

SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL

UM GUIA PARA O RETORNO SOCIAL DO INVESTIMENTO



CAF Charities Aid
Foundation

Um guia para o Retorno Social do Investimento

Janeiro de 2012

“Para o Grupo FRC, usar o SROI tem sido um processo fascinante, que aprimorou nosso entendimento dos impactos que são alcançados ao aperfeiçoarmos nosso desempenho e áreas expostas nas quais podemos fazer mais.”

Verity Timmins, Gestor de Impacto, Grupo FRC

“No Impact Arts, nós abraçamos o SROI como uma de nossas principais ferramentas de avaliação, o que complementa muito bem nossa prática de avaliação existente. O SROI oferece benefícios claros para nossa organização em termos de financiamento futuro e atividades de desenvolvimento de negócios, foco nas nossas práticas do dia a dia, bem como onde e como agregar valor.”

Susan Akternel, Diretora de Inovação e Desenvolvimento, Impact Arts

“O SROI nos ajudou a desenvolver um relacionamento contínuo com os stakeholders, o que demonstra que nós estamos prestando atenção às necessidades deles e também que, agora, nós podemos informar como nosso trabalho impacta suas vidas e as vidas de outros.”

Maeve Monaghan, Diretora, NOW Project associado ao Guia para o Retorno Social do Investimento 3

Prefácio

As questões sociais que a maior parte da filantropia tenta resolver não são problemas simples ou lineares com soluções fáceis. Na verdade, são problemas complexos, desafiantes, que envolvem vários fatores e necessitam de intervenções sofisticadas, bem planejadas e efetivas. Doadores conscientes e organizações não governamentais (ONGs) experientes reconhecem a necessidade de medir a efetividade de suas intervenções, e ir além do simples “o que funcionou” para construir uma mensuração que permita uma compreensão mais detalhada do que funcionou melhor, por que funcionou melhor, e quais foram as consequências inesperadas, as boas e as ruins.

A Charities Aid Foundation (CAF) existe para motivar a sociedade a doar mais, e para fazer com que a doação seja mais efetiva. Uma das maneiras com que fazemos isso é trabalhando com doadores para planejar e coordenar suas doações. Buscando determinar a efetividade da doação dos nossos filantropos, procuramos diferentes metodologias de mensuração de impacto disponíveis e optamos pelo *Social Return on Investment* (SROI). Para a CAF e os doadores com quem trabalhamos, o SROI oferece três benefícios-chave: comprometimento com os *stakeholders*, que significa a possibilidade de construir uma compreensão real de como as intervenções influenciam a mudança; a valorização financeira do impacto, que possibilita a mensuração acessível e comparativa aos doadores, independente das suas doações serem corporativas ou privadas; e a tradução dos resultados para termos monetários, que possibilita evidências concretas do verdadeiro valor das ONGs. Isso é particularmente importante para o nosso trabalho em mercados emergentes, nos quais a maior parte da filantropia está em desenvolvimento rápido e existe a necessidade de criar confiança.

Nessa busca, estamos oferecendo o SROI, uma ferramenta de mensuração de avaliação de impacto que pode ajudar as fundações, companhias e ONGs a terem uma compreensão mais profunda do impacto dos seus programas filantrópicos. Ao mensurar esses resultados e traduzi-los para termos monetários claros e simples, o SROI fortalece organizações para provar o real valor de seus programas sociais.

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) – representante da CAF no Brasil – está à frente da apresentação do SROI ao país, tendo aplicado o primeiro SROI em uma avaliação para a organização familiar Fundação Lúcia e Pelerson Penido (FLUPP) em 2014. O IDIS ajudou a FLUPP a ter uma compreensão global de como o seu programa central Valorizando uma Infância Melhor (VIM) estava mudando para melhor a vida de crianças na pré-escola, com os resultados da avaliação mostrando que a cada real de investimento filantrópico, R\$4,08 de valor para a sociedade foi gerado. Pela primeira vez, os responsáveis por implementar o VIM puderam entender em termos concretos exatamente o quão efetivo foram os seus investimentos, quais aspectos do programa foram mais efetivos e quais foram mais valorizados pelos *stakeholders* e pelos beneficiados.

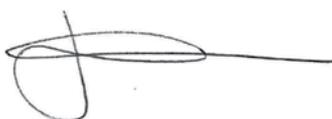
Dando continuidade ao sucesso do projeto, Paula Fabiani, diretora presidente do IDIS, tornou-se a primeira brasileira licenciada em SROI e o IDIS está atualmente trabalhando para levar os benefícios do SROI a outros doadores e ONGs.

Esse guia procura ajudar a entender as técnicas-chave envolvidas no processo do SROI e como elas podem ser aplicadas para determinar o impacto social de projetos filantrópicos. Nós esperamos que os ensinamentos disponibilizados aqui possam fortalecer futuras atividades filantrópicas, para trazer maior benefício para a sociedade como um todo. Em particular, encorajamos as organizações a usar os aprendizados dessa metodologia, podendo assim beneficiar programas similares em outros locais do mundo.

Acreditamos no poder do SROI de revelar precisamente como as organizações fazem a diferença, quais as suas estratégias e como seu desempenho pode ser melhorado. Em um futuro próximo, esperamos ver mais avaliações SROI em programas brasileiros, ajudando a descobrir soluções mais efetivas e sustentáveis para as questões sociais, trazendo maior benefício e fortalecimento econômico para comunidades de todo o país.



Paula Fabiani
Presidente e CEO
IDIS



Jane Arnott
Diretora Internacional
Charities Aid Foundation

Atualização do Guia 2009

Este guia é uma atualização do 'Guia para o Retorno Social do Investimento' de 2009, publicado pelo Cabinet Office. Não há mudanças nos princípios ou na metodologia utilizada para aplicar tais princípios dentro da estrutura. O propósito desta atualização é aperfeiçoar a linguagem utilizada para que ele seja mais relevante a públicos internacionais e para diferentes setores e tipos de organizações.

Um pequeno número de erros tipográficos também foi corrigido.

O caso trabalhado foi incluído como exemplo de como tais princípios são aplicados na prática. Um suplemento estará disponível para o exemplo trabalhado 'Refeições-e-Passeios: um ano e continuando', que destaca como a organização tem desenvolvido sua abordagem ao SROI depois de completar uma avaliação contrariando a previsão inicial.

Suplementos ao guia serão preparados de tempos em tempos e farão parte da orientação disponível. Na data desta atualização, um suplemento sobre 'Materialidade' foi lançado e está disponível no site da Rede SROI.

Agradecimentos

O guia de 2009 foi escrito por Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert e Tim Goodspeed, e foi editado por Sally Cupitt, com contribuições adicionais de Sheila Durie, Jenni Inglis, Karl Leathem, Tris Lumley e Richard Piper.

Comentários, orientação e conselhos também foram recebidos do grupo consultor e de membros da Rede SROI.

Agradecemos aos seguintes membros da Rede SROI: Helen Fitzhugh, Adrian Henriques, Martin Kinsella, David Marshall, Kathleen Quinn, Kevin Robbie, Stephanie Robertson, Peter Scholten e Sara Williams.

Agradecemos aos seguintes membros do grupo consultor: Saeeda Ahmed, Gustavo Bagattini, Simon Berry, Amitti CanagaRetna, Andrea Chauhan, Ken Cooper, Theresa Crawley, Elly de Decker, David Emerson, Tracy Houston, Pradeep Jethi, John Kingston, Martin Kinsella, Alan Knight, George Leahy, Liz Liston-Jones, Joseph Lowe, Fergus Lyon, Claire Michelet, Ralph Mitchell, Penny Newman, Gerald Oppenheim, Akhil Patel, John Pearce, Tess Pendle, Matthew Pike, Martin Scott, Oliver Sian Davies, Richard Spencer, John Stewart, Chris Walker, Peter Wells e Jo Wheeler.

Agradecemos em especial também a Gustavo Bagattini e John Pearce.

Um número de pessoas e organizações têm contribuído com o desenvolvimento do SROI, iniciado por Jed Emerson e o Fundo para Desenvolvimento de Empresas - Roberts Enterprise Development Fund, incluindo a nef (the new economics foundation/ a fundação nova economia), Sara Olsen, Stephanie Robertson e outros membros da Rede SROI. O desenvolvimento do SROI tem recebido o apoio da Hewlett Foundation, Hadley Trust, Adventure Capital Fund e Equal Social Economy Scotland Development Partnership, entre outros.

Esta atualização foi escrita pelos autores originais.

A tradução deste guia para o português foi realizada pelo IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social com o apoio da Fundação Rockefeller.



Índice

Introdução

1. O que é Retorno Social do Investimento (SROI)?	7
Os princípios do SROI	8
As etapas do SROI	9
2. Como o SROI pode ajudar você?	10
3. Quem pode usar o SROI?	11
Tipos de organização	11
Habilidades necessárias para analisar o relatório SROI	12
Exigência de tempo	12
4. Utilizando este Guia	13
Símbolos	13
Linguagem utilizada	13
Exemplo trabalhado	14
Recursos disponíveis	14
5. Atualizações Futuras	14

O Guia da Análise SROI

Etapa 1: Estabelecendo o escopo e identificando os <i>stakeholders</i>	15
1.1 Estabelecendo escopo	16
1.2 Identificando os <i>stakeholders</i>	18
1.3 Decidindo como envolver os <i>stakeholders</i>	21
Etapa 2: Mapeando os resultados	23
2.1 Começando o Mapa de Impacto	24
2.2 Identificando entradas	25
2.3 Valorando entradas	25
2.4 Esclarecendo saídas	26
2.5 Descrevendo resultados	27
Etapa 3: Evidenciando resultados e atribuindo valor a eles	30
3.1 Desenvolvendo indicadores de resultado	31
3.2 Coletando dados de resultados	33
3.3 Estabelecendo quanto os resultados duram	35
3.4 Aplicando valor aos resultados	37

Etapa 4: Estabelecendo impactos	43
4.1 Contrafactual e deslocamento	44
4.2 Atribuição	46
4.3 <i>Drop-off</i>	48
4.4 Calculando seu impacto	48
Etapa 5: Calculando o SROI	50
5.1 Projetando para o futuro	51
5.2 Calculando o valor presente líquido	52
5.3 Calculando a taxa	53
5.4 Análise de sensibilidade	54
5.5 Período de retorno	55
Etapa 6: Relatando, utilizando e incorporando	56
6.1 Relatando aos <i>stakeholders</i>	57
6.2 Utilizando os resultados	58
6.3 Certificação	60
Recursos	61
1. Formato para um relatório SROI	62
2. Glossário	63
3. Nota sobre alocação de custo	64
4. Nota sobre projetos financiados por capital ou empréstimos	67
5. Fontes de apoio e outras informações	67
6. <i>Downloads</i>	69
7. Um resumo da relação entre o SROI e outras abordagens	70
8. Os sete princípios do SROI	71
9. Lista de verificação para análise do SROI	72
10. Exemplo trabalhado	76

Introdução

Há um crescente reconhecimento de que precisamos de formas mais eficientes de nos responsabilizarmos pelo valor social, econômico e ambiental que resultam de nossas atividades. A linguagem – ‘impacto’, ‘retorno’, ‘benefício’, ‘valor’ – varia, mas as questões acerca de que tipo de diferença e de quanta diferença estamos fazendo são as mesmas.

Entender e gerenciar este valor mais amplo vêm sendo crescentemente importante, de forma igualitária, para os setores públicos e privados. Isto é verdade, quer em organizações da sociedade civil trabalhando para criar valor, governos investindo em atividades para criar valor social, investidores buscando assegurar que seus investimentos farão diferença, ou negócios privados reconhecendo tanto risco quanto oportunidade nos efeitos mais amplos dessas operações.

Tudo isso significa também que é muito importante que tenhamos certa coerência e uma linguagem compartilhada quando falamos sobre valor.

O SROI é a aplicação de um conjunto de princípios dentro de uma estrutura que é desenhada para ajudar a trazer à tona esta coerência e, ao mesmo tempo, reconhecendo que o que tem valor será muito diferente para pessoas diferentes em situações e culturas diferentes. A primeira edição deste guia, ela própria construída com base no trabalho de três guias **SROI**¹ anteriores, foi preparada como parte de um programa de três anos sobre mensuração de valor social, financiado em 2008 pelo então ‘Office of the Third Sector’ (Secretaria do Terceiro Setor), com base no Cabinet Office (gabinete) do Governo do Reino Unido. Isso foi feito por um consórcio de organizações: Rede SROI, nef (the new economics foundation/a fundação da nova economia), Charities Evaluation Services (Serviços de Avaliação de Instituições sem fins lucrativos), National Council for Voluntary Organizations and New Philanthropy Capital (Conselho Nacional para Organizações Voluntárias e Novos Capitais para Filantropias). Além deste programa, o governo escocês também apoiou o desenvolvimento do SROI, incluindo um banco de dados de indicadores para contribuir com as análises SROI.

