanto, onde este assunto é tratado de um modo mais específico e com muito desenvolvimento é nas normas ISO 26000 - *Guidance on social responsibility*.¹¹¹²

1.1. O conceito de valor partilhado

Outro conceito relevante para o tema aqui em análise é o de “valor partilhado” proposto por Michael Porter e Mark Kramer num artigo com bastante relevo, publicado na Harvard Business Review em 2011¹³.

Os autores sustentam que a responsabilidade social corporativa poderá constituir uma vantagem competitiva, uma forma diferente de olhar a relação existente entre os negócios e a sociedade, com a qual se relacionam. A responsabilidade corporativa deverá evoluir para uma integração social, com as empresas a contribuírem para a prosperidade da sociedade na qual estão envolvidas.

Cada vez mais as empresas deverão ter uma nova abordagem de modo a integrarem a responsabilidade social na estratégia empresarial, um maior envolvimento com as partes interessadas nas regiões onde desenvolvem os negócios. Deverão dar uma atenção especial à mútua dependência existente

¹⁰ Normas do -sistema de gestão da qualidade, pelas quais as empresas podem ser certificadas. http://www.iso.org/iso/iso_9000_essentials (4 de fevereiro de 2011 19:50)

¹¹ Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>, (20 de maio de 2013 12:29)

¹² <http://www.apee.pt/normalizacao/normalizacao-internacional> (11 de julho de 2013 16:21) - A norma ISO 26000: *Guidance on social responsibility* foi publicada a 1 de novembro de 2010. É aplicável a todo o tipo de organização e orienta as linhas da sua própria integração, centrando-se em sete temas: Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente, Práticas Operacionais Justas, Consumo, Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade e Governança Organizacional.

¹³ Porter, M ; Kramer, M “Strategy and Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, Harvard Business Review 2006/12, consultada em (7 de janeiro de 2011 16:50)

entre a empresa e a sociedade (partes interessadas) e, para isso, devem adoptar o princípio do valor partilhado, integrando uma perspectiva social nos negócios, tendo em consideração as condições sociais no meio onde operam.

Estes autores afirmam que o conceito de “valor partilhado” é mais eficaz para responder a problemas sociais do que gastar milhões em responsabilidade social ou a promover o comércio justo.

Com efeito defendem, ainda, que as empresas devem evoluir para uma estratégia integrada de responsabilidade social corporativa, na qual os empregados tenham orgulho em trabalhar na empresa que partilha valor com a sociedade, para relações próximas com as partes interessadas e atua preventivamente sobre os riscos antes de qualquer pressão social.

1.2. Breve historial da avaliação do impacto de investimentos sociais de empresas com fins lucrativos

Autores influentes na literatura sobre gestão de empresas, como Peter Drucker¹⁴ têm vindo a preconizar a necessidade de se proceder à avaliação da eficiência e do impacto dos investimentos que empresas com fins lucrativos realizam em projetos sociais.

Apresentamos um resumo de algumas datas e eventos mais importantes relacionados com a elaboração de normas, procedimentos sobre a avaliação do impacto social dos investimentos realizados pelas empresas.

¹⁴ Drucker, P 2005 O diário de Drucker, Lisboa: Actual Editora.

| | |
|------|---|
| 1957 | Donald Campbell – Factors relevant to the work (validity) of experiments in social settings |
| 1964 | “War on poverty”, programa do Presidente Johnson – EUA |
| 1969 | The National Environmental Policy Act |
| 1972 | Guidelines – Social impact assessment |
| 1983 | Environmental and social assessment procedures |
| 1986 | World Bank |
| 1989 | REDF – Robert Empresarial Development Fund |
| 1992 | Normas internacionais ISO |
| 1994 | Criação do LBG |
| 1996 | REDF – First Social Return on Investment (SROI) analysis |
| 1998 | Kellogg’s Foundations Evaluation Handbook |
| 2003 | The Goldman Sachs Foundation The Rockefeller Foundation |
| 2009 | Best practices “Doing good today and better tomorrow” |

FIGURA 2

Social Impact Assessment – datas e eventos

FONTE:

http://lsi.mckinsey.com/Home/What_is_Social_Impact_Assessment/The_History_of_Social_Impact_Assessment.aspx (1 de Fevereiro de 2011. 15:24)

1.3 Breve historial do modelo *LBG*

O modelo *LBG* foi criado em 1994, por seis empresas do Reino Unido¹⁵, que trabalharam em conjunto para estabelecer metodologias de avaliação do investimento corporativo em projectos sociais, no âmbito da responsabilidade social das respectivas empresas.

¹⁵As seis empresas (BP, Diageo, IBM, Marks&Spencer, Natwest e Withbread); 1998: mais doze empresas; em 2000 são cem empresas e em 2010 são duzentas empresas.

O modelo LBG pretende responder a cinco questões:

- Identificação do montante investido (em numerário, tempo da empresa, etc.);
- Identificar onde foi efectuado o investimento (educação, saúde, etc.);
- Estabelecer critérios de avaliação para verificar se os investimentos sociais estão alinhados com a estratégia do negócio (se tem impacto no moral dos empregados e reputação da empresa);
- Desenvolver ferramentas para ajudar a avaliar o impacto dos programas com investimento social;
- Permitir o conhecimento dos investimentos sociais dos membros, pela realização de *benchmark* anual e divulgação de boas práticas.

O modelo *LBG* é aplicado em 100 países. Os membros correspondem a 300 empresas e tem centros em diversos países, tais como Reino Unido, Austrália, Canadá, República Checa, Alemanha e EUA.

Em 2012 o investimento atingiu 1,65 mil milhões de libras, atingindo os diversos programas cerca de 11 milhões de pessoas.¹⁶

O modelo *LBG* é gerido pela Corporate Citizenship, apoiado por sete gestores e tem um *Steering Group* (com uma reunião semestral) com representante de dez empresas, com as principais finalidades:

- Desenvolver e aprovar o modelo;
- Efectuar avaliação comparativa (*benchmark*) anual e partilhar a informação pelos membros;
- Divulgar e aprovar o modelo *LBG* como padrão de avaliação das empresas associadas;
- Realizar estudos para aprofundar a qualidade do modelo.

¹⁶ <http://www.lbg-online.net/about-lbg.aspx> (23 de maio de 2013 18:32)

Os membros reúnem-se em plenário duas vezes por ano, sendo da responsabilidade do *Steering Group* a apresentação de assuntos para discussão no plenário. Os assuntos de natureza operacional não são analisados no plenário.

Os membros reportam os dados respectivos como parte do *benchmark* anual, os quais, depois de analisados, são partilhados por todos os membros.

No Reino Unido os membros correspondem a 130 empresas e o modelo LBG é gerido pela consultora Corporate Citizenship, com escritórios em Londres e Nova Iorque, agrupando as seguintes empresas:

| | | | |
|---|---|---|---|
| Travel & Hospitality: Go Ahead; British Airways; East Midlands Airport; First Group; Thomas Cook; Whitbread | Regulated Industries: Network Rail; Centrica; EDP; Galp Energia; National Grid; Npower; RWEpower Renewables; ScottishPower; Severn Trent; Terna; Thames Water; United Utilities | Food and Drink: Bacardi; Britvic; Coca-Cola Enterprises; Coca-Cola Hellenic; Diageo; Kraft Foods; SABMiller; Brakes | |
| Retail: Home Retail Group; John Lewis Partnership; Marks & Spencer; Sainsbury's; The Boots Group, The Co-operative Group | Telecoms: Alcatel-Lucent; BT; Everything Everywhere; Liberty Global Europe; Portugal Telecom | Consumer goods: British American Tobacco; Imperial Tobacco; JTI; L'Oreal; Procter & Gamble UK; Unilever | Media: BBC; BSkyB; Pearson; Reed Elsevier; Yell; Aegis |
| Legal: PinsentMasons; Berwin Leighton Paisner; Freshfields Bruckhaus Deringer; HoganLovells; Linklaters; Wragge & Co | Other products and services: 3M; AkzoNobel Decorative Paints UK; ARM; BAE Systems; BD; Intel Corporation; ISS UK; Jeronimo-Martins; Johnson Matthey; Michelin; Rolls-Royce; Siemens; STMicroelectronics; Syngenta; Samsung Electronics | | Natural Resources: Shell; ENRC |
| Financial Services: Access Bank; Allianz UK; Arab African International Bank; Aviva; AXA UK; Banco Espirito Santo; Bank of America; Barclays; Capital One; CGD; Citibank; Deutsche Bank AG London; Friends Life; Investec Plc; IPF (International Personal Finance); Lloyds Banking Group; Man Group; Morgan Stanley; Nationwide; Provident Financial; Prudential; RSA Group; Santander UK; Schroders; Standard Chartered; Standard Life; The Royal Bank of Scotland Group; UBS; UniCredit; Zurich | | | |
| Professional Services: Accenture; Deloitte & Touche; Ernst & Young; KPMG; PWC | Property: Carillion; BAM Construct UK; British Land; Hammerson; Land Securities; Lend Lease; Morrison; Sanctuary Housing Group; Shaftesbury; The Crown Estate; Capital Shopping Centres; Willmott Dixon | | Pharmaceutical Abbott; AstraZeneca; GlaxoSmithKline |

FIGURA 3

Conjunto de empresas que integram o LBG

FONTE: <http://www.lbg-online.net/about-lbg.aspx> (23 de maio de 2013 18:32)

A importância do modelo *LBG* é retratada neste resumo, relativamente ao Canadá:

| Descrição | 2009 | 2008 |
|---|------------------|------------------|
| Empresas envolvidas | 26 | 24 |
| Empresas envolvidas no <i>Benchmarking</i> | 20 | 22 |
| Total de contribuições das empresas que participam no <i>benchmarking</i> | \$125 867 873,00 | \$116 296 364,00 |
| Total dos valores da alavancagem | \$80 467 751,00 | \$77 127 308,00 |
| Valor total | \$206 335 624,00 | \$193 423 672,00 |

FIGURA 4

Resumo do valor investido em projectos sociais pelas empresas filiadas no *LBG* Canada.

FONTE: Extrato; adaptado de [http://www.lbg-canada.ca/docs/LBG%20Canada%20Annual%20Benchmarking%20Report%202010%20-%20Executive%20Summary%20\(e-version\).Pdf](http://www.lbg-canada.ca/docs/LBG%20Canada%20Annual%20Benchmarking%20Report%202010%20-%20Executive%20Summary%20(e-version).Pdf) (20 de julho de 2010 16:50)

A EDP aplica o modelo *LBG* à avaliação dos investimentos que realiza em projetos sociais, investimentos esses que totalizaram em 2012, 21 097 986 € (cf. anexo A).

1.4 Objectivos do modelo *LBG*

O objectivo do modelo *LBG*¹⁷ é fornecer um conjunto compreensível e consistente de medidas, para os profissionais que têm de apurar / relatar as contribuições das empresas para os projectos sociais da comunidade onde as empresas se inserem (responsabilidade social, em sentido lato), incluindo as contribuições monetárias, o tempo de trabalho dos empregados da empresa, contribuições em espécie e os custos de gestão.

¹⁷Tradução nossa http://www.lbg-online.net/lbg/top_menu/about_the_lbg/what_is_the_lbg (27 de setembro de 2010 15:45)

Dois livros foram elaborados, em colaboração com a *Charities Aid*

Foundation:

- 1) *Companies in communities. The original LBG Guidelines*;
- 2) *Measuring outputs and impacts across the programme*, publicados no ano de 2000.¹⁸.

Modelo *LBG*, em termos gráficos:

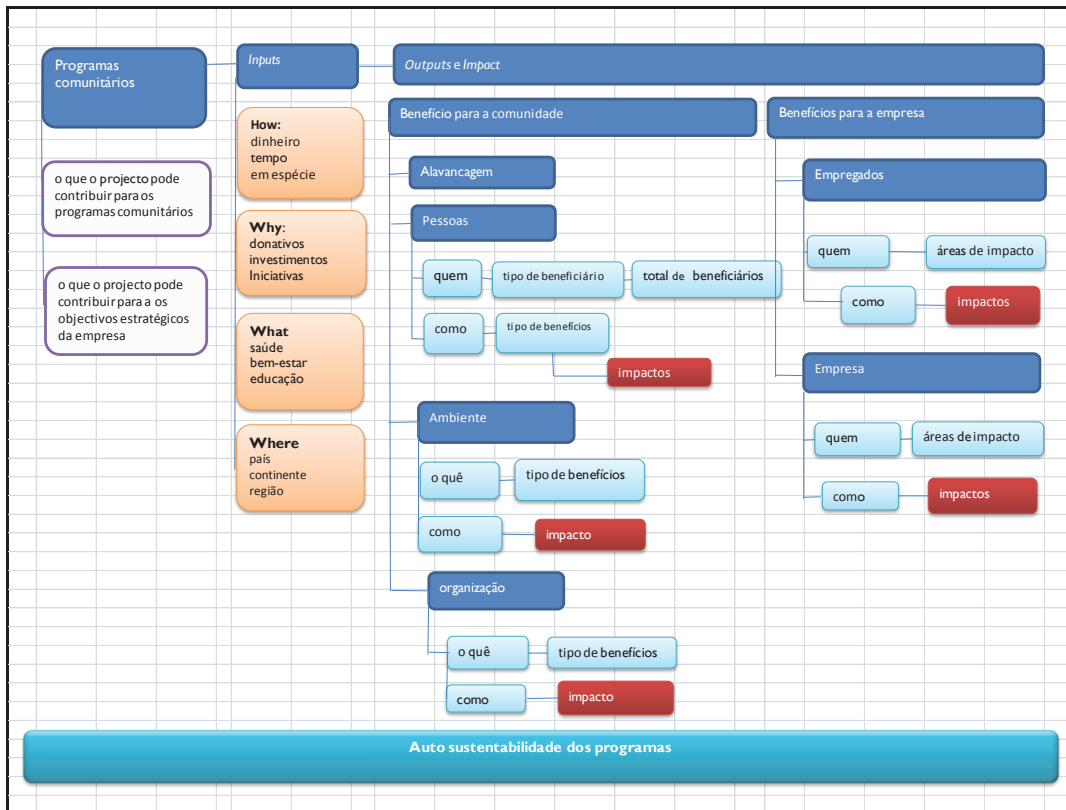


FIGURA 5

Desenho esquemático do modelo *LBG*

FONTE: Adaptado de "Making a Difference, corporate community investment: a whole programme approach to measuring results. Pdf (14 de janeiro 2011 17:30)

¹⁸ Disponível em <http://www.corporate-citizenship.co.uk/>. (31 de janeiro de 2011 17:35)

O modelo *LBG*¹⁹ tem cinco objectivos estratégicos:

- Desenvolvimento de normas de avaliação do impacto de investimentos sociais de empresas com fins lucrativos;
- *Benchmarking* e partilha de boas práticas;
- Desenvolvimento de ferramentas para um mais eficiente e eficaz apuramento da informação sobre projetos sociais com financiamento por parte de empresas com fins lucrativos;
- Melhorar a gestão dos investimentos sociais dessas empresas;
- Melhorar a comunicação dos resultados desses investimentos às partes interessadas.

Os benefícios para as empresas que adoptam este modelo são os seguintes:

- A percepção, pelos diversos públicos da empresa, mais completa do investimento feito na comunidade;
- Identificação dos resultados do investimento (para a empresa e para a comunidade);
- Melhor gestão dos investimentos, dado que o modelo fornece informação sobre a sua execução;
- Melhores decisões em futuros investimentos, pela redução da assimetria da informação, com informação detalhada sobre os impactos e resultados efetivos do investimento realizado;
- Melhor comunicação interna e externa sobre os investimentos e os resultados dos programas.

¹⁹ Adaptado de Companies in community: Valuing the contribution and assessing the impact.pdf (20 de dezembro de 2010 19:40)

Para se alcançar os benefícios referidos é necessário que, na aplicação do modelo *LBG*, sejam seguidos os seguintes passos²⁰:

- Definir o âmbito de atuação do investimento a realizar, que seja possível avaliar, definir prioridades de cada programa de investimento, estabelecer o que melhorar com o programa de investimento, comunicar e envolver as partes interessadas (quanto valor foi criado ou destruído e de quem foi a responsabilidade).
- Estabelecer as linhas orientadoras de suporte ao projecto a apoiar, tanto a nível de investimento como de apoio em tempo de trabalho, por parte da empresa.
- Recolher dados sobre os *inputs* pelo responsável pela aplicação do programa
- Assegurar a qualidade documental dos *inputs*, pela custódia e arquivo dos documentos que suportam o programa.
- Identificar os *inputs* recolhidos: contribuições em dinheiro: donativo, investimento corporativo, iniciativa comercial; tempo (da empresa) utilizado pelos empregados da empresa; contribuições em espécie e os custos da gestão.
- Valorizar em termos monetários os *inputs* em espécie, com especial atenção para as contribuições em espécie e tempo de trabalho dos trabalhadores da empresa.
- Medir os benefícios a curto prazo do projeto (*outputs*) para a comunidade, para a organização responsável pelo projeto apoiado, benefícios para a empresa que apoia o projeto e as alavancagens.

²⁰ Adaptado de Companies in community: Valuing the contribution and assessing the impact.pdf (20 de dezembro de 2010 19:40)

- Apurar os resultados a longo prazo do projeto (*outcomes*), ou seja, o que mudou efectivamente na vida das pessoas em quem o projeto teve impacto e que possa ser imputado ao projeto.
- Apresentar e divulgar os resultados do projeto a curto e longo prazo.
- Analisar a sustentabilidade do projeto.
- Identificar todos que poderão ser afectados pelas actividades desenvolvidas.

Exemplo prático de escolha das partes interessadas:

Organização:

Objectivo do projecto: Ajudar e empregar pessoas com deficiência; recolha de computadores antigos, recuperados, distribuídos ou utilizados em formação.

| Partes interessadas | Razões para a inclusão |
|---|--|
| Empregados da organização. | Não teriam emprego sem o projecto. Mudança significativa da sua vida. |
| Participantes (em recuperação da doença). | Principais beneficiários com impacto profundo nas suas vidas. |
| Famílias dos participantes. | O projecto é ajuda fundamental para a família. |
| Governo local (Câmara Municipal). | Computadores reciclados reduzem os encargos de recolha e ajuda o ambiente. |
| Serviço de Saúde (SNS). | Redução de custos na prestação de serviços de saúde dos participantes. |
| Partes interessadas | Razões para a exclusão |
| Empresas que compram computadores para reciclar. | Podem comprar noutra sítio. |
| Empresas que prestam serviços de tecnologias de informação. | Podem vender noutra local. |
| Membros da Comunidade. | Dificuldade em identificar representantes dos participantes. |
| Serviço de Saúde Local. | Já capturado pelo SNS. |

FIGURA 6

Exemplo de seleção das partes interessadas

FONTE:¹Adaptado de http://www.lbg-online.net/lbg/top_menu/about_the_lbg/guidance/3_companies_in_communities_the_origin_1_lbg_guidebooks (20 de dezembro de 2010 19:40)

Na fase de seleção das partes interessadas questionar: Como afectam ou como são afectados pela actividade? O que pode acontecer de positivo ou negativo? Incluir ou excluir as partes interessadas? Se incluir, que metodologia utilizar para as envolver? Quantos? Quando devem ser envolvidos?

Em termos de síntese o modelo *LBG* pretende:

- Registrar todos os investimentos corporativos realizados pela empresa.
- Analisar todos os custos e benefícios de uma forma consistente.
- Melhorar a gestão da informação para permitir uma adequada gestão dos recursos a investir.
- Permitir o debate sobre os custos e benefícios dos investimentos, pela aplicação do *Benchmarking*.
- Capturar e valorizar as contribuições em tempo e em espécie.
- Melhorar a comunicação interna, aumentando o orgulhos dos colaboradores e a reputação da empresa doadora (que realiza investimentos em projectos sociais).