O trabalho da Rede SROI agora se expande a diversos países e continentes e esta segunda edição do Guia reflete esse interesse.

Nós decidimos, contudo, usar somente um símbolo monetário, por razões de clareza e coerência e, assim, continuamos a usar a £ (símbolo da libra esterlina, moeda do Reino Unido). Entretanto, leitores poderão encontrar exemplos em diversas moedas e traduções do Guia em nosso site. Para mais informações a respeito do desenvolvimento do SROI procure a Rede SROI pelo site www.socialvalueuk.org.

1. O que é Retorno Social do Investimento (SROI)?

Todos os dias, nossas ações criam e destroem valores; elas transformam o mundo ao nosso redor. Embora os valores que criamos irem muito além do que pode ser capturado em termos financeiros, este é, em grande parte, o único valor que é mensurado e contabilizado. Como resultado, coisas que podem ser compradas e vendidas adquirem maior significado e muitas outras coisas importantes ficam de fora. Decisões tomadas desta forma podem deixar a desejar, já que são baseadas em informações incompletas sobre os impactos totais.

O Retorno Social do Investimento (SROI) é uma estrutura para mensurar e contabilizar este conceito de valor muito mais amplo; ela busca reduzir a desigualdade e a degradação ambiental e melhorar o bem-estar ao incorporar custos e benefícios sociais, ambientais e econômicos.

O SROI mede mudanças por meio de formas que são relevantes às pessoas ou às organizações que experimentam essas mudanças ou que contribuem para elas. O SROI conta a história de como as mudanças estão sendo criadas ao medir os resultados sociais, ambientais e econômicos e utiliza valores monetários para representá-los. Isso permite que uma proporção entre custos e benefícios seja calculada. Por exemplo, a proporção 3:1 indica que um investimento de £1 resulta em £3 de valor social.

¹ The SROI Framework (As Estruturas do SROI), redigido por Sara Olsen e Jeremy Nicholls; A Guide to SROI Analysis (Um Guia para a Análise SROI) por Peter Scholten, Jeremy Nicholls, Sara Olsen e Brett Galimidi; e Measuring Social Value (Mensurando Valor Social), por Eva Neitzert, Eilis Lawlor e Jeremy Nicholls (new economics foundation).

O SROI tem mais a ver com valor do que com dinheiro. O dinheiro é simplesmente uma unidade comum e, como tal, é uma maneira útil e amplamente aceita de transmitir valor.

Da mesma maneira que um plano de negócio contém muito mais informação do que as projeções financeiras, o SROI é muito mais do que simplesmente um número. É uma história sobre mudança, sobre a qual basear decisões, que inclui casos e informações quantitativas, qualitativas e financeiras.

Uma análise SROI pode tomar muitas formas diferentes. Pode abranger o valor social gerado por uma organização inteira ou focar em somente um aspecto específico do trabalho da organização. Há também inúmeras formas de organizar o jeito de se fazer uma análise SROI. Ela pode ser feita em grande parte como um exercício interno ou, de forma alternativa, pode ser feita por um pesquisador externo.

Há dois tipos de SROI:

- SROI de avaliação, que é conduzido retrospectivamente e baseado em resultados reais, que já tenham acontecido.
- SROI de previsão, que prevê quanto valor social será criado caso as alternativas alcancem os resultados esperados.

As previsões SROI são especialmente úteis nos estágios de planejamento de uma atividade. Elas podem ajudar a mostrar como um investimento pode maximizar o impacto e são também úteis para identificar o que deve ser mensurado, uma vez que o projeto esteja em andamento.

A falta de bons dados acerca de resultados é um dos principais desafios quando se faz um SROI pela primeira vez.

Para realizar um SROI de avaliação serão necessários dados sobre resultados. Um SROI de previsão fornecerá a base de uma estrutura capaz de capturar resultados. Frequentemente é preferível começar a utilizar o SROI fazendo uma previsão de qual poderá ser o valor social, em vez de avaliar o que já foi feito, uma vez que isso assegura a existência de sistemas de coleta de dados corretos e preparados para realizar uma análise completa no futuro.

O nível de detalhamento necessário dependerá do propósito de seu SROI. Uma análise breve para propósitos internos levará menos tempo que um relatório completo para um público externo que atenda aos requisitos necessários a uma verificação.

Os princípios do SROI

O SROI foi desenvolvido por meio de análises de contabilidade social e custo-benefício e tem como base sete princípios. Esses princípios sustentam como o SROI deve ser aplicado e são apresentados por completo no capítulo Recursos (página 61). Os princípios são:

1. Envolver os *stakeholders*.
2. Entender o que muda.
3. Valorizar as coisas que importam.
4. Incluir somente o que for material.
5. Não reivindicar em excesso.
6. Ser transparente.
7. Verificar o resultado.

Como qualquer metodologia de pesquisa, o SROI requer discernimento durante toda a análise e não há substituto para o julgamento daquele que a põe em prática. Este guia ressalta pontos no processo nos quais julgamentos são necessários e decisões sobre materialidade precisam ser tomadas. Por exemplo, materialidade é um conceito que foi emprestado da contabilidade. Em termos contábeis, uma informação é considerada como material se ela tem o potencial de afetar a decisão do leitor ou dos *stakeholders*. Uma informação é material se o fato de a deixar de fora do SROI representaria de forma incorreta as atividades da organização. Para manter a transparência, julgamentos sobre o que é material devem ser documentados para demonstrar por que a informação foi incluída ou excluída. Nós os encorajamos a se familiarizarem com o conceito, pois ele tornará suas decisões mais embasadas durante todo o processo.²

Os estágios do SROI

Fazer uma análise SROI envolve seis etapas:

1. **Estabelecendo o escopo e identificando os *stakeholders*.** É importante ter limites claros em relação ao que sua análise SROI irá cobrir, quem estará envolvido no processo e como.
2. **Mapeando os resultados.** Um mapa de impacto ou uma teoria de mudança serão desenvolvidos a partir de seu envolvimento com os *stakeholders*, e este documento demonstrará a relação entre entradas, saídas e resultados.
3. **Evidenciando resultados e atribuindo-lhes um valor.** Esta etapa envolve encontrar dados para demonstrar se os resultados aconteceram e, então, atribuir-lhes um valor.
4. **Estabelecendo impactos.** Tendo coletado as evidências sobre os resultados e atribuído valor monetário a eles, os aspectos da mudança que teriam acontecido de qualquer maneira ou que sejam o resultado de outros fatores são eliminados da análise.
5. **Calculando o SROI.** Esta etapa envolve a soma de todos os benefícios, a subtração de qualquer impacto negativo e a comparação do resultado com o investimento. Este ponto também é o ponto no qual a sensibilidade dos resultados pode ser testada.
6. **Relatando, utilizando e incorporando.** Facilmente esquecida, esta última etapa é vital e envolve compartilhar os resultados com os *stakeholders* e reagir a eles, incorporando processos com bons resultados e a verificação deles. O SROI tem muitas semelhanças com outras abordagens e estas são apresentadas na seção Recursos (página 61).

² Orientações de AccountAbility recomendam que você leve em consideração os pontos de vista de seus *stakeholders*, as normas sociais, o que os seus pares estão fazendo, considerações financeiras, e as políticas e objetivos da organização como critérios para avaliação de materialidade.

2. Como o SROI pode ajudar

Uma análise SROI pode satisfazer uma gama completa de propósitos. Pode ser usada como uma ferramenta para planejamento e aprimoramento estratégico, para comunicar impacto e atrair investimento, ou para tomar decisões de investimento. Ela pode ajudar a orientar sobre escolhas com as quais os gestores se deparam quando decidem como devem gastar seu tempo e dinheiro. O SROI pode ainda:

- Facilitar discussões estratégicas e ajudar a entender e maximizar o valor social que uma atividade cria.
- Ajudar a mirar os recursos apropriados ao gerenciar resultados inesperados, tanto positivos quanto negativos.
- Demonstrar a importância de se trabalhar com outras organizações e pessoas que tenham uma contribuição a fazer ao criar uma mudança.
- Identificar pontos comuns entre o que uma organização visa atingir e o que os *stakeholders* querem alcançar, ajudando a maximizar o valor social.
- Criar um diálogo formal com os *stakeholders* que permita a eles reconhecer a iniciativa e envolvê-los significativamente no seu desenho.

O SROI pode ajudar a tornar sua organização mais sustentável:

- Elevando seu perfil.
- Aperfeiçoando seu case para financiamento adicional.
- Tornando suas propostas mais persuasivas.

O SROI é menos útil quando:

- Um planejamento estratégico já tenha sido feito e esteja sendo implementado.
- Os *stakeholders* não estejam interessados nos resultados.
- Estiver sendo feito somente para provar o valor de uma iniciativa e não houver oportunidade de se mudar a maneira como as coisas são feitas de acordo com o resultado da análise.

Comparando o retorno social entre organizações diferentes

As organizações trabalham com *stakeholders* diferentes que farão julgamentos diferentes quando analisarem seus retornos sociais.

Consequentemente, não é apropriado comparar as proporções do retorno social individualmente. Da mesma maneira que investidores precisam de mais do que informações acerca de retorno financeiro para tomarem suas decisões, investidores sociais precisarão ler toda a informação produzida como parte de uma análise SROI. Entretanto, uma organização deve comparar as mudanças em seu próprio retorno social através do tempo e examinar as razões para tais mudanças. As organizações também devem procurar educar seus financiadores e investidores a respeito da importância de colocar as taxas de retorno no contexto da análise como um todo.

Certas situações requerem uma abordagem diferente

Este guia abrange a maioria das situações. Todavia, para situações nas quais haja investimento em ativos ou o uso de financiamento de dívida, há uma nota na seção Recursos (página 61).

3. Quem pode usar o SROI?

Tipos de organizações

O SROI tem sido usado por uma gama de organizações do setor público e privado que não visam ao lucro (ou voluntárias), incluindo aquelas que são pequenas, grandes, novas e as já estabelecidas.

Organizações sem fins lucrativos e empreendimentos sociais

Organizações sem fins lucrativos e empreendimentos sociais usam o SROI como uma ferramenta de gestão para melhorar o desempenho, informar despesas e ressaltar o valor agregado. Podem ser organizações que estejam começando, que estejam desenvolvendo planos de negócio ou organizações já estabelecidas. Pode ser utilizado para analisar o valor advindo de atividades comerciais, quer a organização esteja vendendo para o público em geral, para o setor público ou para outros negócios.

Empresas privadas

Tanto grandes quanto pequenas empresas podem utilizar o SROI para avaliar riscos e oportunidades advindos do impacto de seus produtos e serviços sobre os *stakeholders*, como por exemplo funcionários, fornecedores, clientes, o meio ambiente e suas comunidades locais. Pequenos negócios também podem utilizar o SROI para avaliar riscos advindos do impacto do negócio nos *stakeholders* e para identificar maneiras de alinhar seus objetivos de negócio com objetivos sociais mais amplos, que possam resultar em oportunidades para produtos e serviços novos ou aperfeiçoados.

Financiadores

Financiadores que investem para criar valor social podem usar o SROI inicialmente como uma forma de ajudá-los a decidir como investir e, posteriormente, para avaliar o desempenho e mensurar o progresso através do tempo.

Esta abordagem permite que um investidor possa avaliar o entendimento de um projeto que solicita recursos e seu comprometimento em criar valor social, ambiental ou econômico.

Financiadores que estejam operando de acordo com critérios de investimento responsáveis podem usar o SROI para assegurar que os negócios investidos estejam gerindo da melhor forma riscos materiais, sociais, ambientais e econômicos.

Outros financiadores podem usar o SROI para avaliar riscos sociais, ambientais e econômicos que ocorrerão ou poderão ocorrer como resultado de um investimento e que poderiam afetar os retornos.

Agentes públicos

Agentes públicos atuam para garantir o valor social entregue por terceiros. Os mecanismos pelos quais este valor é garantido podem variar, mas, mensurando-se tal valor, decisões melhores podem ser tomadas. O SROI pode ser utilizado em três pontos no processo de contratação:

- Programa/pré-contratação: uma análise SROI de previsão pode ser utilizada na etapa de planejamento estratégico para decidir como montar um programa, para testar um mercado e para determinar escopo e especificação de contratos.
- Aplicação/licitação: uma análise SROI de previsão pode ser utilizada para avaliar qual candidato ou licitante tem maior chance de criar mais valor (se os candidatos ou licitantes já estiverem entregando a intervenção que está sendo comissionada, o SROI de avaliação pode ser utilizado na etapa de aplicação/licitação).
- Monitoramento e avaliação/gerenciamento de contrato: a análise de avaliação SROI pode ser utilizada para monitorar o desempenho de um contratante de sucesso.
- Utilizar o SROI para informar decisões de contratação do setor público está alinhado com análises de valor entregue por recurso aplicado.³

Avaliações de valor por recurso aplicado são geralmente baseadas na combinação ‘ideal dos custos de vida e qualidade (ou adequação) dos bens ou do serviço para atender à exigência do usuário’. Esses custos e benefícios devem incluir custos e benefícios sociais e ambientais mais amplos para os quais não há preço de mercado⁴

Para desenvolver políticas

O SROI pode ser utilizado por organizações que desenvolvem políticas públicas, para as quais o reconhecimento do valor social é importante. Por exemplo, já foi usado para comparar o valor de se investir em sanções comunitárias com foco no apoio às mulheres infratoras em oposição a enviá-las à prisão⁵ e para avaliar o valor (ou custos) de uma pista adicional no aeroporto de Heathrow.⁶

Habilidades necessárias para analisar um relatório SROI

Fazer uma análise SROI requer um conjunto misto de habilidades. Será útil se você tiver experiência anterior no engajamento de *stakeholders*, na mensuração ou avaliação de resultados, utilizando o software Excel da Microsoft e noções de contabilidade básica.