Na implementação do modelo *LBG* existem perguntas²¹ prévias e essenciais:

- Qual o objectivo e âmbito do projecto?
- A quem se destina o projecto?
- Como se estrutura a organização para fazer a implementação do projecto?
- Quais os recursos disponíveis?
- A organização entende o modelo *LBG*?

²¹Adaptado de “A Guide to Social Return on Investment” Cabinet Office – Office of the Third Sector. Pdf (17 de julho de 2010 19:40)

O modelo LBG visa, assim estabelecer uma estrutura informativa sobre o (s) programa (s) com investimento da empresa, para se realizar o apuramento dos *inputs*, as alavancagens, os *outputs*, os *outcomes*, impactos e indicadores sobre os objetivos definidos para um determinado programa.

1.5. *Inputs* (Investimento)

Os *Inputs*²²: correspondem ao investimento corporativo realizado pela empresa em projectos na comunidade em que opera, designadamente em dinheiro, tempo da empresa utilizado pelos trabalhadores, contribuições em espécie e custos de gestão.

Na recolha de dados é essencial garantir a observância dos critérios de valorização do tempo de trabalho dos empregados da empresa, das contribuições em espécie e dos custos de gestão, visando garantir a confiabilidade dos dados e os melhores dados com a respectiva evidência documental.

No caso do tempo dos voluntários, o critério de valorização deve ter em conta o trabalho realizado no projecto e obter-se o valor da taxa horária correspondente. Isto já não acontece com o tempo de trabalho da empresa, realizado por trabalhadores; neste caso, o tempo deverá ser valorizado pela taxa horária das funções na empresa, incluindo todos os encargos associados

1.6. *Outputs* (Resultados do projecto a curto prazo)

Os *outputs*²³, ou resultados do projecto a curto prazo, correspondem ao seguinte:

²² Adaptado de [http://www.lbg-canada.ca/docs/LBG%20Canada%20Annual%20Benchmarking%20Report%202010%20-%20Executive%20Summary%20\(e-version\).pdf](http://www.lbg-canada.ca/docs/LBG%20Canada%20Annual%20Benchmarking%20Report%202010%20-%20Executive%20Summary%20(e-version).pdf) (20 de julho de 2010 16:50)

²³ Adaptado de <http://www.lbg-australia.com/default.asp?id=21> (31 de janeiro de 2011 17:41).

- Benefícios do projecto para a comunidade no curto prazo, por exemplo, o número de pessoas que beneficiaram directamente do projecto e indicadores sobre a execução das acções do projecto;
- Valor alavancado, ou seja, contributos para o projecto (em dinheiro, em tempo de trabalho e em espécie) doutras entidades que foram suscitadas pelos contributos da empresa em questão;
- Benefícios para a empresa em termos da melhoria da sua reputação para as suas partes interessadas e da motivação dos seus colaboradores.
- Benefícios para a organização que desenvolveu o projecto (manutenção das actividades, moral, orgulho dos empregados e projecção da marca na comunidade).

| | Inputs | Outputs | Impacts |
|------------------|---|---|--|
| Como ? | Dinheiro Tempo Em espécie Custo de gestão | Benefícios para a comunidade: nº de pessoas que utilizaram o programa | Impactos na comunidade - N° de beneficiários cuja vida mudou efectivamente, para melhor. |
| Porquê | Donativo iniciativas comerciais Investimentos | Alavancagem - contribuições adicionais obtidas | Impactos no negócio - moral e retenção de empregados |
| Onde? | Localização | Benefícios para a empresa: nº de empregados envolvidos | |
| Para quê? | Causa, justificação | | |

FIGURA 7

Resumo esquemático dos contributos da empresa para o projecto e dos resultados a curto, médio e longo prazo.

FONTE: Adaptado de <http://www.lbg-australia.com/default.asp?id=54> (31 de janeiro de 2011 17:44)

1.6. *Outcomes* (Resultados a médio e longo prazo)

Os resultados do projecto a médio e longo prazo (*Outcomes*²⁴) correspondem ao que mudou estruturalmente nas condições de vida e nos comportamentos das pessoas e das organizações que participaram no projecto.

Uma parte destes resultados tem a natureza de bens públicos para os quais não existe, pois, um preço de mercado.

Neste caso a valorização dos resultados pode recorrer a um dos vários tipos de métodos desenvolvidos em economia para estimar o valor que os consumidores estão dispostos a pagar por este tipo de bens e serviços:

- Avaliação contingente: método que consiste em inquirir quanto é que uma pessoa está disposta a pagar para obter um determinado resultado positivo para o seu bem-estar, ou quanto é que está disposta a aceitar como compensação para sofrer determinado resultado negativo;
- Métodos de revelação de preferências: métodos que procuram inferir o valor que as pessoas estão dispostas a pagar por um bem público a partir das decisões que se observa elas tomarem em relação a bens ou serviços transacionados no mercado que estão relacionados com esses bens públicos.

Neste último caso incluem-se os seguintes métodos:

- Método dos preços hedónicos que consiste em estimar o que, no preço de mercado de um bem ou serviço privado (ex., preço de um terreno ou de uma casa) é imputável a um bem público (ex., qualidade do ambiente na zona onde esse terreno ou casa se localizam);
- Método do custo de viagem que consiste em estimar o valor que as pessoas estão dispostas a pagar por um bem público (ex. qualidade de

²⁴ Adaptado de <http://www.lbg-australia.com/default.asp?id=54> (31 de janeiro de 2011 17:44)

uma paisagem) através de custos de deslocação que suportam para usufruir desse bem público.

Exemplo de *outcome map*²⁵:

Organização: AAA

Objectivos: o projecto pretende fornecer refeições a 30 idosos residentes na localidade, no clube da organização, com benefícios em termos de saúde e de convívio.

Âmbito: Comunidade local.

Actividade: fornecer a 30 residentes, refeições em 5 dias/semana, 52 semanas/ano.

Contratualização/suporte financeiro: Autoridade Local (Câmara Municipal).

| Actividade | <i>Outputs</i> | <i>Outcomes</i> |
|----------------------------------|--|--|
| Refeição no clube para 30 idosos | Grupo de actividades incluindo exercício físico. | O que mudou efectivamente: Residentes mais aptos; Caiem menos; Menos consultas na urgência. |

FIGURA 8

Resumo exemplificativo de um mapa de *outcomes*

FONTE: Adaptado de “A guide of social return on Investment”, Cabinet Office, Office of the third Sector, pdf (7 de Fevereiro de 2011, 22:40)

Na fase de identificação dos resultados a médio e longo prazo (*outcomes*) é necessário avaliar a inclusão de todas as partes interessadas que podem ser afectadas pelo projecto. No caso apresentado, ocorre menos apoio dos vizinhos, que lhes faziam algumas compras; portanto, incluir nova parte interessada – os vizinhos.

Nesta fase é fundamental termos em consideração se já foi efectuado:

²⁵Adaptado de “A guide of social return on Investment”, Cabinet Office, Office of the third Sector, pdf (7 de fevereiro de 2011, 22:40)

- Valorização dos *inputs* (contribuições em dinheiro, tempo de trabalho da empresa dos trabalhadores, contribuições em espécie e custos de gestão): identificar os *inputs* não monetários e valorizá-los em termos financeiros²⁶.
- No caso dos voluntários: se forem trabalhadores da empresa doadora, os custos devem ser todos incluídos, desde contribuições, espaço, eletricidade, etc.).
- No caso dos restantes voluntários deverá ser aplicada uma taxa horária correspondente às tarefas desempenhadas no projecto. O tempo dos beneficiários não é valorizado, dado que foi assim estipulado no *LBG Model* e na documentação do *SROI*.

1.7. Impactos (Resultados líquidos do projecto)

Os impactos (ou resultados líquidos) correspondem aos resultados a médio e longo prazo do projecto (*outcomes*) menos o que teria acontecido sem o projecto. Correspondem, por isso, ao que mudou no público-alvo do projecto e que pode ser imputado ao projecto e não a outros factores.

Uma análise rigorosa dos impactos do projecto exige que se possa comparar o público-alvo do projecto (“grupo de tratamento”) com um grupo de características idênticas que não foi sujeito ao projecto (“grupo de controlo”). Dispor de informação para estes dois grupos só é possível se, desde a fase de delineamento do projecto, tiver sido considerada a constituição de um grupo de controlo e de um sistema de recolha de informação para os dois grupos ao longo da implementação do projecto. Na prática, são muito poucos os projectos onde isto acontece.

²⁶ to put a value on them.

Exemplo de *Impact map* (preparação inicial)²⁷:

| | |
|--|--|
| Organização | |
| Objectivo: Fornecer refeições no clube a 30 residentes | |
| Âmbito: | Actividade: 30 lugares no clube para refeição, de 2 ^a a 6 ^a , 52 semanas. |
| Freguesia x | Contratualizar; angariar fundos: Câmaras Municipais, outras entidades da região. |
| <i>Outcomes</i> (exemplos) | Indicador de <i>benchmarking</i> |
| Mais saúde pela alimentação saudável (menos quedas). | Número de consultas no Centro de Saúde. |
| Mais autoestima e mais sociabilização. | Acréscimo de horas a conviver com os amigos no clube. Acréscimo de horas de viagem para visitar os amigos. |

FIGURA 9

Exemplo de *impact map* - preparação inicial

FONTE: Adaptado de www.thesroinetwork.org 23 de Setembro de 2010 19:55;

<http://www.lbg-australia.com/default.asp?id=18> (23 de Setembro de 2010 22:14)

Efectuar uma avaliação dos *outcomes*: identificar *outcomes* negativos, mesmo que não sejam intencionais.

Outros aspectos a ter em consideração:

- Fenómeno do deslocamento. Deslocamento (*Displacement*): redução de crime numa determinada localidade pode originar um incremento na localidade vizinha. Neste caso, outra parte interessada deve ser inserido no mapa de impacto.
- *Attribution* (Alavancagem): quanto *outcome* foi originado pelas contribuições adicionais, efectuadas por outras empresas ou organizações, potenciadas pela doação inicial. (exemplo: empresa que ajuda a elaborar e a preencher os questionários de avaliação).

²⁷ Adaptado de www.thesroinetwork.org 23 de setembro de 2010 19:55; <http://www.lbg-australia.com/default.asp?id=18> 23 de setembro de 2010 22:14

- *Drop-off* (decrécimo), considerando o montante de *outcome* que pode decrescer em função de outros factores (exemplo de projecto relativo a eficiência energética – mais impacto no primeiro ano e depois, com a inovação, aparecem sistemas mais eficientes e o programa não tem o mesmo *outcome* ou *impact*).

1.8. Benefícios do modelo *LBG*

1.8.1. Na óptica da empresa doadora

A implementação do modelo *LBG* em projectos sociais apoiados por empresas visa apurar o valor social criado pelo projecto e permitir um suporte à definição de uma política de mecenato.

A empresa tem vantagem em medir a criação de valor social para incrementar o negócio, influenciar os clientes, conhecer as necessidades dos clientes e inovar (novos bens e serviços). Servirá também para implementar uma contabilidade social, com procedimentos normalizados.

A implementação do modelo *LBG* ou do *SROI*²⁸ permite uma melhor tomada de decisões, como seja planear, focalizando no interesse das partes interessadas; definir as actividades a desenvolver com o projecto; potenciar sinergias entre as diversas partes interessadas, criar indicadores de medida em termos monetários do conjunto de benefícios gerados pelo projecto, otimizar o retorno social do projecto através de uma gestão eficiente dos recursos que lhes estão afectos e seleccionar os projectos mais eficientes, alinhando-os com os objectivos da empresa.

²⁸Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector
25 de janeiro 2011 19:00

1.8.2. Na óptica da organização e da comunidade

As organizações de economia social fornecendo bens e serviços necessárias a uma vida humana condigna a quem os não poderia consumir se não fosse a intervenção destas organizações estão, assim, a criar valor social.

Para atuarem deste modo estas organizações precisam de quem as apoie a cobrir a parte dos seus custos que não pode ser financiada por contribuições desses seus utentes. É aqui que entra o papel importante que pode ter o investimento corporativo em projectos destas organizações. O método *LBG* permite às organizações de economia social e aos investidores corporativos que as apoiam especificar e quantificar os benefícios sociais gerados pelas contribuições desses investidores que, assim, aparecem com o estatuto de investimento gerador de um retorno, social neste caso, e não como meros donativos cujos efeitos ficariam por apurar sem esse tipo de metodologia.

Para as organizações de economia social o recurso a este tipo de método pode, pois, ter impactos muito positivos na angariação de fundos, para além de ser um progresso na transparência da gestão dessas organizações.

1.8.3. Identificação de indicadores

Finalmente, é fundamental identificar indicadores para cada um dos *outcomes* incluídos no mapa. É uma forma de divulgar as alterações ocorridas com o projecto ou com a actividade.

As partes interessadas são as melhores para identificar os indicadores a aplicar, com os seguintes pressupostos²⁹:

- O que medir definir as métricas: financeira, social.
- Como medir (novas metodologias emergem diariamente).

²⁹ Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector (25 de janeiro 2011 19:00)

- Onde guardar a informação (plataformas, tecnologias).
- Para quem são (partes interessadas, financiadores).
- Para que servem (indicadores relevantes para o âmbito do projecto e para as partes interessadas).
- O que são e o que fazem para galvanizar o envolvimento dos colaboradores.
- Técnicas para recolher dados para o apuramento dos *outcomes* e dos indicadores: entrevistas individuais, registos efectuados, *focus group*, *workshops* e seminários, questionários (presencial, telefone, via postal, via internet).

Exemplo de indicadores:

| Partes interessadas | <i>Outcomes</i> | Indicador | Dados |
|---------------------|-----------------------------------|--|---|
| Desempregados | Obtenção e manutenção de emprego. | Trabalham há mais de 12 meses. | <i>Survey</i> via postal, <i>follow-up</i> e telefone. Recolha de dados na Segurança Social ou no IEFP. |
| Jovens | Melhor comportamento. | Número e tipo de exclusões da escola. | Relatório do professor e da escola. |
| Comunidade | Redução do medo de crime. | Número de pessoas que reportam mais segurança. | Relatórios da polícia. |

FIGURA 10

Exemplos de indicadores

FONTE: Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector (25 de janeiro 2011 19:00)

Outros exemplos de indicadores:

| Partes interessadas | Objectivo | <i>Outcomes</i> | Indicador | Crítério de valorização (<i>Possible proxy</i>) |
|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--|---|
| Pessoas | Gerir melhor os recursos financeiros | Alterações no acesso ao crédito | Alteração do número de indivíduos que utiliza empréstimos. Maior número de contas bancárias. | |
| Empregados | Melhorar espaços públicos | Incremento da produtividade | Redução do absentismo. | |
| | Melhorar o relacionamento. | Redução do isolamento social. | Quantos participantes participam em novas actividades; quantas deslocações aos serviços públicos | |
| Comunidade | Interação das pessoas. | Aumentar autoestima | Maior número de saídas ou mais tempo com os amigos. | |
| | | Redução do isolamento social. | Mais tempo em clubes de convívio. | |
| | | Menos idas ao hospital. | Número de consultas no hospital | |
| Mulheres agredidas | Melhorar o relacionamento. | Melhorar as relações familiares. | Número de crianças a viver com a família | Custo anual gasto com a criança; valor do tempo que passam com a criança, custo dos cuidados de saúde |
| Sem abrigo | Melhorar os cuidados | Redução do número de sem abrigo | Acesso a casa abrigo para pernoitar, satisfação com os serviços prestados. | Renda de uma casa, custo de um quarto em hotel |

FIGURA 11

Exemplo de indicadores, com detalhe dos objectivos, critérios de valorização do *outcome*

FONTE: Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector (25 de janeiro 2011 19:00)

A recomendação relevante no apuramento dos indicadores é a retenção e arquivo dos dados, garantindo a fiabilidade e a credibilidade dos mesmos.

Mesmo no mercado social ou no mercado dos comportamentos os indicadores servem para medir a eficiência (ausência de desperdício) ou a utilização de recursos económicos que produz o nível máximo de satisfação (utilidade) aos indivíduos.

1.9. Relatórios e divulgação de resultados

1.9.1 Normas

*Accountability*³⁰³¹- nesta matéria é importante a auto-regulação, sendo esse um dos objectivos do modelo *LBG*.

Destacamos como princípios fundamentais:

- Princípio da inclusão – a organização deve ser inclusiva (participação das partes interessadas no desenvolvimento e prossecução de divulgar a informação e na estratégia com vista à sustentabilidade da organização).
- Princípio da materialidade – a organização deve identificar os itens materialmente relevantes, determinar a relevância e a significância de cada item na organização e para as partes interessadas.
- Princípio da responsabilidade – responder perante as partes interessadas que possam avaliar o seu desempenho. Responder às partes interessadas sobre os itens que afectam o desempenho e explicitar, através de decisões, acções e desempenho e comunicação às partes interessadas.

³⁰ Tradução nossa <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>;

http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf (27 de julho de 2010 18:40)

³¹ Tradução e adaptação nossa <http://www.accountability.org/> (28 de julho de 2010 19:50)

1.9.2 GRI Global Report Initiative³²

São normas de aplicação voluntária e pretendem que o relatório social, ambiental ou de desempenho das organizações, seja editado periodicamente e que possam ser comparáveis, tal como os relatórios financeiros.

Princípios gerais contemplados no GRI:

- Estabelecer claramente os objectivos.
- Disponibilizar informação credível acerca da estratégia, observância das normas e resultados alcançados.
- Reduzir a assimetria da informação.

1.9.3 Edição do Relatórios ³³

O formato de relatório relacionado com o modelo *LBG* compreende os seguintes capítulos:

Sumário Executivo

Principais capítulos:

1 *Âmbito e stakeholders*

2. *Outcomes e evidences*

3. *Impacts*

4. *Social return on investment (SROI) calculation*

5. *Audit trails*

6. *Recomendações*

³² Tradução e adaptação nossa www.globalreporting.org (22 de janeiro de 2011 14:56)

³³ Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector (25 de janeiro 2011 19:00)

1.10. *Social Return on Investment*

1.10.1. O modelo *LBG* preconiza o apuramento do *SROI*

Neste tempo económico, difícil, de risco e de incerteza as empresas devem promover eventos e causas sociais envolvendo-se com as partes interessadas na comunidade onde desenvolvem a actividade.

O investimento corporativo³⁴ não deve, unicamente, ser uma contribuição financeira, mas deve estar orientado para a obtenção de reconhecimento e reputação para a empresa, pelo que deverá ser sustentado em criação de valor social e ambiental, conduzir a uma gestão eficiente dos recursos, com as pessoas certas, no sítio certo e no tempo adequado.

O *SROI*³⁵ tem sido adoptado no sector público e em organizações sem fins lucrativos, em áreas relacionadas com a economia social, ambiente cujos investimentos gerem valor.

A avaliação do impacto é crucial, passando pelo apuramento do *SROI*, que permita a divulgação de resultados, em bases standardizadas, comparáveis e de forma entendível pelas partes interessadas (não basta produzir informação: é importante que o receptor a entenda de forma fácil e com credibilidade).

O *LBG* defende o apuramento do *SROI*, enquadrando-o como uma vantagem no modelo *LBG*. O *SROI* é considerado uma poderosa ferramenta para evidenciar o trabalho efetivo das organizações sem fins lucrativos.

³⁴ www.thesroinetwork.org (23 de junho de 2010 17:50)

³⁵ http://www.thesroinetwork.org/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,76/Itemid,38/ (20 de julho de 2010 19:55);

<http://www.socialfirms.org.uk/FileLibrary/What%20we%20do/Growing%20the%20Sector/Investing%20In%20Impact%20SROI%20Report.pdf> (14 de fevereiro de 2011 22:17);

http://www.thesroinetwork.org/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,37/Itemid,38/ (14 de fevereiro de 2011 22:22);

Nos anos 90, *The Robert Enterprise Development Fund (REDF)* desenvolveu a metodologia *SROI*³⁶, tendo em vista avaliar, em termos monetários, o conjunto dos benefícios gerados pelos investimentos efectuados pelas empresas em projectos sociais.