Mesmo que você tenha experiência nessa área, ainda poderá ser útil participar de um treinamento, contar com a ajuda de alguém de dentro da organização ou ainda buscar apoio externo.

Requisitos de tempo

É difícil dar orientação exata em relação ao cronograma, pois isso depende de muitos fatores, como escopo, nível de habilidades e disponibilidade de dados e ainda se você estiver usando o relatório para propósitos de gerenciamento interno ou relatos externos.

Todos os sistemas de mensuração precisam de alguns recursos para serem implementados. Entretanto, há maneiras de se manter em um mínimo os recursos que se fazem necessários. Você poderia começar por um projeto em vez de iniciar por toda a organização, ou, quem sabe, começar com uma análise SROI de previsão, especialmente no caso de estar lidando com um novo negócio ou uma atividade nova. Uma análise SROI de previsão para propósitos de gerenciamento interno, por exemplo, para ajudar a desenhar sistemas de informação, não precisaria ser tão detalhada como um relatório que você esteja planejando publicar.

Uma análise SROI de avaliação levará mais tempo e poderá demorar muitos meses, mas o tempo necessário pode ser reduzido se a organização já produzir bons dados de resultados ou tiver um sistema de contabilidade social em uso. De qualquer forma, pode levar tempo para a introdução de sistemas para avaliação de resultados. Fazer uma análise SROI de previsão em um primeiro momento pode ajudar a planejar e priorizar a introdução de sistemas de avaliação de novas informações e resultados.

³ www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_money_sustainability.htm

⁴ Mais orientações sobre o uso do SROI na gestão do setor público estão disponíveis no site www.socialvalueuk.org

⁵ Unlocking value, nef (Descobrimo valor, nef)

⁶ Grounded: a new approach to valuing Runway 3, nef (Aterrissado: uma nova abordagem para valorizar a Pista 3, nef)

4. Usando este guia

Este guia aborda o processo SROI em etapas. Completar a tabela que mapeia a análise é parte central do processo. Essa tabela é chamada de Mapa de Impacto.

Há um suplemento avulso do Mapa de Impacto na versão impressa do guia e cópias também estão disponíveis para serem baixadas no site www.socialvalueuk.org.

Caso o SROI seja novo para você, seria uma boa ideia ler o guia todo antes de começar. Isso é importante, pois, apesar de trabalhar o processo passo a passo, alguns desses passos podem ser completados ao mesmo tempo.

Assim, a leitura de todo o guia ainda no início do processo pode poupar tempo futuro. Em seguida, retorne ao início e comece a percorrer o caminho novamente. Tenha em mente que nem tudo no guia será necessariamente relevante para a sua análise. Caso tenha experiência com o SROI, você poderá optar por utilizar o guia como uma ferramenta de referência. Investidores sociais e agentes públicos interessados em usar o SROI podem focar na introdução, princípios e orientação específica para investidores e agentes públicos do site www.socialvalueuk.org.

Símbolos

Você verá estes símbolos por todo o guia:



É hora de colocar em prática o que você aprendeu.



Dica importante: alerta para algo que pode tornar sua vida mais fácil.



O símbolo de atenção avisa sobre erros comuns.



O símbolo de retorno destaca postos-chaves nos quais você poderá decidir se precisa voltar a uma etapa anterior do processo.



É importante lembrar que o SROI é uma estrutura baseada em princípios. Frequentemente não há respostas certas ou erradas e você precisará utilizar seu discernimento para responder à questão apropriadamente.

Os pontos principais nos quais isto é necessário estão destacados com este símbolo.



Este símbolo destaca pontos em que você deve envolver os *stakeholders* para refinar e confirmar suas decisões.

Linguagem utilizada

Para simplificar, nós utilizamos a seguinte linguagem por todo o guia:

- 'Valor Social' é usado para descrever valores sociais, econômicos e ambientais.
- 'Retorno social de sua atividade' é usado em vez de 'retorno social de sua organização'. Caso você esteja analisando o 'retorno social de todas as suas atividades', então isso seria o mesmo que o 'retorno social de sua organização'.
- O termo 'impacto' refere-se aos resultados depois de levar em consideração tudo o que poderia ter acontecido, a contribuição de outros e o tempo de duração dos resultados.
- Este guia foi escrito para você, mesmo sendo você uma só pessoa ou um grupo.

Refeições-e-Passeios – Exemplo trabalhado

Em todo o guia usaremos o exemplo fictício de Refeições-e-Passeios, que é apresentado nesta formatação.

Este é um exemplo hipotético, que foi utilizado para explorar os princípios e os processos do SROI. Alguns elementos do Mapa de Impacto foram incluídos para dar apoio ao aprendizado e fornecer um exemplo apropriado. Refeições-e-Passeios é um negócio que se desenvolveu a partir de um serviço de entrega de refeições fornecidas por voluntários. Cada vez mais percebeu-se que os clientes não precisavam somente das refeições quentes e boas que eram fornecidas, mas que o contato e a socialização com os voluntários que traziam as refeições eram igualmente importantes. Refeições-e-Passeios criou um ‘Clube do Almoço’ para residentes locais mais idosos e incapacitados que pudessem participar, cuja maioria dos voluntários também é formada por idosos. O ‘Clube do Almoço’ é entregue com os mesmos recursos que o serviço de entrega de refeições, exceto pelo fato de que os residentes são levados até onde são servidas as refeições, em vez das refeições serem transportadas até eles. O serviço inclui o fornecimento de almoços quentes e nutritivos, transporte, oportunidades para socializar e exercício leve. O serviço está disponível para até 30 residentes, cinco dias por semana, em 50 semanas por ano.

Recursos disponíveis

- Há um Mapa de Impacto avulso, que está disponível para *download* no site www.socialvalueuk.org.
- O capítulo Recursos (página 61) também inclui:
- A formatação para um relatório SROI
- Um glossário
- Uma nota sobre alocação de custos
- Uma nota sobre projetos financiados por capital ou empréstimos
- Fontes de apoio e mais informações
- *Downloads*
- Um resumo sobre a relação entre o SROI e outras abordagens
- Os sete princípios do SROI
- Uma lista de verificação para a análise SROI – você pode usá-la para marcar cada etapa
- Um Mapa de Impacto do exemplo trabalhado

5. Atualizações futuras

Como contabilidade financeira e outros métodos de mensuração, o SROI está sujeito a mais refinamento e desenvolvimento. Usuários deste guia devem verificar as atualizações para a metodologia no site www.socialvalueuk.org. Sugestões para mudanças podem ser feitas pelo site.

Etapa 1:

Estabelecendo o escopo e identificando os *stakeholders*

Antes de começar sua análise SROI, você precisa deixar claro o que irá mensurar, como e por que você está embarcando num processo de mensuração.

Caso você esteja fazendo uma análise SROI de avaliação, pode ser útil montar uma equipe de planejamento SROI. Conseguir o apoio da gerência nesse ponto inicial pode ajudar a disponibilizar recursos para a análise SROI o que, por sua vez, pode permitir que você aumente o escopo da análise.

Há três etapas neste estágio:

- 1.1 Estabelecendo o escopo
- 1.2 Identificando os *stakeholders*
- 1.3 Decidindo como envolver os *stakeholders*

1.1 Estabelecendo o escopo

O escopo de uma análise SROI é uma afirmação explícita sobre o limite do que está sendo considerado. Frequentemente, é o resultado de negociações sobre o que é factível para mensurar e o que gostaria de poder melhorar ou comunicar. Você precisará ser claro a respeito das razões pelas quais está conduzindo a análise, sobre quais recursos estão disponíveis e ainda definir as prioridades para a mensuração. Esta etapa ajudará a assegurar que o que está sendo proposto é factível.

O exemplo abaixo ilustra como uma fundação para habitação tomou decisões sobre o escopo de sua análise SROI.

Exemplo: Estabelecendo escopo para uma fundação para habitação

Uma importante fundação para habitação estava interessada em calcular seu retorno social para comunicar seu impacto a um grande financiador. A fundação tem 34 funcionários e está envolvida em diversas atividades, que vão de clubes para juventude a projetos para melhoria física de propriedades. Como não havia verba para contratação de equipe externa para a análise SROI, foi decidido que seria feita na própria fundação e a responsabilidade caberia ao gerente de qualidade da fundação. Foi decidido que os resultados da análise SROI seriam publicados em quatro meses, juntamente com a contabilidade financeira de final de ano. O curto espaço de tempo, os recursos limitados e o fato de que a análise SROI deveria ser feita na fundação significava que o foco deveria ser em um projeto, com um plano para considerar outros projetos nos anos subsequentes. Foi tomada a decisão de focar em um projeto que dava conselhos sobre dívidas aos locatários. Esse projeto tem relevância direta para o financiador principal da fundação, já que um dos resultados do projeto é um aumento no número de locatários capazes de pagar seus aluguéis.

O que levar em consideração para definir o escopo

As questões que você precisará levar em consideração incluem:

1. Propósito

Qual o propósito desta análise SROI? Por que você quer começar este processo agora? Há motivações conduzindo o trabalho, tais como planejamento estratégico ou necessidades de financiamento?

2. Público

Para quem é esta análise? Isto deve cobrir uma verificação inicial de como você se comunicará com seus públicos.

3. Experiência

Considere as metas e objetivos de sua organização e como ela está tentando fazer diferença (ou sua teoria de mudança). Caso você esteja focando em atividades específicas, você precisará entender os objetivos de tais atividades. É importante que você tenha um entendimento claro do que sua organização faz, o que ela espera atingir através de suas atividades e a dimensão da questão que está se buscando abordar. Para mais fontes de apoio e informação a esse respeito, consulte a seção Recursos.

4. Recursos

Quais recursos, tais como tempo da equipe ou dinheiro, serão necessários? Eles estão disponíveis?

5. Quem fará o trabalho?

A análise SROI pode ser feita internamente ou você precisará de ajuda externa? Tenha certeza de ter a combinação certa de habilidades e apoio desde o início. Geralmente, você precisará de habilidades ou experiência em finanças, contabilidade, avaliação e, também, no envolvimento dos *stakeholders*.

6. Gama de atividades nas quais irá se focar

Você estará analisando todas as atividades de sua organização ou só algumas atividades específicas? Você vai querer separar as atividades relacionadas a uma fonte de financiamento específica ou somente aquelas que sejam uma prioridade para você? Se for a primeira vez que você estiver fazendo uma análise SROI, mantenha seu escopo pequeno. Descreva claramente o que você pretende mensurar. Por exemplo, se a atividade foi 'nosso trabalho com jovens', isso poderá cobrir diversos departamentos dentro de sua organização e você poderá querer dizer algo mais específico, como 'orientando o apoio dado aos jovens'.

7. O período de tempo no qual a intervenção se dará ou no qual a intervenção se deu.

Frequentemente, a análise SROI é feita anualmente, correspondendo aos prazos anuais da contabilidade financeira. Isso pode variar. Por exemplo, um agente público pode querer uma avaliação de um período específico.

8. Se esta análise é uma previsão ou uma avaliação.

Se este for seu primeiro relatório SROI, levará muito menos tempo para se preparar uma previsão do que fazer uma análise avaliativa, a não ser que você tenha os dados de resultados apropriados disponíveis. Caso contrário, uma análise SROI de previsão ajudará a montar uma estrutura de mensuração para que você possa voltar a fazer um SROI de avaliação no futuro.



Top Dica: mantenha bons registros

Manter bons registros é essencial para fazer uma análise SROI com sucesso. Quando você atingir a Etapa 6, verá que o relatório SROI precisa conter muito mais do que o cálculo do retorno social. Ele precisa documentar as decisões e suposições que foram feitas ao longo do trajeto. Manter um registro cuidadoso do seu planejamento e do progresso desde o início fará com que escrever o relatório seja bem mais fácil.