Este método é semelhante ao método *LBG* no que se refere à identificação das contribuições para o projecto (inputs), resultados brutos a curto, médio e longo prazo e impactos do projecto. A diferença essencial é que se procura fazer uma valorização, em termos monetários, dos resultados e impactos do projecto.

A importância do *SROI*³⁷ e o seu sucesso depende de alguns factores chave:

- Atenção dada ao envolvimento das partes interessadas.
- Focalização em conceitos de materialidade (identificar e apurar os resultados a médio e longo prazo mais relevantes),
- Elaboração do mapa dos impactos, descrevendo as mudanças efetivas na vida das pessoas que são o alvo do projecto.
- Determinação das alavancagens (induzidas pelas contribuições do investidor do ponto de vista do qual é feita a análise *SROI*).
- O conceito de materialidade, deverá ter em consideração as actividades que produzem o maior impacto, a importância para as partes interessadas e as suas prioridades; a consistência com os objectivos, política da organização; as acções e actividades de outras organizações; as políticas públicas e os recursos disponíveis.

São estabelecidos sete princípios essenciais do *SROI*³⁸:

³⁶ <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> (31 de janeiro de 2011 18:19);

³⁷ Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector (25 de janeiro 2011 19:00);

³⁸ Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector (25 de janeiro 2011 19:00);

- Envolver as partes interessadas: informar e discutir com as partes interessadas o que se pretende medir e os critérios de valorização. Nas partes interessadas estão as pessoas ou organizações que são objecto das mudanças causadas pelo projecto e que, por isso, são mais capazes de as identificar. Perceber o que mudou efectivamente em resultado do projecto (*mudanças* positivas e negativas, mudanças intencionais e não intencionais; o valor criado é diferente para cada parte interessada *consoante* a mudança verificada para cada um deles).
- Valorizar o que é importante (utilizar aproximações monetárias de modo a que os resultados a médio e longo prazo sejam facilmente percebidos).
- Incluir somente o materialmente relevante para as partes interessadas (determinar com clareza que informação deve ser incluída para que seja dado um retrato fiel e verdadeiro às partes interessadas).
- Não sobrevalorizar os resultados (valorizar somente o que dos resultados pode ser imputado ao projecto, tendo em consideração o que teria acontecido na situação sem o projecto).
- Transparência (definir com clareza os pressupostos da valorização dos resultados a médio e longo prazo e analisá-los com as partes interessadas; a comunicação com as partes interessadas deve assentar em dados cuja evidência seja comprovável e auditável).
- Verificação dos resultados (assegurar uma elaboração de contas por um profissional independente).

1.10.2. Etapas fundamentais para o apuramento do *SROI*

No *SROI Guide*³⁹ e no *sroinetwork*⁴⁰ são estabelecidos diversos passos a observar na implementação do *SROI* que são semelhantes aos do método *LBG*:

1. Descrição e âmbito do projecto/actividade.
2. Descrição das mudanças a operar (*Theory of Change*).
3. Identificar as partes interessadas e indicar as razões fundamentais para a sua inclusão ou exclusão na análise *SROI*
4. Apurar as contribuições para o projecto (inputs).
5. Identificar as actividades para prossecução do âmbito e objectivos.
6. Apurar os resultados brutos a curto prazo do projecto (*outputs*).
7. Apurar e valorizar os resultados brutos a longo prazo (*outcomes*) e os resultados líquidos do projecto (*impacts*), bem como o valor alavancado.
8. Estabelecer e apurar os indicadores.
9. Calcular o *SROI*.
10. Elaborar relatório e divulgar junto das partes interessadas.

³⁹ Tradução e adaptação nossa A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector (25 de janeiro 2011 19:00);

⁴⁰ Tradução e adaptação nossa <http://www.thesroinetwork.org/content/view/31/1/> (25 de janeiro de 2011 16:12);

Capítulo 2

Aplicação do modelo LBG

2. Estudo de caso: Associação de Alcoólicos Recuperados de Santa Maria da Feira – projeto Agir+

2.1. Âmbito e identificação das partes interessadas

O projecto “Agir+” da AARSMF tinha início previsto para 8 de julho de 2010⁴¹ e a data final prevista para 30 de setembro de 2011, com a duração de um ano. O total orçamentado para o projecto ascendeu a 11 556,60 euros, tendo a Fundação EDP realizado um investimento no projecto de 8 000,00 euros, sendo da responsabilidade da AARSMF a angariação do remanescente no valor de 3 556,60 €.

O âmbito do projecto Agir + é o Concelho de Santa Maria da Feira, tendo como objectivos primordiais:⁴² “promover e dinamizar intervenções a nível local, abrangendo as diferentes faixas etárias ao nível da prevenção e do tratamento do alcoolismo, promovendo estratégias de inserção familiar, social e

⁴¹ Data efetiva de início: 1 de setembro de 2010;

⁴² Documento fornecido pela AARSMF (15 de maio de 2011);

profissional de doentes alcoólicos tratados, dos seus familiares e da comunidade em geral”.

O projecto “Agir +” divide-se em três actividades: Ponto P, Ser+ e Consulta OK.

2.1.1 Ponto P

O Ponto P⁴³ é caracterizado como “uma iniciativa sensibilização para a prevenção de comportamentos de risco nas áreas da sexualidade e no consumo de substâncias promovendo estilos de vida saudáveis. Sendo o consumo de drogas uma realidade cada vez mais presente nos nossos jovens e por vezes facilmente associada aos contextos de diversão, o Ponto P pretende constituir-se como um local de esclarecimento de dúvidas, de levantamento de questões, de consciencialização e sobretudo de prevenção do consumo de substâncias”.

As actividades do Ponto P serão centradas nos principais eventos recreativos e de diversão que decorrem ao longo do ano: Festival da Juventude, Festivais de música, Imaginarius, Viagem Medieval.

As intervenções nos eventos referidos visam atingir os objectivos de “divulgar o trabalho desenvolvido pelos diferentes intervenientes e seus serviços; esclarecer dúvidas sobre sexualidade, doenças sexualmente transmissíveis, contraceção, substâncias psicoativas (drogas ilícitas e lícitas); sensibilização para a prevenção de comportamentos de risco associados ao consumo de substâncias e na área da sexualidade; e reforçar hábitos e estilos de vida saudáveis”.

Os meios de divulgação consistem em “distribuição de material informativo sobre contraceção, infecções sexualmente transmissíveis, álcool e outras

⁴³ Relatório de actividade do projecto AGIR +, fornecido pela AARSMF. (15 de maio de 2011);

drogas; distribuição de material de redução de riscos, estratégias de redução de riscos, teste de alcoolismo (KIT ponto P⁴⁴).

Partes interessadas identificadas: 500 jovens dos 16 aos 30 anos que participam nos eventos identificados; Núcleo Prevenir da Câmara Municipal da Feira; Equipa de rua *in Loco*, da Associação “Pelo Prazer de Viver”; GASJ- Gabinete de Atendimento à Saúde Juvenil, do Centro de Saúde da Feira.

Mais tarde, foram incluídos outras partes interessadas que foram consideradas importantes para o sucesso da actividade: a Polícia de Segurança Pública (PSP) de Santa Maria da Feira e os Proprietários dos Bares.

Partes interessadas não consideradas relevantes para o projecto: Igreja, Unicer e Centralcer (empresas fornecedoras de bebidas) e as famílias.

2.1.2 Ser +

A actividade Ser+⁴⁵ (espaços pré-profissionalizantes e ocupacionais para doentes alcoólicos em recuperação) visa a criação de “ateliês ou oficinas de inserção, como um meio alternativo e complementar ao tratamento do doente alcoólico e resulta da constatação directa da existência de um número elevado de indivíduos consumidores em processo de tratamento que desejam/necessitam de entrar num processo de aprendizagem e informação/formação que permita a aquisição de competências, o aumento da autoestima, autoconfiança e motivação para a responsabilização, tornando-os agentes ativos dos seus projectos de vida pessoais profissionais”.

Os objectivos traçados para esta actividade visam a “reinserção profissional e social; a promoção e aquisição de competências básicas ao nível da higiene,

⁴⁴ Kit Ponto P: caixa com flyer informativo, alcoolímetro descartável, preservativo (em elaboração à data da reunião de 17 de maio de 2011; nos eventos com participação do Ponto P foi distribuído material informativo avulso;

⁴⁵ Relatório de actividade do projecto AGIR + da AARSMF (15 de maio de 2011);

saúde e valores sociais; garantir as condições de acesso e manutenção do indivíduo às actividades do projecto; promover os mecanismos de informação que permitam aumentar o conhecimento e a partilha de boas práticas na área da reinserção e sensibilizar os sistemas sociais e económicos locais para facilitar a integração de consumidores em processo de recuperação”.

Partes interessadas identificadas: Duzentos indivíduos em tratamento do alcoolismo na AARSMF (frequentadores ativos), com características de trabalho precário, baixos níveis de escolaridade, baixas competências sociais, pessoais e profissionais, empregados da AARSMF e Câmara Municipal da Feira.

2.1.3 Consulta OK.

A consulta para jovens com consumos de risco designada “Consulta OK” tem como principal objectivo o “acompanhamento psicoterapêutico a jovens, com consumos problemáticos de drogas lícitas e/ou ilícitas, e a suas famílias ou significativos e que se destina a jovens dos 12 aos 18 anos, com consumos problemáticos em substâncias psicoativas”.

A Consulta OK⁴⁶ visa “desenvolver as actividades de acompanhamento psicoterapêutico a jovens, intervenção familiar, apoio médico e articulação com a rede Institucional”.

Partes interessadas: 150 adolescentes dos 12 aos 18 anos, com insucesso escolar, absentismo, modelos de comportamento desviante.

2.2. *Inputs*

2.2.1 Resumo do projecto Agir+

O investimento global do projecto Agir+, ascende a 11 566,6 euros e o investimento da Fundação EDP atinge os 8 000 euros.

⁴⁶ Relatório de actividade do projecto AGIR + da AARSMF, já citado.

| Ponto P | Ser + | Consulta OK |
|--|---|---|
| Divulgação de boas práticas na área do comportamento junto dos indivíduos frequentadores dos bares de SMF. | Criação de “ateliês” ou oficinas de inserção, como um meio alternativo e complementar ao tratamento do doente alcoólico | Acompanhamento psicoterapêutico a jovens, com consumos problemáticos e a suas famílias. |
| 3 800 € | 3 500 € | 700 € |

FIGURA 12

Resumo dos *inputs* (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF - elaboração nossa

2.2.2 Ponto P

| Descrição | | Valor aplicado |
|---|---------------------------------|----------------|
| Iniciativa 0 – concepção e desenvolvimento do Kit Ponto P | | |
| Iniciativa 1 – Noite Ponto P | Flyer informativo | 502 € |
| Iniciativa 2 – Formação dos proprietários dos bares | | |
| Iniciativa 3 – Formação dos voluntários | | |
| Iniciativa 4- Cocktail para os proprietários dos bares | Convites | 60 € |
| Iniciativa 5 – noite ponto P | Flyer informativo e Kit Ponto P | 3 248 € |
| Total | | 3 800 € |

FIGURA 13

Resumo dos *inputs* (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+ - Ponto P

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF - elaboração nossa

2.2.3. Ser+

| Descrição | Valor aplicado |
|---|----------------|
| Máquina de filmar, máquina fotográfica, televisor | 1 000 € |
| Equipamento informático | 2 500 € |
| Total | 3 500 € |

FIGURA 14

Resumo dos *inputs* (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+ - Ser+

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF - elaboração nossa

2.2.4 Consulta OK.

| Descrição | Valor aplicado |
|-------------------------------------|----------------|
| Obras, pinturas da sala de consulta | 700 € |

FIGURA 15

Resumo dos *inputs* (investimento da Fundação EDP) do projecto Agir+ - Consulta OK.

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF - elaboração nossa

O projecto Agir+ não teve outros contributos em espécie por parte da Fundação EDP.

2.3. Resultados de curto prazo (*Outputs*)

2.3.1. Ponto P

A) Resultados a curto prazo

| Actividade | Parte interessada | Resultado de curto prazo | |
|--|--|--|------|
| Iniciativa 0 - Concepção e desenvolvimento do <i>Kit</i> Ponto P | Indivíduos frequentadores dos bares | Quantidade de indivíduos objecto de divulgação da informação | 100 |
| Iniciativa 1- Noite Ponto P | Proprietários dos Bares | Quantidade de indivíduos envolvidos na formação | 5 |
| Iniciativa 2 - Formação proprietários dos bares | Voluntários | Quantidade de indivíduos envolvidos na formação | 12 |
| Iniciativa 3 - Formação voluntários | Proprietários dos Bares | Quantidade de indivíduos envolvidos na formação | 49 |
| Iniciativa 4 - <i>Cocktail</i> Proprietários Bares | Indivíduos frequentadores dos bares | <i>Kit</i> Ponto P distribuídos | 1200 |
| Iniciativa 5 - Noite Ponto P | Hospital Local Centro de Saúde PSP Residentes | | |

FIGURA 16

Resumo dos *outputs* (resultados de curto prazo) do projecto Agir+ - Ponto P

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF - elaboração nossa

B) Alavancagem

Com base em quatro sessões de trabalho realizadas com a Dr.^a Mónica Dias da AARSMF, durante os meses de Maio e Junho de 2011 (4 sessões), apurou-se que o valor das alavancagens nas iniciativas Ponto P foi de 14 223,06€.

Os detalhes deste apuramento e os critérios de valorização são apresentados no anexo B.

C) Benefícios para a comunidade

- Reintegração social dos indivíduos;
- Mais sociabilidade.

D) Benefício para a EDP

- Melhoria da reputação da marca.

E) Benefícios para a AARSMF

- Manutenção dos empregos;
- Melhoria das condições de sustentabilidade da AARSMF;
- Melhoria da reputação da AARSMF;
- Melhor ligação à comunidade.

2.3.2. Ser+

A) Resultados a curto prazo

| Atividade | Resultados a curto prazo |
|---------------------------------------|---|
| Oficina das Tecnologias de Informação | Indivíduos participantes na oficina |
| Oficina de comunicação | Horas de participação na oficina. |
| Oficina de informática | Horas de formação/treino. |
| Ateliê de futsal | Número de horas de treino. Número de jogos disputados. |

FIGURA 17

Resumo dos *outputs* do projecto Agir+ - Ser+

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF - elaboração nossa

B) Alavancagem

| | | |
|--------------------------|---|------------|
| AARSMF Of TI Tecnologias | 2 Técnicos*24Horas+12 preparação | 3 240,00 € |
| AARSMF Of TI Tecnologias | TSU | 769,50 € |
| AARSMF Of Comunicação | 2 Técnicos*24Horas+12 preparação | 3 240,00 € |
| AARSMF Of Comunicação | TSU | 769,50 € |
| AARSMF Of Informática | a iniciar em Setembro 2011 | |
| AARSMF At Futsal | Pavilhão 100 euros/mês*12meses | 1 200,00 € |
| AARSMF At Futsal | Técnico 8h/mês*5,63euros/hora*12meses | 540,48 € |
| AARSMF At Futsal | TSU | 128,36 € |
| AARSMF At Futsal | Quatro jogos 12h*5,63 euros - um técnico | 67,56 € |
| AARSMF At Futsal | TSU | 16,05 € |
| AARSMF At Futsal | Seguro de acidentes 110 euros/ano - jogadores e técnico | 110,00 € |
| Total | | 9 887,84 € |

FIGURA 18

Resumo dos *outputs* – *alavancagens*- do projecto Agir+ - Ser+

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF - elaboração nossa

C) Benefícios para a comunidade

- *Workshops* / Oficinas realizadas para melhoria de competências;
- Aquisição de competências pelos indivíduos em recuperação;
- Redução da assimetria da informação - mais responsabilidade, mais liberdade;
- Reintegração social dos indivíduos;
- Mais sociabilidade;
- Ocupação dos indivíduos (precários, desempregados e em recuperação).

D) Benefício para a EDP

- Reputação da marca.

E) Benefício para a AARSMF

- Manutenção dos empregos;

- Melhoria das condições de sustentabilidade da AARSMF;
- Melhoria da reputação da AARSMF;
- Melhoria da ligação à comunidade;

2.3.3. Consulta OK

A) Resultados a curto prazo

| Partes interessadas | Resultados a curto prazo |
|---------------------|--------------------------------------|
| Indivíduos 12-18 | Consultas realizadas |
| Famíliares | Indivíduos consultados |
| | Famíliares acompanhados |
| | Horas de acompanhamento a famíliares |
| | Horas acumuladas de consultas |

FIGURA 19

Resumo dos *outputs* do projecto Agir+ - Consulta OK.

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF – elaboração nossa

B) Alavancagem

| | | |
|----------------|--|------------|
| Técnico AARSMF | 2*14H/semana*12meses*5,63Euros | 1 891,68 € |
| AARSMF | TSU | 449,27 € |
| AARSMF | Luz 60euros/mês (60*12/52sem/5dias*2dias) 2dias*52 semanas=104 dias | 288,00 € |
| AARSMF | Renda 300 euros/mês | 1 025,75 € |
| | Total | 3 654,71 € |

FIGURA 20

Resumo dos *outputs*- alavancagens- do projecto Agir+ - Consulta OK.

FONTE: Dados fornecidos pela AARSMF – elaboração nossa

C) Benefícios para a comunidade

- Indivíduos mais saudáveis;
- Indivíduos mais responsáveis e mais livres;
- Reintegração social dos indivíduos.

D) Benefícios para a EDP

- Melhoria da reputação da marca.

E) Benefícios para a AARSMF

- Manutenção dos empregos;
- Melhoria das condições de sustentabilidade;
- Melhoria da reputação;
- Melhoria da ligação à comunidade.

2.4. Resultados a médio e longo prazo⁴⁷⁴⁸

2.4.1 Ponto P

| Partes interessadas | Resultados de médio e longo prazo | Critério de valorização | Fonte (a definir) |
|---|--|---|-------------------|
| Indivíduos frequentadores das zonas dos bares | Queixas apresentadas na PSP | Custo de intervenção da PSP | PSP |
| Proprietários dos bares | Incidente nos bares | Custo de participação ao seguro ou queixas à PSP | PSP |
| Indivíduos frequentadores das zonas dos bares | Esclarecimentos prestados na Noite Ponto P | Custo dos 12 voluntários | |
| Indivíduos frequentadores das zonas dos bares | Incidentes nos bares | Custo da participação ao seguro ou queixas à PSP | |
| Hospital de S. Sebastião | Consultas na Urgência | Custo de uma consulta e não a taxa moderadora | |
| Centro de Saúde | Consultas no Centro de Saúde | Custo de uma consulta e não a taxa moderadora | |
| PSP | Acidentes de viação Coimas/detenções | Custo de reparação do veículo; Valor das coimas, detenções realizadas | |

FIGURA 21

Resumo de exemplos possíveis de resultados a médio e longo prazo e possíveis critérios de valorização do projecto Agir+ - Ponto P

FONTE: Elaboração nossa. Critérios em análise pela AARSMF

⁴⁷Com intenção de elaboração do projecto Agir+ pela AARSMF

⁴⁸ Os critérios de valorização dos resultados a médio e longo prazo são sugestões dado que os critérios a utilizar estavam em fase de elaboração, com perspectiva de serem identificados depois de finalizar o projecto Agir+.