Ajustando o escopo

Ajustar seu escopo em resposta a novas informações é uma prática boa e não é incomum. Em particular, você pode querer rever seu escopo depois de levar em consideração os números e tipos de *stakeholders* que você precisa envolver. Isso irá determinar os recursos necessários e pode significar que você precisa começar com um número menor de atividades.

Exemplo trabalhado – escopo

A Refeições-e-Passeios é um negócio que trabalha com pessoas mais velhas. A Refeições-e-Passeios oferece transporte a seus sócios para que eles possam ir a um centro onde lhes é fornecido almoços quentes e nutritivos. Enquanto estão no centro, os membros têm oportunidade de se socializar, participar de workshops sobre saúde e assuntos correlatos e fazer exercícios leves.

O contrato do governo local para esse negócio tornou-se exemplo de uma abordagem conjunta de contratação. A Refeições-e-Passeios quer contribuir com o processo conjunto de contratação com uma demonstração confiável do valor social que está criando. A equipe de funcionários da Refeições-e-Passeios e seus administradores trabalharam conjuntamente para definir o escopo de sua próxima análise SROI e decidiram que a análise:

- contribuiria com o processo conjunto de contratação;
- cobriria todas as atividades da organização durante o exercício de um ano;
- seria uma análise SROI de previsão por meio do uso de informações acerca de experiências passadas que fossem relevantes e estivessem disponíveis; e
- seria feita pela equipe interna de funcionários.

Lembre-se de que isso é um exemplo e não pretende ser uma análise completa de escopo.



Com você: Estabelecendo escopo e construindo um plano

Considere estas questões em relação à análise SROI que você está fazendo:

1. Qual é o propósito da análise SROI?
2. Para quem ela está sendo feita?
3. Qual é a sua experiência?
4. Quais recursos você tem disponíveis?
5. Quem fará a análise SROI?
6. Em quais atividades você focará?
7. Sua análise cobrirá os resultados de qual período?
8. A análise é uma previsão, uma comparação com uma previsão ou uma avaliação?

Registre suas respostas, já que você terá que consultá-las durante a análise e quando tiver que escrever seu relatório.

1.2 Identificando os *stakeholders*

Listando os *stakeholders*

Agora que o escopo da análise está claro, o próximo passo é identificar os *stakeholders*. Os *stakeholders* são definidos como pessoas ou organizações que experimentam mudanças ou afetam a atividade, de maneira positiva ou negativa, como resultado da atividade que estiver sendo analisada. Na análise SROI, estamos preocupados principalmente em descobrir quanto valor foi criado ou destruído e para quem. Para identificar os *stakeholders*, liste todos as pessoas ou organizações que podem afetar ou serem afetados pelas atividades dentro do seu escopo, mesmo que a mudança ou o resultado seja positivo ou negativo, intencional ou sem intenção.

Exemplo abaixo se refere à Refeições-e-Passeios

- Residentes mais velhos e incapacitados
- Membros das famílias
- Governo local
- Voluntários
- Vizinhos
- Serviço público de saúde



Com você: faça uma lista dos *stakeholders*



Decidindo quais *stakeholders* devem ser incluídos

Você pode ver, pelo exemplo acima, que o processo SROI poderia se tornar difícil se você tivesse que incluir todos os *stakeholders* possíveis. Quando decidir se um *stakeholder* deve ser incluído você deve pensar sobre quais experimentaram mudanças materiais como resultado de suas atividades. No próximo passo, você estará perguntando a eles sobre os resultados, a partir do ponto de vista de cada um, o que talvez signifique que você poderá ter que mudar sua concepção inicial de quais são, de fato, os resultados para eles. Se, por acaso, por motivos de restrição de recursos, tiver que criar um escopo de forma restrita em relação a um número pequeno de *stakeholders*, você poderá perder algumas fontes de valor importantes. Para que o relatório se encaixe no padrão de certificação do 'Entendendo Mudanças' você precisará incluir todos os *stakeholders* que considera que possam experimentar mudanças materiais como resultado da atividade, como, por exemplo, resultados relevantes e significativos.

Sem consulta, nós não podemos saber se identificamos todos os *stakeholders* que tenham experimentado resultados materiais, mas temos que começar por algum lugar. O processo confirmará e refinará essa decisão e, assim, devemos estar preparados para mudar de ideia ao passarmos pelas diferentes etapas sobre quais *stakeholders* incluir ou não. Durante a consulta, pergunte “você percebeu mudanças que tenham acontecido com outras pessoas?”, já que ainda seria possível incluir tais grupos na primeira consulta.

Há uma tendência de se focar nos resultados positivos que foram pretendidos (ou esperados) pelos seus *stakeholders*, particularmente se você focar somente nas suas metas organizacionais ou em seus objetivos, os quais geralmente não identificam mudanças inesperadas ou negativas. Entretanto, resultados intencionais ou não intencionais e resultados positivos e negativos são todos relevantes ao SROI.

Alguns resultados não intencionais podem ser positivos. Por exemplo, uma iniciativa de desenvolvimento econômico local fez uma análise SROI de avaliação e descobriu que havia uma quantidade de resultados positivos além das pessoas terem conseguido um emprego. Os que tinham filhos disseram que agora podiam ser melhores pais porque o fato de terem conseguido um emprego havia melhorado seu bem-estar e sua saúde mental em geral.

Em alguns casos, os benefícios não intencionais podem ser mais importantes para os *stakeholders* do que aqueles que eram intencionais. Todavia, alguns resultados não intencionais podem ser negativos, como no caso de uma instituição sem fins lucrativos que transporta, por via aérea, jovens advindos de lares desfavorecidos em seus países para outro país durante as férias de verão, para dar-lhes férias e uma experiência educativa. Ao lado dos diversos resultados positivos para os jovens, há também uma consequência negativa não intencional - as emissões de carbono dos voos. Incluir as emissões de carbono simplesmente faz com que a troca fique aparente e pode incentivar ideias de como eles podem atingir seus objetivos de uma forma mais sustentável.

Um tipo de mudança não intencional acontece quando sua atividade desloca a atividade de terceiros. Por exemplo, reduzir crimes em uma área pode deslocar a ação criminal para outra área. Neste caso, os moradores da área vizinha devem ser incluídos como *stakeholders*. Isso pode significar que você tenha que reconsiderar seu escopo.

Por exemplo, reduzir crimes em uma área pode deslocar a ação criminal para outra área. Neste caso, os moradores da área vizinha devem ser incluídos como *stakeholders*. Isso pode significar que você tenha que reconsiderar seu escopo.



Top Dica: consequências não intencionais e previsão

Se estiver fazendo uma previsão do seu retorno, poderá ser mais difícil para você e para os *stakeholders* avaliarem possíveis consequências não intencionais. Entretanto, você poderá ser capaz de usar a experiência prévia de atividades similares de outras pessoas para identificar resultados não intencionais.

O exemplo continua com Refeições-e-Passeios para demonstrar quais *stakeholders* foram incluídos na análise e quais foram excluídos. Você verá que uma razão é dada para cada decisão, frequentemente com base em um amplo entendimento dos resultados para aquele *stakeholder*.

Selecionando <i>stakeholders</i> para Refeições-e-Passeios	
Principais <i>stakeholders</i>	Razões para a inclusão
Grupo de moradores mais velhos e incapacitados	Espera-se que sejam os maiores beneficiados
Governo local	Fornecer financiamento e, assim, afeta a atividade
Voluntários	Fornecem tempo para que a atividade que está sendo analisada seja viável e, em troca, recebem benefícios por seu envolvimento.
Vizinhos	Atualmente dão apoio aos moradores
<i>Stakeholders</i> excluídos	Razões para exclusão
Serviço Nacional de Saúde	As Serviço de Saúde Pública não foi incluído porque não havia recursos suficientes para a análise de mais <i>stakeholders</i> em uma atividade relativamente pequena.
As famílias dos idosos e incapacitados	As famílias não foram incluídas porque não havia recursos suficientes para a análise de mais <i>stakeholders</i> em uma atividade relativamente pequena.

A exclusão desses *stakeholders* é exemplo de uma situação na qual o escopo foi reduzido e explicado. Isso está de acordo com o princípio da transparência. Entretanto, se a análise foi pretendida para uso público, não estaria de acordo com o princípio de entender mudanças, já que haveria o risco de que as mudanças materiais experimentadas por esses *stakeholders* não fossem incluídas.

Entretanto, pode ser que em uma investigação mais detalhada, os resultados para esses *stakeholders* não sejam materiais, fato que justificaria a exclusão deles de qualquer maneira. Nesta etapa, os resultados seriam verificados por relevância (a tela inicial para materialidade).

O ponto é que as mudanças para um dos *stakeholders* devem ser consideradas e em seguida, todos os resultados avaliados para a materialidade de forma consistente. A exclusão de um grupo de *stakeholders* nesta fase por escassez de recursos é excluí-los por razões erradas.

Certifique-se de que os resultados dos *stakeholders* tenham ligação com suas atividades.

Tenha cuidado para que os *stakeholders* que você incluiu tenham experimentado mudanças relacionadas com a atividade do seu escopo. Um erro comum é incluir aqueles que são relevantes para a organização, mas não para as atividades delineadas no escopo. Por exemplo, se você está fazendo uma análise SROI de um projeto, tenha cuidado para não incluir os *stakeholders* cujos resultados são alcançados como resultado de outro projeto.

Certifique-se de que sua escolha de grupos de *stakeholders* não esconda diferenças significativas.

Quando grupos de *stakeholders* são identificados, geralmente é possível perceber que eles compartilham características comuns suficientes para formar um grupo, como, por exemplo, ‘moradores locais’ ou ‘participantes’ ou ‘jovens’. No entanto, os membros desses grupos podem experimentar e querer resultados diferentes, dependendo de sua média de idade, renda ou algum outro fator. Porém, se você acredita que essas diferenças podem ser suscetíveis e comprometer o significado do grupo, divida os *stakeholders* em subgrupos.

Ocasionalmente, você pode achar que as experiências passadas têm um efeito importante para que os participantes atinjam um determinado resultado. Por exemplo, para uma organização que trabalha com jovens, aqueles que previamente já tiverem tido apoio de outra organização poderão se sair melhor quando trabalharem com você. Dividindo-os em subgrupos, você poderá ajudar na mensuração do resultado e o quanto se deveu à intervenção que está sendo analisada.



Com você: determinando quais *stakeholders* incluir

Configure uma tabela como a exibida abaixo. Coloque todos os *stakeholders* da sua lista inicial na primeira coluna, juntamente com a sua primeira avaliação de como eles afetam ou são afetados pela atividade, incluindo os efeitos positivos e negativos. Ao trabalhar no restante deste guia você estará fazendo uma análise que pode resultar em *stakeholders* que não estejam mais envolvidos. Em seguida, decida quais serão incluídos. Exponha a sua decisão e o motivo na terceira coluna. Deixe as três colunas restantes em branco até o próximo passo. Incluir um *stakeholder* que não tenha resultados materiais é uma questão tão significativa quanto omitir um com resultados materiais. Certifique-se de que você pode defender a inclusão de todos os que você pretende levar adiante.

Stakeholders e como eles afetam ou são afetados pela atividade	O que supomos que acontece com eles (positivo ou negativo)	Incluído/excluído	Método de envolvimento	Quantos?	Quando?

1.3 Decidindo como envolver os *stakeholders*

Esta seção apresenta os métodos para envolver os *stakeholders*. Até agora, você tem baseado a sua avaliação sobre os *stakeholders* e mudanças no seu próprio conhecimento e na sua experiência.

Além de ajuda-lo a descobrir o que realmente importa para os *stakeholders*, envolvê-los pode auxiliá-lo a entender mais sobre os pontos fortes e fracos das atividades que você está analisando e pode fornecer informações úteis que podem ajudar sua organização a melhorar.

Métodos para envolver os *stakeholders*

Coletar informações dos *stakeholders* pode ser tão simples como ligar para alguém ou tão complexo como a realização de uma sessão de grupo focal. Quando coletar informações de participantes, pergunte ao pessoal que trabalha com eles sobre a melhor maneira de envolvê-los. Segue uma lista de possíveis métodos para envolver os *stakeholders*:

- Junte os *stakeholders* em um lugar e pergunte a eles diretamente.
- Tente um formato de workshop, com discussões informais e um flipchart para anotar as respostas.
- Faça com que os *stakeholders* preencham um formulário durante uma reunião rotineira ou que já esteja marcada. Por exemplo, uma reunião geral anual de uma organização ou outro encontro fixo.
- Ligue para representantes principais de grupos de *stakeholders* e pergunte a eles.
- Envie por e-mail um pequeno formulário para que os representantes principais de grupos de *stakeholders* possam responder.
- Faça um evento social e peça aos membros da equipe para circular e falar com os *stakeholders*.
- Entrevistas particulares.

O mais recomendável é que você colete informações diretamente dos *stakeholders*. No entanto, a falta de tempo ou de recursos pode significar que algumas informações tenham que vir de pesquisas já existentes com os *stakeholders*. Sempre que possível, essas fontes já existentes devem, elas mesmas, serem baseadas em perguntas feitas aos *stakeholders*. Além disso, pode haver *stakeholders* que você não consegue envolver, como as gerações futuras, por exemplo. Neste caso, você precisa identificar pessoas que possam falar em seus nomes.



Top Dica: seja prático sobre envolver *stakeholders*

É particularmente importante ser sensível à quantidade de tempo e recursos que os *stakeholders* dispõem para este processo, sejam eles funcionários, financiadores ou participantes.

Pense sobre entradas, saídas e resultados de cada *stakeholder* antes das reuniões para garantir que o tempo seja usado da forma mais eficiente possível. Caso haja necessidade de falar com eles novamente para coletar mais dados para sua análise, certifique-se de alertá-los quanto a isso previamente, para que saibam o que esperar.

Pense nas ocasiões nas quais as pessoas já se reúnem, como, por exemplo, reuniões públicas ou sessões de treinamento, e avalie se você pode fazer uso de qualquer uma delas. Além disso, quando você estiver pedindo às pessoas que gastem uma quantidade significativa de tempo para o processo sem nenhum benefício óbvio para elas, considere a possibilidade de dar incentivos como almoços, pagar as despesas de viagem ou dar brindes para estimular o comparecimento.

Quanto envolvimento?

Nesta fase inicial, você não tem que se preocupar em obter uma amostra grande que seja estatisticamente representativa. Você pode parar de fazer novas pesquisas quando você já não 'captar' mais coisas novas e, assim, presumir que já tenha identificado os pontos principais. Essa abordagem é comumente usada em pesquisa social e é chamada de «saturação».

Usando o tempo de forma eficaz

Envolver os *stakeholders* não precisa ser oneroso ou demorado e, muitas vezes, é uma forma de verificar e refinar seu trabalho.⁷ No entanto, você pode limitar o tempo gasto com isso sendo criativo.

Ao planejar, você pode ser capaz de usar o seu tempo (e o dos *stakeholders*) eficazmente por meio da coleta de dados para várias etapas de uma vez. Assim, evite ficar acionando de forma recorrente os *stakeholders*.

Para as análises de previsão SROI muitas vezes você pode coletar as informações necessárias para as etapas 2, 3 e 4 em uma única sessão.

Para análise SROI de avaliação você pode coletar informações para as etapas 2 e 3.1 em uma sessão - embora você tenha que coletar as informações na fase 3.2 separadamente. Como resultado, você pode ser capaz de coletar as informações necessárias para o restante das etapas 3 e 4 na primeira sessão ou ao mesmo tempo em que coletar as informações para a fase 3.2.

Independentemente do tipo de análise SROI, você também vai precisar se envolver com os *stakeholders* para a fase 6.



Com você: planejando envolver os *stakeholders*

Agora que os principais *stakeholders* foram identificados, preencha as próximas três colunas do plano para envolver os *stakeholders* que você iniciou na seção 1.2. Exponha detalhes de como, quando e quantos você pretende envolver. Este plano será resumido e fará parte de seu relatório.

⁷ No Green Book de HM Treasury (Livro Verde do Tesouro Britânico), o princípio da proporcionalidade afirma que a quantidade de tempo gasto na análise deve ser proporcional ao montante a ser gasto com a atividade como um todo.

Etapa 2:

Mapeando os resultados

Nesta seção, vamos construir um Mapa de Impacto baseado em nosso envolvimento com os *stakeholders*. Ele detalha como as atividades que você está analisando usam certos recursos (entradas) para entregar outras atividades (medidas como saídas) que geram resultados para os *stakeholders*. O Mapa de Impacto é central para a análise SROI.

Às vezes, essa relação entre entradas, saídas e resultados é chamada de Teoria da Mudança ou Modelo Lógico - ou a história de como a sua intervenção faz a diferença no mundo.

Você vai obter a informação dos *stakeholders* usando o plano que você estabeleceu na etapa anterior. Ao envolver os *stakeholders* na construção do Mapa de Impacto, você garante que os resultados importantes para aqueles que são diretamente afetados sejam medidos e avaliados.

Há cinco etapas durante o preenchimento de um Mapa de Impacto:

- 2.1 Começando o Mapa de Impacto
- 2.2 Identificando entradas
- 2.3 Valorando entradas
- 2.4 Esclarecendo saídas
- 2.5 Descrevendo resultados

2.1 Começando o Mapa de Impacto

Um Mapa de Impacto avulso foi incluído com a versão impressa deste guia. Você pode trabalhar com ele ou pode ainda criar seu próprio Mapa de Impacto usando o software do Microsoft Excel ou Word.

O arquivo do Mapa de Impacto está disponível no www.socialvalueuk.org.

A seção superior do Mapa de Impacto é destinada a informações sobre a sua organização e o escopo da análise de seu plano de projeto. Abaixo disso, as duas primeiras colunas da seção inferior ('*stakeholders*' e 'alterações intencionais ou não intencionais') são baseadas na análise dos *stakeholders* concluída na etapa 1.3. A última coluna no Mapa de Impacto é para que possam ser anotadas as coisas que você precisa fazer posteriormente. Ao longo desta etapa, o restante do Mapa de Impacto deve ser preenchido no passo a passo. Nós ilustramos cada passo usando o exemplo trabalhado.



Top Dica: Mapas de Impacto

Se esta é a primeira vez que você estiver fazendo um Mapa de Impacto, pode ser mais fácil fazer todos os exercícios para entradas, saídas e resultados em relação a um *stakeholder* e, em seguida, repetir esse procedimento para o próximo *stakeholder*.

Exemplo trabalhado - começando o Mapa de Impacto

O primeiro passo da Refeições-e-Passeios foi completar a seção superior do Mapa de Impacto com o escopo e outros detalhes, como se segue (para ver na íntegra, consulte as páginas 76 a 79):

Retorno Social sobre o Investimento – Mapa de Impacto para o exemplo trabalhado

Organização	Refeições-e-Passeios	
Objetivos	Oferecer benefícios sociais e de saúde adicionais a 30 residentes idosos locais por meio do 'Clube do Almoço' ao levá-los para comer	
Escopo	Atividade	Alimentação para 30 residentes idosos e/ou incapacitados cinco dias por semana e 50 semanas por ano
	Financiador	Governo Local

O segundo passo foi preencher as duas primeiras colunas. Olhe para o Mapa de Impacto da Refeições-e-Passeios, na página 76: a tabela mostra como essas colunas foram completadas.

A Refeições-e-Passeios considerou *stakeholders* aqueles que têm um efeito sobre a atividade e sobre as quais a atividade tem efeito. No entanto, ela decidiu não incluir todos eles. Por exemplo, o Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS) poderia ter sido um dos *stakeholders*, mas não foi incluído porque havia sido identificada uma série de outros relevantes e não havia recursos suficientes para analisar mais *stakeholders* para uma atividade relativamente pequena.



Com você: começando o Mapa de Impacto

Preencha a parte superior e as duas primeiras colunas do seu Mapa de Impacto.

2.2 Identificando entradas

A coluna de entradas é a próxima a ser preenchida em seu Mapa de Impacto. No SROI, 'Investimento' refere-se ao valor financeiro das entradas. É preciso identificar quais *stakeholders* estão contribuindo para tornar a atividade possível - estas são as suas entradas. As entradas são usadas no decorrer da atividade - dinheiro ou tempo, por exemplo.

O valor das entradas financeiras, especialmente para uma única concessão ou um contrato, é geralmente fácil estabelecer, embora seja importante incluir o custo total de execução dos serviços. Em algumas situações, existem outras contribuições que estão sendo feitas, incluindo-se itens que não sejam dinheiro, mas que precisam ser valorados. Mais informações sobre a valoração de entradas que não sejam dinheiro estão disponíveis no capítulo Recursos (página 61).

Quando você está analisando o valor social gerado por uma atividade financiada por diversas fontes é necessária uma análise inicial dos custos dessas atividades. Sobre isso, há orientação específica também no capítulo Recursos (ver página 61).

Cuidado com a contabilização em duplicidade de entradas

Tenha cuidado para que todas as entradas registradas sejam utilizadas na 'Execução da Atividade'. Sua organização talvez não use todos os fundos para uma atividade; este 'excedente' corresponde ao montante do financiamento que não era necessário para a atividade ser realizada. Se houver um excedente, é necessário um tratamento diferenciado: incluir o valor social adicional que seria gerado caso você gastasse o excedente ou reduzir o valor do excedente do valor da entrada.

2.3 Valorando entradas

Ao preencher o seu Mapa de Impacto você pode ter identificado entradas não monetárias; estas são entradas diferentes do investimento financeiro, como o tempo dos voluntários, por exemplo. Se a atividade não seria realizada, na mesma medida, sem estas entradas, você vai querer atribuir-lhes um valor. Isso irá garantir sua transparência em relação ao custo total da execução do seu serviço. Esta seção é para aqueles que querem valorizar suas entradas não monetárias.

Existem dois tipos principais de entradas não monetárias que geralmente são relevantes ao SROI: o tempo dos voluntários e as contribuições de bens e serviços em espécie. Valorar o tempo de um voluntário pode ser mais difícil.

As horas doadas por voluntários muitas vezes recebem um valor equivalente à taxa horária média para o tipo de trabalho que desempenham. Por exemplo: se um voluntário administrativo faz cinco horas por semana em uma área onde o trabalho de administração recebe em média £5 por hora, sua entrada semanal seria £25. Este valor é lançado independentemente de qualquer dinheiro a ser pago ao voluntário; ele simplesmente gera a entrada de um valor que pode ser somado com outras entradas.

Entradas de voluntários também podem incluir a alocação das despesas gerais que seriam incorridas caso a pessoa fosse empregada. Isso cobriria os encargos da folha de pagamento, bem como os custos de espaço, eletricidade e assim por diante.

Foi convencionado no SROI que não é atribuído valor financeiro ao tempo gasto pelos beneficiários em um programa.⁸

⁸ Atualmente, isto está em discussão no âmbito da Rede SROI.

SROI de previsão

Se você está prevendo o seu retorno social, a quantidade de entradas que serão necessárias deverá ser estimada com base em um conjunto que envolve:

- Sua experiência.
- Dados da atividade em anos anteriores (caso haja).
- Pesquisa com base na experiência de outras pessoas sobre os níveis de entradas que você possa precisar.

SROI de avaliação

Se você está avaliando o seu retorno social, você vai querer obter a informação dos sistemas de gestão da sua organização, tais como registros de quantas horas ou dias seus voluntários trabalharam. Se isso não estiver disponível, então, por ora, você pode usar uma estimativa e isso será um ponto de atenção para o futuro.

Exemplo trabalhado - entradas

Veja o Mapa de Impacto para a Refeições-e-Passeios na página 76: a tabela mostra como a coluna de entradas foi preenchida.

As entradas materiais para o escopo e para os *stakeholders* são principalmente tempo e dinheiro.

Neste exemplo, o trabalho voluntário é avaliado em £6/h - uma estimativa do salário mínimo na Inglaterra para 2010 (no final do período de previsão). Existem diferentes maneiras de valorar tempo de serviço voluntário, dependendo do trabalho que está sendo feito pelos voluntários. Neste caso, o valor utilizado está de acordo com o valor da *Volunteering England* (www.volunteering.org.uk) para um assistente de cozinha e de bufê.



Com você: entradas

Depois de ter perguntado aos seus *stakeholders* sobre entradas, preencha a coluna de entradas em seu Mapa de Impacto. Quando for necessário, tente atribuir um valor.

2.4 Esclarecendo saídas

As saídas são um resumo quantitativo de uma atividade. Por exemplo, a atividade é 'nós fornecemos treinamento' e a saída é 'nós treinamos 50 pessoas até o nível NVQ 3'. Você pode trabalhar com sua lista de *stakeholders*, descrevendo as saídas da atividade.

Às vezes, a mesma saída é repetida para vários *stakeholders* que estão incluídos no SROI nesta fase, porque elas fazem parte da 'Teoria da Mudança'. Elas não serão consideradas no cálculo, portanto, não há risco de contagem em duplicidade. Em situações nas quais os *stakeholders* estão contribuindo com seu tempo, a saída - em número de horas - pode ser descrita da mesma maneira como as entradas: em determinado número de horas.

Exemplo trabalhado - saídas

Veja o Mapa de Impacto para Refeições-e-Passeios na página 76: a tabela mostra como a coluna de saídas foi preenchida.

A atividade, neste exemplo, é a mesma para todos os *stakeholders* - o 'Clube do Almoço'.

No entanto, ela precisou ser dividida em saídas. Assim, o 'Clube do Almoço' é uma parte importante da história e do contexto, mas o Mapa de Impacto também quantifica as saídas: atividades em grupo, transporte e refeições.

Com você: saídas

Depois de ter perguntado aos seus *stakeholders* sobre saídas, preencha a coluna de saídas em seu Mapa de Impacto.