2.4.2. Ser+

| Partes interessadas | Resultados a médio e longo prazo | Critério de valorização | Fonte (a definir) |
|------------------------|---|-------------------------|-------------------|
| Indivíduos consultados | Indivíduos que arranjam empregam; Indivíduos sem recaída; Indivíduos com mais autoestima; Indivíduos que socializam mais vezes com os amigos; Horas de convívio nos jogos disputados. | A elaborar | |

FIGURA 22

Resumo de exemplos possíveis de resultados a médio e longo prazo do projecto Agir+ - Ser +

FONTE: Elaboração nossa. Critérios em análise pela AARSMF

Outros resultados a médio e longo prazo a serem considerados:

- Aquisição de competências básicas ao nível da higiene, saúde e valores sociais (Indicador: número de candidatos a emprego e número de admissões conseguidas);
- Mais conhecimentos e partilha de boas práticas na área da reinserção social (Indicador: número de voluntários para ajudar outros indivíduos em recuperação);
- Integração de indivíduos em recuperação nas empresas e em IPSS da região (trabalho remunerado ou trabalho de voluntariado)
- Indivíduos cuja autoestima aumentou (a avaliar por métodos próprios da Psicologia);
- Indivíduos com sucesso na formação profissionalizante (número de certificados emitidos e número de indivíduos que conseguiram aumento de remunerações).

2.4.3. Consulta OK.

| Partes interessadas | Resultados a médio e longo prazo | Crítérios de valorização | Fonte (a definir) |
|-----------------------|---|--|--------------------------|
| Centro de Saúde | Menos consultas no centro de saúde | Custo de uma consulta e não a taxa moderadora. | Direcção geral de Saúde. |
| Escola Secundária | Menor absentismo na escola Melhor aproveitamento escolar | | |
| Indivíduos 12-18 anos | Mais autoestima. Mais sociabilidade. | | |
| Família/Vizinhos | Melhor relacionamento com a família. | | |
| Hospital | Menos consultas na urgência. | Custo de uma consulta e não a taxa moderadora. | Direcção Geral de Saúde. |

FIGURA 23

Resumo de exemplos possíveis de resultados a médio e longo prazo e respectivos critérios de valorização do projecto Agir+ - Consulta OK.

FONTE: Elaboração nossa. Critérios em análise pela AARSMF

2.5 Impactos ou resultados líquidos do projecto

Na fase em que estava o projecto Agir+, não era ainda possível apurar os impactos para os três programas em execução: Ponto P, Ser+ e Consulta OK.

Além disso, para o fazer como deve ser seria preciso dispor de uma população de controlo (região idêntica onde o programa não foi implementado) de maneira a efectuar uma análise comparativa.

2.6. Indicadores

2.6.1. Ponto P

Como já referimos o indicador resulta do *Outcome*.

Os instrumentos de avaliação, dado que o projecto ainda está em curso, estão em fase de preparação, em duas vertentes e considerando as principais partes interessadas envolvidas:

- Proprietários bares, na acção de formação (questionário: o que mudou efectivamente?)
- Indivíduos frequentadores da zona de bares – por amostragem (O que mudou efectivamente?)

Outros indicadores possíveis:

1. Número de pessoas que reportam mais segurança;
2. Número de consultas no centro de saúde;
3. Número de consultas na urgência do Hospital;
4. Número de detenções pela PSP, nas noites da iniciativa;
5. Número de acidentes de viação.

2.6.2 Ser+

Indicadores previstos (projecto em curso):

- Número de pessoas que trabalham há mais de 12 meses;
- Número de pessoas que finalizaram formação em cursos profissionais (encaminhados em função do diagnóstico realizado durante a iniciativa Ser+);
- Número de pessoas que tiveram um incremento de rendimento.

Outros indicadores a ponderar:

- (i) Indicador 1: Número de indivíduos reinseridos profissional e socialmente;
- (ii) Indicador 2: Número de indivíduos que conseguiram emprego, após a aquisição de competências básicas ao nível da higiene, saúde e valores sociais (manutenção 12 meses);
- (iii) Indicador 3: Números de indivíduos que permaneceram nos ateliês até ao final e adquiriram competências comprovadas (certificadas) (associada ao objectivo da iniciativa - condições de acesso e manutenção do indivíduo às actividades do projecto);
- (iv) Indicador 4: Número de acordos celebrados com empresas da região para integração no mercado de trabalho (associado ao objectivo da iniciativa: sensibilizar os sistemas sociais e económicos locais para facilitar a integração de consumidores em processo de recuperação).

2.6.3.Consulta OK.

Estão previstos (projecto em fase de execução) apurar os seguintes indicadores:

1. Número de consultas da especialidade realizadas no Centro de Saúde;
2. Número de faltas escolares não justificadas;
3. Número de exclusões do ensino obrigatório.

Capítulo 3

Conclusões e recomendações

3. Conclusões e recomendações

Na concepção e preparação do projecto Agir+, que engloba três actividades (Ponto P, Ser+ e Consulta OK.), as partes interessadas foram identificadas mas não foram envolvidos nas fases referidas. Também não o foram naquilo que seria necessário para se recolher a informação que é precisa para a aplicação do método *LBG*.

Por isso, o mais que aqui se pôde fazer no que se refere aos resultados do projecto foi estimar a alavancagem, não tendo sido possível analisar e quantificar indicadores para os benefícios para a comunidade e as diversas partes interessadas.

Também sem a definição de uma população de controlo (região com o mesmo tipo de problemas na qual não tenha sido implementado um programa idêntico) torna-se impossível analisar os impactos do projecto.

Assim sendo, a principal recomendação que se faz para futuro é que previamente ao financiamento de projectos para os quais se exigirá a aplicação do método *LBG* às entidades destinatárias desse financiamento sejam capacitadas no sentido de montarem o sistema de informação que este método

requer e de promoverem os processos participativos com as partes interessadas que são necessários para este efeito.

No caso do projecto analisado isso não aconteceu, o que fez com que não tivesse sido possível aplicar o método *LBG* na sua totalidade.

Bibliografia

Livro

Drucker, P 2005 *O diário de Drucker*, Lisboa: Actual Editora.

Documentos e recursos da internet

Documento fornecido pela AARSMF em 15 de maio 2011

Figueiredo, M. Lucro social. Jornal Expresso de 5 de fevereiro de 2011.

Working papers A Guide to Social Return on Investment - Cabinet Office – Office of the Third Sector. Pdf 17 de julho de 2010 19:40

A guide to Social Return on Investment Cabinet Office Office of the Third Sector 25 de janeiro 2011 19:00

Arli, D; Zappalà, G 2009 “Why do companies ignore measuring the social impact of their Corporate Community Involvement programs?” - Pdf 25 de janeiro de 2011 22:55

Companies in community: Valuing the contribution and assessing the impact.pdf 20 de dezembro de 2010 19:40

Final Paper: Measuring and/or estimating social value creation: insights into right eight integrated cost approaches, pdf. Bill&Melinda Gates Foundation, 2008, 22 de Dezembro de 2010 16:50

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf
20 de dezembro de 2010 20:45

http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/combating_discrimination/l33501_pt.htm 20 de dezembro de 2010 22:40

<http://www.accountability.org/> 20 de dezembro de 2010 19:50.

<http://www.lbg-australia.com/default.asp?id=21> 31 de janeiro de 2011 17:41

<http://www.lbg-canada.ca/docs/LBG%20Canada%20Annual%20Benchmarking%20Report%2>

02010%20-%20Executive%20Summary%20(e-version).Pdf 20 de julho de 2010

16:50

<http://www.lbg->

[online.net/lbg/top_menu/about_the_lbg/guidance/3_companies_in_communities_the_original_lbg_guidebooks](http://www.lbg-online.net/lbg/top_menu/about_the_lbg/guidance/3_companies_in_communities_the_original_lbg_guidebooks) 20 de dezembro de 2010 19:40

http://www.lbg-online.net/lbg/top_menu/about_the_lbg/what_is_the_lbg 27 de setembro de 2010 15:45

<http://www.quaker.org/> 12 de janeiro 2011 19:55

<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> 23 de janeiro de 11 19:55;

<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> 31 de janeiro de 2011 18:19

http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf 27 de julho de 2010 18:40

http://www.sap.com/industries/publicsector/pdf/BWP_Public_Value_Framework.pdf 14 de fevereiro de 2011 22:52

<http://www.sap.com/portugal/industries/publicsector/businessbenefits/roi.epx> 25 de janeiro de 2011 17:20

<http://www.semanainformatica.xl.pt/764/act/100.shtml> 23 de Janeiro de 2011 17:07. (extrato da Revista Semana Informática nº 764 de 11 a 17 de novembro de 2005).

<http://www.socialfirms.org.uk/FileLibrary/What%20we%20do/Growing%20the%20Sector/Investing%20In%20Impact%20SROI%20Report.pdf> 14 de Fevereiro de 2011.

http://www.thesroinetwork.org/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,37/Itemid,38/ 14 de fevereiro de 2011 22:22

http://www.thesroinetwork.org/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,76/Itemid,38/ 20 de julho de 2010 19:55;

<http://www.thesroinetwork.org/content/view/31/1/> 25 de janeiro de 2011
16:12

<http://www.corporate-citizenship.co.uk/>. 31 de janeiro de 2011 17:20 Making
a Difference, corporate community investment: a whole programme
approach to measuring results. Pdf 14 de janeiro 2011 17:30

Modelo de monitorização e avaliação dos impactos sociais decorrentes dos
projectos de investimento social, pdf, 2010/05/05 16:40

Normas do sistema de gestão da qualidade, pelas quais as empresas podem
ser certificadas - http://www.iso.org/iso/iso_9000_essentials 4 de fevereiro de
2011 19:50

Relatório de actividade do projecto AGIR + fornecido pela AARSMF. 15 de
maio de 2011

SROI: Methodolgy: an introduction, social e-valuator, v 002 2008

<http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20tekst%20so>
[cial%20evaluator-nieuw_ENGLISH-new%20\(2\).Pdf](http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20tekst%20social%20evaluator-nieuw_ENGLISH-new%20(2).Pdf) 15 de fevereiro 2011
19:45

www.globalreporting.org 22 de janeiro de 2011 14:56

www.thesroinetwork.org 23 de junho de 2010 17:50

www.volunteering.org 28 de setembro de 2010 16:55

Revista

Porter, M; Kramer, M "Strategy and Society – The link between competitive
advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review
(2006/12, 2011/01/27 22:40)