2.5 Descrevendo resultados

Resultados para os *stakeholders*

O SROI é uma ferramenta de mensuração baseada em resultados, já que mensurar os resultados é a única maneira pela qual você pode ter certeza de que as mudanças para os *stakeholders* estão ocorrendo. Cuidado para não confundir as saídas com os resultados. Por exemplo, se um programa de treinamento visa colocar pessoas em postos de trabalho, então a ‘conclusão do treinamento’ em si é uma saída, já ‘conseguir o trabalho’ é um resultado.

 Identificar os resultados nem sempre é imediatamente intuitivo: certifique-se de passar tempo suficiente entendendo a ‘Teoria da Mudança’ para garantir que você esteja medindo as coisas certas.

Você já definiu sua visão dos resultados pretendidos ou não pretendidos. Agora você precisa verificar com os seus *stakeholders* para ver se este ponto de vista está correto. Eles podem descrever os efeitos de forma diferente para você, talvez até mesmo de maneiras surpreendentes. Você poderá descobrir que você precisa incluir um novo *stakeholder*. Por este motivo, a coluna de descrição de resultados só pode ser concluída depois de falar com os *stakeholders*. Pode ser útil na identificação de resultados se você fizer algumas perguntas aos *stakeholders*, como, por exemplo: “Como você descreveria a maneira como a sua vida mudou?”; “O que você faz de maneira diferente agora?”.

Lembre-se que este símbolo aparecerá ao longo do guia, mas que você pode ser capaz de coletar informações de *stakeholders* relativas a várias etapas ao mesmo tempo (ver página 22).

Relacione os resultados com os *stakeholders* certos

Não relacione os resultados para um dos *stakeholders* que são relativos a mudanças que aconteceram com outro *stakeholder*. Por exemplo, se na etapa 1.3 você registrou o ‘aumento da integração dos refugiados’ como uma mudança pretendida para o seu financiador, você precisa reconhecer que este é realmente um resultado para os refugiados. Se isto também foi registrado como um resultado para o financiador seria contagem em duplicidade.

Às vezes, embora uma parte interessada contribua para as atividades, elas não são significativamente afetadas por ela.

Nos casos em que o governo é o financiador podem ocorrer mudanças para a sociedade que você poderia incluir. No exemplo acima, a integração dos refugiados pode reduzir os pagamentos de benefícios que podem, então, ser incluídos como uma mudança para o Estado.

Julgando os resultados

Ao decidir sobre os resultados, você deve considerar outros fatores, tais como os objetivos da organização, assim como os pontos de vista dos seus *stakeholders*.

As opiniões dos *stakeholders* são fundamentais, mas elas não são os únicos fatores na decisão de quais resultados são significativos. O SROI é descrito como sendo informado pelos *stakeholders*, em vez de levado para o reconhecimento deles.

Isto tem algumas implicações práticas. Por exemplo, um usuário de substâncias ilícitas pode expressar o

desejo de continuar usando. Neste caso, você pode decidir não incluir os resultados desejados de um de seus *stakeholders*, já que eles entram em conflito com os resultados e valores pretendidos por sua organização.



Top Dica: resultados *soft* e *hard*

As pessoas que trabalham com o SROI, às vezes, usam os termos resultados *soft* e resultados *hard* – sendo o último os resultados mais fáceis de medir ou sujeitos a meios de mensuração mais estabelecidos. É melhor evitar esta categorização, porque se um resultado *soft* é significativo para o *stakeholder*, ele precisará ser incluído na análise SROI e, assim, será necessário encontrar uma forma de medi-lo.

Resultados intermediários ou distância percorrida

Às vezes são necessários anos para que os resultados aconteçam - por exemplo, a diminuição da taxa de mudanças climáticas - mas pode haver mudanças observáveis ao longo do caminho. Você pode ter ouvido isso descrito como distância percorrida, resultados intermediários ou uma cadeia de eventos. É importante estabelecer o que essa cadeia de eventos é, já que sua atividade pode provocar alguns impactos nela. Quando um novo resultado é identificado por *stakeholders* ou pela sua avaliação de outros fatores, você terá que decidir se se trata de um resultado inteiramente novo ou se, de fato, é parte de uma cadeia de eventos existente.

Exemplo trabalhado – descrevendo resultados

Veja o Mapa de Impacto para a Refeições-e-Passeios (página 76). Ele mostra como a coluna resultados foi preenchida.

Quando a análise inicial foi realizada, uma das hipóteses era a de que os moradores seriam mais saudáveis. No entanto, durante as discussões iniciais com os *stakeholders*, rapidamente tornou-se claro que, para muitos moradores, a história não terminava nesse ponto. Como resultado de sessões de exercício, os moradores ficaram mais em forma. Isso resultou numa redução de quedas. Vários moradores disseram coisas como: “Bem, para começar, eu tenho ido mesmo ao hospital!”, quando eles foram questionados sobre o que pensavam que lhes acontecia como resultado de ir ao ‘Clube do Almoço’. Anteriormente, este resultado não havia sido identificado como significativo, mas parece ser uma parte importante da história de muitos deste grupo de *stakeholders*.

Para entender isso, a Refeições-e-Passeios considerou a ‘cadeia de acontecimentos’ que estava ocorrendo como um resultado das saídas. Assim, para este exemplo de menos quedas, a cadeia de eventos foi:

Atividade	Exemplo de saída	Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3
Clube do Almoço	Atividades em grupo incluindo sessões de exercício físico	Como resultado, os moradores ficaram mais em forma	Como resultado, eles caíram menos	Como resultado, eles foram menos vezes ao hospital

Esses três resultados estão todos descrevendo diferentes fases de uma mudança. A atividade e a (s) saída (s) estão resumidas conjuntamente na coluna saídas. Os resultados estão resumidos conjuntamente nas colunas de descrição de resultados. Ao envolver os *stakeholders*, a Refeições-e-Passeios também identificou um importante resultado negativo não intencional - ao vir para o ‘Clube do Almoço’, alguns moradores não estavam mais sendo apoiados por vizinhos que costumavam aparecer e fazer compras para eles. Os vizinhos foram um novo grupo de *stakeholders*, de modo que uma nova fileira foi incluída no Mapa de Impacto. Entradas, saídas e resultados foram registrados para este grupo.



Ao explorar uma cadeia de eventos, você pode perceber que existem correntes diferentes para diferentes grupos de pessoas dentro de um único grupo de *stakeholders*. Você pode achar que as diferenças são

significativas onde isso acontece, e você poderá precisar dividir um grupo de *stakeholders* em um ou mais grupos, cada um com uma cadeia diferente.

Com você: finalizando o que mensurar

Depois de ter perguntado aos seus *stakeholders* sobre os resultados e considerado outros fatores, preencha a coluna de resultados no seu Mapa de Impacto. Esta cadeia de acontecimentos é frequentemente descrita como uma 'Teoria da Mudança'. Você pode escrever a 'Teoria da Mudança' para cada parte interessada e a relação com a atividade abrangida no escopo. Isto fará parte do seu relatório.

Este também é um momento útil para verificar o seu Mapa de Impacto, para se certificar de que você tenha incluído somente os resultados materiais e fazer quaisquer revisões apropriadas. Verifique se não está faltando alguma coisa significativa ou se você está incluindo algo que não seja relevante. Leve alguns instantes para olhar o seu Mapa de Impacto e decidir o que vai finalmente incluir antes de passar para a mensuração. Se você tomar a decisão de excluir quaisquer resultados, certifique-se de documentar isso em seu relatório SROI, assim como as razões pelas quais está tomando essa decisão.

Etapa 3:

Evidenciando os resultados e atribuindo-lhes um valor

Até agora, você mapeou e descreveu os resultados que estão ocorrendo para os *stakeholders*. Neste passo, desenvolvemos indicadores de resultados, usamos estes indicadores para coletar provas dos resultados que estão acontecendo, e avaliamos a importância relativa deles pelo valor atribuído.

Existem quatro passos na etapa 3:

- 3.1 Desenvolvendo indicadores de resultados
- 3.2 Coletando dados de resultados
- 3.3 Estabelecendo quanto duram os resultados
- 3.4 Atribuindo valor aos resultados

3.1 Desenvolvendo indicadores de resultados

Os indicadores são formas de saber que a mudança aconteceu. No SROI eles são aplicados aos resultados já que estes são as medidas de mudança nas quais estamos interessados. O próximo passo no desenvolvimento do Mapa de Impacto é identificar um ou mais indicadores para cada um dos resultados em seu mapa. Você vai precisar de indicadores que possam lhe dizer tanto se o resultado ocorreu quanto em que medida.

Tempo para envolver os *stakeholders*

Os *stakeholders* são, muitas vezes, as melhores pessoas para ajudá-lo a identificar os indicadores. Portanto, pergunte-lhes como sabem que a mudança aconteceu para eles.

Por exemplo, se o resultado foi um aumento na autoconfiança, pergunte às pessoas cuja autoconfiança aumentou o que elas fazem agora como resultado disso, ou peça-lhes para explicar o que querem dizer com autoconfiança. Desta forma, será mais provável que você consiga chegar a algo que possa mensurar. Elas podem dizer: “Antes [da atividade] eu nunca saía, mas agora eu pego o ônibus até a cidade para encontrar meus amigos.” Neste exemplo, o indicador de autoconfiança poderia ser se as pessoas saem mais ou passam mais tempo em atividades sociais.

Equilibrando indicadores objetivos e subjetivos

Às vezes, você precisa usar mais de um indicador. Tente misturar indicadores subjetivos (percepção das pessoas) e indicadores objetivos que se complementem. Há riscos em se depender de medidas de percepção subjetiva, mas elas podem ser compensadas por meio do suporte de indicadores objetivos.

Cheque seus indicadores com os *stakeholders*. Por exemplo, a frequência de utilização de serviços médicos é comumente usada para mensurar resultados de saúde que podem ser tanto positivos quanto negativos, dependendo das circunstâncias (por exemplo, o aumento do uso de serviços médicos é, muitas vezes, um resultado positivo para desabrigados, que são menos propensos a se apresentar com problemas de saúde quando eles surgem).

O exemplo abaixo é para um serviço diário de saúde mental.

Exemplo: escolhendo indicadores	
Resultado	Indicador
Redução de isolamento social	<p>Se os participantes estão fazendo novas atividades (por exemplo, praticando novos esportes ou tendo novos passatempos, visitando novos lugares).</p> <p>Se os participantes relatam ter mais amigos.</p> <p>Nível de habilidades sociais apresentadas pelos participantes.</p> <p>Se os participantes estão acessando serviços públicos relevantes que eles não tinham usado no passado, como o transporte público.</p>
Redução da estigmatização de pessoas com problemas de saúde mental	<p>Número de atividades nas quais os participantes estão envolvidos além dos serviços de saúde mental.</p> <p>Número de casos de discriminação relatados pelos participantes.</p> <p>Envolvimento da comunidade local nas atividades da organização.</p> <p>Mudança de atitudes na comunidade local.</p>

Exemplo trabalhado - indicadores

Veja o Mapa de Impacto para a Refeições-e-Passeios na página 77: a tabela mostra como as colunas para os indicadores foram preenchidas.

Os indicadores para alguns resultados foram bastante diretos. Por exemplo, o resultado ‘menos internações hospitalares’ tem um indicador simples: número de admissões em hospitais.

Em outros casos – como o de residentes saudáveis, por exemplo – é preciso identificar indicadores para mensurar o resultado descrito. Neste caso, o Refeições-e-Passeios escolheu um indicador objetivo (‘menos visitas ao médico’) e um indicador subjetivo (‘número de moradores que relatam melhoria de saúde’). Os indicadores subjetivos e objetivos se apoiam mutuamente.

Checando seus indicadores

Agora que você tem indicadores que são relevantes ao *stakeholder* e ao escopo, você precisa verificar que sejam não somente mensuráveis, como também que você será capaz de medi-los dentro do escopo e dos recursos que você definiu.

Se você está completando um relatório SROI de previsão, é preciso verificar se poderá mensurar razoavelmente seus indicadores no futuro. Se você está fazendo uma análise SROI de avaliação, é preciso verificar o custo da coleta de informações sobre os resultados que tenham acontecido, caso a informação não esteja disponível. Isto pode ser caro, uma vez que pode envolver pesquisas com pessoas que já não estão mais envolvidas com a sua organização. Se, por exemplo, uma pesquisa não for possível, uma das recomendações prováveis é a mudança no jeito de obter informações no futuro.

Às vezes, os *stakeholders* só conseguem o resultado que buscam mais tarde, quando já não estiverem mais trabalhando com você. Você vai precisar manter contato com eles para se certificar de que você obtenha as informações e que, portanto, tenha indicadores que sejam relevantes para os *stakeholders*. Isto pode ser feito por intermédio de levantamentos por telefone ou pelos correios e pode ser limitado a uma amostra representativa. Você pode precisar oferecer um incentivo financeiro para que eles respondam.