Anexos

Anexo A – Investimentos da EDP, em projectos sociais

| CONTRIBUIÇÕES ^(A) PARA A COMUNIDADE (€) ^(B) | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| CATEGORIA | | | |
| Investimento não estratégico | 2.775.159 | 1.677.376 | 2.263.399 |
| Investimento estratégico | 12.036.133 | 14.220.185 | 13.942.765 |
| Iniciativa comercial | 3.338.156 | 4.493.958 | 3.456.009 |
| Não aplicável | | 5.720 | |
| NATUREZA | | | |
| Educação | 3.299.820 | 3.335.096 | 3.104.213 |
| Saúde | 1.245.351 | 723.878 | 465.709 |
| Desenvolvimento económico | 1.250.488 | 2.909.176 | 895.514 |
| Ambiente | 696.939 | 1.877.078 | 2.435.853 |
| Arte e cultura | 5.964.980 | 5.526.203 | 5.288.359 |
| Bem-estar social | 4.250.715 | 1.602.737 | 1.806.032 |
| Resposta a situações de emergência | 31.072 | 65.300 | 215.054 |
| Outras | 1.410.083 | 4.357.773 | 5.451.440 |
| CONTRIBUIÇÕES MONETÁRIAS | | | |
| Valor | 18.149.448 | 18.889.685 | 18.152.182 |
| "STAFF" VOLUNTÁRIO | | | |
| Colaboradores voluntários em horário de trabalho (nº) | 1.680 | 984 | 379 |
| Trabalho voluntário em horário de trabalho (horas) | 13.594 | 7.423 | 10.886 |
| Valor do tempo voluntário | 272.220 | 177.239 | 442.172 |
| CONTRIBUIÇÕES EM ESPÉCIES | | | |
| Valor das contribuições em espécie | 23.559 | 1.330.315 | 1.067.820 |
| CUSTOS DE GESTÃO | 2.652.758 | 306.851 | 121.064 |
| VALOR TOTAL DAS CONTRIBUIÇÕES (INCLUÍDO OS CUSTOS DE GESTÃO) | 21.097.986 | 20.704.090 | 19.783.237 |
| (a) Valores de 2012: ainda não validados pela Corporate Citizenship | | | |
| (b) Excluindo os custos de gestão | | | |

Fonte: <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/sociedadeecultura/avaliar/Pages/Avaliar.aspx> 9 de julho de 2013 14:40

Anexo B – Resumo das alavancagens e critérios de valorização da
 actividade Ponto P (valores provisórios - apurado por
 nós)

| Ponto P 2ª abordagem 8 de Junho de 2011 | | | | | | |
|---|---|----------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Iniciativa 0 | | | | | | |
| Concepção e desenvolvimento do Kit Ponto P (material informativo) | | | | | | |
| | Descrição | Nº de técnicos | Nº de horas | Tx horária | Valor total | Critério |
| | AARSMF | 2 | 20 | 6,00 € | 240,00 € | Arredondada |
| | AARSMF | 2 | | | 57,00 € | TSU 23,75% |
| | AARSMF | | | | | |
| | Voluntários | | | | | |
| | Centro de Saúde | | | | | |
| | Proprietários dos Bares | | | | | |
| | Outras (água, luz, telefone, Internet, Renda) | | | | | |
| | CM Santa Maria da Feira | | | | | |
| | Total | | | | 297,00 € | |

| Iniciativa 1 | | | | | | |
|---|----------------|-------------|------------|-----------------|--|--|
| NOITE PONTO P: Divulgação de boas práticas na área comportamental (saúde, álcool, sexualidade), junto de indivíduos que frequentam a zona de bares de SMF. | | | | | | |
| Descrição | Nº de técnicos | Nº de horas | Tx horária | Valor total | Critério | |
| Técnicos da AARSMF | 1 | 5 | 7,00 € | 35,00 € | Um técnico 4 horas, + 1 hora para deslocação- a 7 euros/hora. Valorizar pela mesma taxa horária (tempo do técnico e função idêntica do psicólogo) | |
| Técnicos da AARSMF | 2 | 6 | 7,00 € | 84,00 € | Concepção e preparação da iniciativa: 2 técnicos da AARSMF, uma manhã, uma tarde 6 horas, a 7 euros/hora; mais ocupação da sala - renda mensal do T3 da AARSMF - 298,51 euros; luz, água, telefone, Net: Não apurado. | |
| Voluntários | 0 | 0 | 0,00 € | 0,00 € | Não envolvidos. | |
| Centro de Saúde | 1 | 5 | 7,00 € | 35,00 € | Um psicólogo 4 horas, + uma hora de deslocação, a 7 euros/hora; considerar + 50% serviço nocturno? Tempo do próprio voluntário. Distribuição do flyer e esclarecimento de dúvidas (taxa horária de técnico de saúde?). | |
| Associação Local | 1 | 5 | 7,00 € | 35,00 € | | |
| Proprietários dos Bares | 0 | 0 | 0,00 € | 0,00 € | Não envolvidos. | |
| Outras (água, luz, telefone, Internet, Renda) | 1 | 6 | 1,42 € | 8,53 € | Ocupação da sala - renda mensal do T3 da AARSMF - 298,51 euros/30dias/ 7 horas diárias. luz, água, telefone, Net: Não apurado. | |
| CM Santa Maria da Feira | 0 | 0 | 0,00 € | 0,00 € | Não envolvida. | |
| | | | | 197,53 € | | |

| iniciativa 2 | | | | | | |
|--|----------------|-------------|------------|-------------------|--|--|
| Formação para proprietários dos bares envolvidos na iniciativa 1, em áreas de comportamentos e atitudes | | | | | | |
| Descrição | Nº de técnicos | Nº de horas | Tx horária | Valor total | Critério | |
| AARSMF | 3 | 10 | 45,00 € | 1.350,00 € | 3 técnicos na formação 6 horas, dois sábados; 45 euros/hora; mais 4 horas de preparação dos conteúdos. | |
| Orfeão de SMFeira | 2 | 1 | 350,00 € | 700,00 € | Espaço cedido pelo Orfeão de SM Feira, com vídeo, PC, água, luz - custo do arrendamento; | |
| AARSMF | 1 | 4 | 6,00 € | 24,00 € | Resumo e análise das avaliações - 1 técnico 4 horas; 6 euros/hora | |
| | | | | 2.074,00 € | | |

| iniciativa 3 | | | | | |
|---|----------------|-------------|------------|-------------------|--|
| Formação de voluntários para a iniciativa Ponto (Junho de 2011)- divulgação e angariação via Facebook | | | | | |
| Descrição | Nº de técnicos | Nº de horas | Tx horária | Valor total | Critério |
| AARSMF | 1 | 12 | 6,00 € | 72,00 € | 3 tardes, 4 horas/ tarde, um técnico para entrevistas e selecção dos voluntários. Relatórios produzidos? 12 horas a 6 euros. |
| IDT, Centro de Saúde | 2 | 14 | 45,00 € | 1.260,00 € | IDT, Centro de saúde 2 formadores, 2 dias, 14 horas, custo formador 45 euros/hora |
| AARSMF, CM, Associação Local | 6 | 23 | 45,00 € | 6.210,00 € | 2 técnicos AARSMF, 2 da CM SMF, 1 técnico da Associação Local, 1 técnico Centro Saúde, 23 horas de formação. 6*23 hora*45 euros. |
| AARSMF | 4 | 12 | 5,65 € | 271,20 € | Preparação da formação: 3 horas*4 técnicos da AARSMF, durante 3 meses uma manhã= 3*4*3*5,65 euros (ou como formador? 45 euros?) |
| Luz/outros gastos | 1 | 12 | 0,29 € | 3,43 € | Luz: 60 euros/mês. |
| Orfeão da Feira sala | 3 | 1 | 350,00 € | 1.050,00 € | Orfeão da Feira: cedência da sala, PC e vídeo. Custo de renda sala de formação: 16 horas + 23 horas ou nº de dias*x euros. |
| Material impresso | 18 | 1 | 10,00 € | 180,00 € | Custo do PowerPoint entregue em papel: x euros*12 |
| AARSMF | 1 | 12 | 5,65 € | 67,80 € | Alimentação do Facebook, para angariação e análise de candidatos: 12* 1 técnico AARSMF*5,65 + TSU 23,75% da AARSMF (Horas da AARSMF) |
| TSU 23,75% | | | | 16,10 € | |
| | | | | 9.130,53 € | |

| Iniciativa 4 | | | | | |
|--|----------------|-------------|------------|-------------------|---|
| Cocktail Ponto P - para proprietários dos bares 49 proprietários presentes - convívio e abordagem de temáticas que os preocupam. | | | | | |
| Descrição | Nº de técnicos | Nº de horas | Tx horária | Valor total | Critério |
| CMF | 1 | 1 | 1.000,00 € | 1.000,00 € | CM SMFeira- Espaço cedido - sala do castelo: 1000 euros. |
| Escola de hotelaria | 60 | 1 | 5,00 € | 300,00 € | Escola de Hotelaria: cocktail: 300 euros (49+12); 60 pessoas*7 euros= 420 euros razoável o valor apresentado. |
| AARSMF; CMF; Centro de Saúde, Associação Local | 4 | 6 | 6,00 € | 144,00 € | 1 técnico AARSMF, 1 técnico CM SM Feira, 1 técnico Centro de Saúde e 1 técnico da Associação Local.-4 *6=24 horas* 6 euros/hora |
| | | | | 1.444,00 € | |

| Iniciativa 5 | | | | | |
|---|----------------|-------------|------------|--------------------|--|
| Noite Ponto P (ponto fixo e móveis) | | | | | |
| Descrição | Nº de técnicos | Nº de horas | Tx horária | Valor total | Critério |
| AARSMF | 2 | 12 | 6,00 € | 144,00 € | taxa horária arredondada para 6 euros. |
| Voluntários | 12 | 12 | 6,00 € | 864,00 € | |
| Associação Local | 1 | 12 | 6,00 € | 72,00 € | |
| em fase de apuramento de valores - realizado em 18 de Junho de 2011 | | | | | |
| | | | | 1.080,00 € | |
| Total acumulado | | | | 14.223,06 € | |