Mensurar o que importa

Um erro comum aqui é interpretar mal o que queremos dizer com mensurável.

Um princípio básico do SROI é mensurar e valorar as coisas que importam.

Mensurabilidade significa expressar o indicador de resultado em termos que são mensuráveis e não simplesmente encontrar um indicador fácil de ser medido.

Evite a armadilha do uso de indicadores inadequados, apenas porque eles estão facilmente disponíveis. Se o resultado é importante, você terá que encontrar uma maneira de medi-lo.

Se o resultado é importante, você terá que encontrar uma maneira de medi-lo.

Top Dica: conhecendo os números

Num Mapa de Impacto, os indicadores são frequentemente expressos usando termos como ‘mais’, ‘menos’, ou ‘aumento’ - como ‘uma redução de 20% em expulsões escolares’. A rigor, o indicador é o ‘número de expulsões’. A fim de saber se o número de expulsões mudou, você precisará saber o número real de expulsões antes e depois da atividade.

Volte para o seu Mapa de Impacto. Para cada resultado, escolha indicadores que irão dizer-lhe se o resultado ocorreu e em qual medida. Tente pensar em mais de um indicador por resultado para fortalecer suas descobertas e ajudá-lo a se certificar de que o resultado tenha ocorrido.

3.2 Coletando dados dos resultados

Agora você terá de coletar dados sobre seus indicadores. Eles podem estar disponíveis a partir de fontes já existentes (internas ou externas) ou você pode precisar coletar novos dados.

Se você está fazendo uma análise SROI de previsão, utilize os dados existentes quando disponíveis. Se já fez esta atividade antes, pode basear a sua estimativa em sua própria experiência anterior. Se esta é a primeira vez que você está fazendo a atividade, então a sua estimativa será baseada em pesquisa ou na experiência de outras pessoas em atividades semelhantes. Procure informações em:

- organizações associativas, secretarias do governo, empresas de pesquisa de mercado, empresas de consultoria, organizações parceiras; e
- pesquisas publicadas de universidades, órgãos governamentais e organizações de pesquisa.

Como parte de sua análise SROI de previsão, é importante que você mude a maneira de coletar dados, de modo que tenha a informação certa no lugar certo para realizar posteriormente uma análise SROI de avaliação. Pense em como incorporar o levantamento das informações em atividades diárias para torná-lo o mais barato possível. Por exemplo, uma intervenção em cuidados infantis poderia contatar os pais em intervalos regulares, quando eles pegam seus filhos, e registrar os resultados dessa forma.

Se você está fazendo uma análise SROI de avaliação, use e revise os dados que a organização já coleta e os que estiverem disponíveis de outras fontes. É mais demorado e caro coletar dados sobre impacto após o evento, quando os dados existentes e mudanças relatadas pela própria pessoa terão que satisfazer.

Dados novos geralmente vêm de pessoas diretamente envolvidas na criação de valor social - os participantes do projeto ou empregados, por exemplo - e serão coletados pela sua organização. Você pode ser capaz de conseguir que uma organização do governo local ou outra organização concorde em deixar você incluir perguntas em um questionário padrão que elas iriam aplicar. As técnicas mais comumente usadas para a coleta de dados primários incluem:

- Entrevistas individuais
- Manutenção de registros (como arquivos de casos)
- Grupos focais
- Oficinas e seminários
- Questionários (pessoalmente, por telefone, pelo correio, via internet)

Uma pergunta comum é o quão grande a amostra de seus entrevistados deve ser. Não há regra rígida a respeito disso. Se você trabalha com vinte jovens, deve tentar falar com todos eles. Se trabalha com milhares de pessoas, deve usar uma amostra representativa e testes estatísticos para apoiar seus argumentos. Se isso não for possível, é recomendado que escolha um tamanho de amostra que ache defensável e que esteja dentro de seu orçamento. Veja as outras fontes de mais informação no capítulo Recursos (página 61) para obter ajuda no cálculo de tamanhos de amostra e para tirar conclusões a partir de amostras. Encontrar dados relevantes pode ser difícil, por isso use as melhores informações disponíveis ou faça suposições ou estimativas. Não se preocupe em não ser capaz de coletar todo tipo de dados. Você pode até mesmo concluir que seria melhor voltar para a Etapa 1 e redefinir seu escopo até que mais recursos estejam disponíveis e que as prioridades organizacionais permitam.

Lembre-se que, a fim de ser transparente, você terá que explicar o que utilizou. A tabela a seguir dá alguns exemplos de coleta de dados de resultados para um programa de orientação de emprego desenvolvido em uma comunidade.

Stakeholders	Resultados	Indicador	Coleta de Dados
Pessoa desempregada	Consegue e mantém emprego	Continua trabalhando depois de 12 meses	Pesquisa anual pelo correio e confirmação por telefone
Participante com disfunção motora	Isolamento social foi reduzido	Convívio mais frequentes com amigos	Obtida sistematicamente nas entrevistas semestrais com pesquisador e cliente
Jovem	Melhor comportamento	Número e razões para expulsões escolares	Relatos de professores
Governo local	Aumento de reciclagem	Quantidade de lixo nos aterros sanitários	Monitoramento da quantidade do lixo enviado aos aterros sanitários
Comunidade local	Redução do medo de violência	Número de habitantes que se sentem mais seguros	Ferramentas de mapeamento de criminalidade do governo



Top Dica: use a inovação na mensuração de resultados

Às vezes, você vai achar que há um indicador, mas, na verdade, não há forma de mensurá-lo e, portanto, novos métodos precisam ser desenvolvidos⁹. Era comum achar que confiança, autoestima e outros resultados experimentais não podiam ser mensurados. No entanto, existem muitas técnicas para mensurar uma gama de resultados relativos ao bem-estar que atualmente são amplamente aceitos pelo governo e por instituições sociais.

Veja o que já está sendo feito nesta área e que poderia ser utilizado ou adaptado para seus propósitos ou, ainda, pense em como você pode trabalhar para desenvolver novas formas de mensuração de resultados.

Multiplicador local (LM3) é um exemplo de uma ferramenta que foi desenvolvida pela nef (the new economics foundation) para medir os fluxos de dinheiro local. Veja em www.procurementcupboard.org e obtenha mais informações. Uma ferramenta chamada 'Outcomes Star' foi desenvolvida para auxiliar instituições sociais que trabalham com desabrigados a descobrir a distância percorrida por seus clientes. Este é um bom exemplo de como você pode medir o progresso em direção a um resultado.

Você pode encontrar mais informações sobre os resultados da *Outcomes Star* no www.outcomesstar.org.uk.

Exemplo trabalhado - origem e quantidade de indicadores

Veja o Mapa de Impacto para a Refeições-e-Passeios na página 77: a tabela mostra a fonte e a quantidade de indicadores.



Não conte os resultados em duplicidade.

Quando você estiver lidando com uma cadeia de eventos, tenha cuidado para não contar em duplicidade. Por exemplo: dez pessoas querem conseguir trabalho por meio de treinamento e todos obtiveram qualificações. Mas apenas cinco conseguem trabalho. Quando você for valorar o resultado para os cinco que conseguiram trabalho, valorar tanto a capacitação quanto o emprego seria contar o valor do treinamento em duplicidade.

Outra situação em que há risco de contagem em duplicidade é quando se olha a economia para o Estado. Por

⁹ Acesse www.thesroinetwork.org/vois-database e obtenha mais informações sobre o banco de dados de indicadores.

exemplo, um estudo SROI pode incluir a economia de recursos para o Estado quando há redução na falta de moradia. No entanto, esses cálculos podem embutir economia em saúde para o Sistema Nacional de Saúde. Você não deve incluir adicionalmente as economias para o Sistema Nacional de Saúde, já que seria uma dupla contagem. Mas lembre-se que isso é sutil. Por exemplo, se uma pessoa com deficiência consegue um emprego, isso pode resultar em benefícios para ela (expresso em parte pela renda), para o cuidador desta pessoa (descanso) e para o Estado (impostos e benefícios). Contar todos os três não é considerado contagem em duplicidade para o SROI, pois o valor é experimentado separadamente pelos três *stakeholders*.

Para distinguir entre os dois, pergunte-se: estou contando o mesmo valor para a mesma parte interessada duas vezes?

Com você: a coleta de dados de resultados

Complete a coluna no Mapa de Impacto para fontes de informação. Quando tiver coletado os dados, preencha a coluna 'Quantidade'.

Não se esqueça de que você está se comunicando com públicos diferentes e pode precisar de diferentes tipos de informação. Assim, você vai ajudar as pessoas a entender o que você faz e explicar como você gera a mudança, especialmente se você puder registrar estudo de casos curtos de uma ou duas pessoas ou organizações de cada grupo de *stakeholders*. Esses registros fariam parte de um relatório SROI completo. Agora, você deve ter informação suficiente para ser capaz de preparar um relatório SROI completo.

3.3 Estabelecendo quanto os resultados duram

O efeito de alguns resultados vai durar mais tempo do que de outros. Alguns resultados dependem da continuidade de uma atividade e outros, não. Por exemplo, ao ajudar alguém a começar um empreendimento, é razoável esperar que o negócio dure algum tempo após a sua intervenção. Por outro lado, prestar um serviço para que as pessoas não visitem seus médicos tão frequentemente pode depender do serviço estar disponível o tempo todo.

Nos casos em que você acredita que o resultado vai durar depois de interrompidas as atividades, então ele continuará a gerar valor. A escala de tempo utilizada é geralmente o número de anos que se espera que o benefício dure após a sua intervenção. Referimo-nos a isto como 'duração do resultado' ou o 'período de benefício'.

Você vai precisar de uma estimativa da duração de cada um de seus resultados. Idealmente, isto seria determinado perguntando-se às pessoas quanto tempo uma intervenção durou para elas – isso lhe dará provas da duração. No entanto, se a informação sobre a duração de diversos resultados não estiver disponível, você pode usar outras pesquisas aplicadas em um grupo semelhante para prever o período de benefício, como, por exemplo, prever a probabilidade de quando ex-infratores começarão a transgredir novamente ou quando pessoas empregadas irão perder seus empregos.

Busque pesquisas que darão apoio à sua decisão. É importante a utilização de dados que estejam tão próximos à intervenção em questão quanto possível, de modo a não generalizar de forma inadequada. Essa é uma área na qual o risco de haver exageros é grande, sendo, portanto, grande também o risco de perda de credibilidade.

Às vezes, o período do benefício é de apenas um ano e dura somente enquanto a intervenção está ocorrendo. Em outros casos, pode ser de 10 ou mesmo 15 anos. Por exemplo, a intervenção com pais de crianças de áreas carentes pode, potencialmente, ter efeitos que durem até a idade adulta. Você precisará ter dados longitudinais para apoiar a duração do resultado e deve considerar como poderá começar a recolher esses dados (caso você já não esteja fazendo isso).

Assim, se você não tiver essa informação, terá que montar um caso com base em outras pesquisas. Quanto maior a duração, mais provável é que o resultado seja afetado por outros fatores e menos crível a sua alegação de que o resultado depende de você. Esse assunto é tratado no Passo 4.4.

Beneficiários	Duração	Raciocínio
Participantes de programas anuais de treinamento de TI que conseguem emprego naquilo que foram treinados	4-5 anos	A mudança para o emprego bem-sucedido poderia colocar os participantes num plano de carreira. Embora possam permanecer nisso por algum tempo (por exemplo, 15 anos), o período é mantido de 4-5 anos pois, cada vez mais, o efeito do treinamento vai se desgastando e suas experiências de trabalho se tornarão mais importantes.
Os cuidadores que conseguem um breve descanso (uma semana)	Até 1 ano	O descanso precisa se repetir para que os benefícios sejam mantidos.
Empresas que se beneficiam com espaços baratos para operar	3-4 anos	O apoio poderia criar empresas que duram muito mais do que 3-4 anos. No entanto, é provável que, após o início do negócio, outros fatores (por exemplo, a situação econômica em geral) se tornem mais importantes.
Participantes que recebem cadeiras de rodas de melhor qualidade	2 anos	O benefício de uma nova cadeira de rodas vai depreciar de maneira muito parecida outros ativos

Duração e expectativa de vida são diferentes

No caso de projetos de infraestrutura é importante reconhecer a diferença entre a duração do benefício e a expectativa de vida do ativo. Por exemplo, um novo edifício pode durar 20 anos e em cada ano criar benefícios que duram vários anos. Há uma nota no capítulo Recursos sobre o uso do SROI em projetos de infraestrutura.

Mantenha um registro do raciocínio que você usou para determinar o período de benefício para cada resultado. Isto terá de entrar em seu relatório SROI.

Até esta data, a convenção adotada pelo SROI tem sido contabilizar os resultados a partir do período após a atividade, mesmo se ocorrerem durante a atividade.¹⁰

¹⁰ Essa é uma simplificação da abordagem utilizada no livro HM Treasury's Green Book (Livro Verde do Tesouro Britânico), no qual os resultados são contabilizados no período em que eles surgem. Existe o risco de que a simplificação utilizada no SROI possa distorcer o cálculo do valor social em algumas situações. Embora atualmente o SROI quase sempre utilize esta simplificação, é perfeitamente possível calcular o SROI com base nos períodos nos quais os resultados ocorreram. Nesses casos, é importante registrar que isso foi feito.

Exemplo trabalhado - duração

Veja o Mapa de Impacto para a Refeições-e-Passeios (página 77): a tabela mostra como a coluna para a duração do resultado foi preenchida.

Para a Refeições-e-Passeios, a maior parte do benefício ocorre durante a atividade e ele não seria sustentado caso o 'Clube do Almoço' deixasse de funcionar. No entanto, de acordo com a convenção, isso é contabilizado como se tivesse acontecido no período após a atividade.

Vamos considerar dois exemplos: menos quedas, como resultado do exercício leve, e menos visitas ao médico, como resultado das sessões de prática de enfermagem.

- Menos quedas

As atividades foram projetadas para manter e melhorar o bem-estar geral em idosos e pessoas com menos mobilidade. Partimos do princípio de que os moradores não teriam sessões de exercícios leves sem irem ao 'Clube do Almoço' e assim, para o nosso Mapa de Impacto, os moradores vão parar de ter essas sessões no final do ano e o benefício não vai perdurar. A duração é de um ano.

- Menos visitas ao médico

Aqui a mudança é devida ao aumento da sensibilização em relação às questões de saúde e aos fatores que contribuem para isso. Os moradores recebem informações. Quando eles param de ter as sessões de prática de enfermagem no 'Clube do Almoço', eles não perdem o conhecimento. Eles podem usar menos esse conhecimento com o passar do tempo (cujo efeito em nossa análise é retomado mais tarde em *Drop-off* – a perda do impacto ao longo do período de benefício conforme ritmo e intensidade), mas a mudança não é revertida. Assim, o benefício persiste além da atividade. Estimamos uma duração de cinco anos.



Com você: duração dos resultados

Complete a coluna 'Duração' no seu Mapa de Impacto.

3.4 Atribuindo valor ao resultado

A introdução na página 7 começou com uma explicação sobre a importância da valoração.

O objetivo da valoração é revelar o valor dos resultados e mostrar o quão importante eles são em relação ao valor de outros resultados. Além de revelar valores escondidos, vai ajudar a determinar o quão é significativo um resultado.

Por isso, o próximo passo é identificar os valores financeiros adequados - esses são uma forma de apresentar aos *stakeholders* a importância relativa da mudança experimentada por eles.

Lembre-se de que você está identificando um valor para o resultado e não o indicador. Você então será capaz de completar as colunas no Mapa de Impacto relativas às *proxies* (aproximações) financeiras, seus valores e as suas fontes.

O que é a valoração?

O processo de valoração muitas vezes é referido como monetização porque atribuímos um valor monetário para coisas que não têm um preço de mercado. Todos os preços que usamos em nosso dia a dia são aproximações do valor que o comprador e o vendedor ganham e perdem na transação. O valor que recebemos será diferente para pessoas diferentes em situações diferentes.

Para algumas coisas, como um litro de leite, há um consenso considerável em relação à consistência no preço. Para outras coisas, tais como uma casa, é provável que haja uma gama mais ampla de preços possíveis. Para outros – um produto novo que nunca foi vendido antes, por exemplo - pode não haver comparação.

Ao final, todo valor é subjetivo. Mercados têm se desenvolvido, em grande parte, para mediar as diferentes percepções subjetivas das pessoas sobre quanto as coisas valem. Em alguns casos, isso é mais evidente do que em outros. Mas mesmo onde os preços são estáveis e parecem ter valor 'objetivo' ou 'verdadeiro', isso não é realmente o caso. Se tomarmos novamente o exemplo da casa, o valor dela varia de acordo com quem estivermos nos referindo. Se você está vendendo uma casa, terá uma noção de quanto está preparado para aceitar por ela – o valor que ela tem para você. Se eu estou pensando em comprar a sua casa, tenho a minha própria visão do quanto estou disposto a pagar - o valor que ela tem para mim. O que o mercado faz, efetivamente, é reunir pessoas cujas avaliações coincidam. Esta 'coincidência' é chamada de 'descoberta de preço' – mas ela não está descobrindo um valor 'verdadeiro' ou 'fundamental', mas, sim, combinando pessoas que (de maneira ampla) concordam a respeito de quanto algo vale.

Chegar a uma estimativa de valor social é o mesmo que isso em quase todos os sentidos. A diferença é que os bens não são negociados no mercado e, por isso, não há processo de descoberta de preço. Isso não significa, contudo, que esses 'bens' sociais não tenham um valor para as pessoas. Se eu quero comprar uma casa, mas não há vendedores, isso não significa que ela não tenha um valor para mim ou que eu não tenha uma ideia de qual seria esse valor. Da mesma forma, se um governo local cria um parque para os moradores, no qual eu também possa ir, isso também tem um valor para mim. O fato de não ter tido que pagar por isso não nega este fato.

No SROI, usamos *proxies* financeiras para estimar o valor social dos bens não transacionáveis para os diferentes *stakeholders*. Assim como duas pessoas podem discordar sobre o valor de um bem negociado (e, assim, decidirem não negociar), os diferentes *stakeholders* terão diferentes percepções sobre o valor que recebem por coisas diferentes. Ao estimar este valor por meio da utilização de *proxies* financeiras, e combinando essas valorações, chegamos a uma estimativa do valor social total criado por uma intervenção.

Isso não é diferente, em princípio, de avaliações num mercado de ações, que são simplesmente um reflexo das valorações subjetivas e cumulativas de compradores e vendedores. Com o SROI, no entanto, é provável que a valoração total a que se chegue seja mais completa. Por quê? Porque os preços das ações refletem apenas as avaliações de um grupo muito limitado de *stakeholders* (investidores institucionais e de varejo), enquanto uma análise SROI, se feita corretamente, obtém os diferentes tipos de valor relacionados a uma atividade, uma intervenção ou uma organização, como pode ser percebido a partir do ponto de vista daqueles que são afetados - ou seja, os *stakeholders*.

O processo de valoração tem uma longa tradição na economia ambiental e na economia de saúde.

O SROI está ampliando sua metodologia e estendendo-a a outros campos. Inicialmente, isso pode parecer assustador, mas, com a prática, fica mais fácil e relativamente simples. Na medida em que o SROI tornar-se mais difundido, a monetização vai se aperfeiçoar e haverá espaço para intercâmbio de boas *proxies* financeiras. Agora vamos explicar algumas orientações tiradas de diferentes disciplinas para a identificação de *proxies* para cada uma delas.

Proxies que são fáceis de buscar

Às vezes, a monetização é um processo bastante simples – quando se refere a uma economia de custos, por exemplo. Este pode ser o caso em que você esteja interessado no valor da melhoria da saúde do ponto de vista do governo; você pode optar por usar o custo de ir ao consultório de um médico.

Às vezes, isso não vai resultar em uma economia de custo real, porque a escala da intervenção é muito pequena para afetar o custo de forma significativa (ver seção sobre custo marginal), mas isso ainda tem um valor.

O outro lado da redução de custos é o aumento da renda. Os aumentos da renda para a população por meio de salário, ou para o Estado, pelos aumentos de impostos, são exemplos óbvios. No entanto, tenha cuidado com a contagem em duplicidade aqui. Por exemplo, se um indivíduo consegue um emprego, ele aumenta sua renda e o Estado recebe mais impostos. Neste caso, o aumento na renda deve ser registrado após a dedução de impostos.

O aumento da renda também pode ser não adicional nem para a pessoa nem para o Estado. Para a pessoa, o aumento da renda pode ser contrabalançado por um aumento de impostos ou uma perda de benefícios. Para o Estado, o aumento dos impostos só vai resultar num aumento da renda do governo se ninguém mais perder o

emprego e o nível total de emprego aumentar. No entanto, ainda pode haver um valor para o Estado por essa pessoa conseguir um emprego que deve ser incluído - talvez porque a desigualdade tenha sido reduzida.

Lembre-se que, aqui, estamos falando de *proxies*, já que alguns desses resultados não serão revertidos em economias financeiras reais. No entanto, para alguns dos *stakeholders*, tais como os financiadores, você pode querer demonstrar economia de dinheiro. Se quiser fazer isso de forma crível, você vai precisar abordar o tópico de forma rigorosa e deverá consultar as orientações sobre custos marginais e deslocamento. A informação que você coletar sobre custos vai ajudá-lo com isso, mas pode exigir um cálculo separado.

Proxies que são mais desafiadoras

O SROI também dá valores para as coisas que são mais difíceis de valorar e, assim, são rotineiramente deixadas de fora de avaliações econômicas tradicionais. Existem várias técnicas disponíveis.

Em Preferência Declarada e Valoração Contingencial perguntamos diretamente às pessoas como elas valoram coisas, quer em relação a outras coisas ou em termos de quanto elas pagariam para ter ou evitar algo.

Essa abordagem avalia a disposição das pessoas para pagar ou aceitar compensação por uma coisa hipotética. Por exemplo, você poderia pedir às pessoas que valorassem a diminuição do ruído das aeronaves em suas cidades – e suas vontades de pagar por isso. Por outro lado, você poderia perguntar-lhes quanta compensação seria necessária para aceitar um aumento na criminalidade.

As técnicas de preferências reveladas pressupõem as valorações de preços de bens afins negociados no mercado. Uma técnica comum para inferir preferência é ver a maneira de como as pessoas gastam dinheiro. Muitos governos produzem dados sobre a média de gastos de uma família, que inclui categorias como 'lazer', 'saúde' ou 'melhoria da casa'. Embora falhos por uma série de razões, nem tanto por excluir o valor dos serviços públicos, esses também podem ser úteis.

Outra forma de preferência revelada – a atribuição de preços hedônicos – constrói um valor a partir dos valores de mercado das partes que constituem o serviço ou bem a ser considerado. Esse método poderia ser utilizado para avaliar benfeitorias ambientais que afetam o preço de imóveis residenciais. Por exemplo, ele pode nos ajudar a valorar o ar limpo (e o custo da poluição) pela estimativa do aumento adicionado aos preços das casas em áreas com ar limpo (ou o desconto em casas idênticas em áreas poluídas). Outro exemplo poderia ser o de ver as diferenças salariais que as pessoas exigem para assumir certos riscos, para calcular como eles valorizam diferentes aspectos de suas vidas.

Outra abordagem reconhece que as pessoas geralmente estão dispostas a percorrer longas distâncias ou a perder algum tempo para conseguir bens e serviços aos quais dão valor. Essa inconveniência pode ser traduzida em dinheiro para derivar a estimativa dos benefícios desses bens e serviços. Isso é chamado de método do valor custo/hora de deslocamento.

Existem problemas com cada uma dessas técnicas e não há nenhuma regra exata em relação a qual você usaria em determinadas situações. Nós as oferecemos para ajudá-lo a deduzir as *proxies*. No entanto, essa seção requer criatividade e pesquisa de sua parte. Há, obviamente, um papel para o engajamento dos *stakeholders* aqui.

Entretanto, tenha cuidado em como você aborda isso. Os *stakeholders* serão capazes de guiar seu raciocínio particularmente em relação aos méritos relativos dos diferentes tipos de valor. No entanto, alguns poderão encontrar mais dificuldade em atribuir um valor financeiro a algo. Mais uma vez, você precisará usar seu julgamento quanto à forma adequada de envolvê-los para avaliar a importância relativa dos resultados que eles experimentam.

A tabela a seguir apresenta exemplos de *proxies* que foram utilizadas em análises SROI anteriores. Para a maioria dos resultados nós sugerimos uma gama de diferentes *proxies* possíveis para ajudá-lo em sua própria busca de ideias. Por favor, consulte a orientação adicional da Rede SROI e os bancos de dados de valores, resultados e indicadores para os *stakeholders* para mais informações.¹¹

¹¹ www.thesroinetwork.org/vois-database

Possíveis *proxies* para indicadores de resultados de *stakeholders*

Stakeholder	Resultado	Indicadores	Proxies possíveis
Pessoa com problema de saúde mental	Melhora da saúde mental	Quantidade de tempo em atividades sociais Tempo despendido pelos participantes no envolvimento com novas atividades Nível de utilização dos serviços de saúde mental	Custo de adesão a um clube/rede social Percentual da renda normalmente despendido em lazer Custo de sessões de terapia
Comunidade Local	Melhora no acesso aos serviços locais	Análise da utilização desses serviços: quais e por quem	Economia de tempo e de gastos de deslocamento para ter acesso aos serviços
Pessoa com problema físico de saúde	Melhora da saúde física	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de visitas ao médico ■ Extensão das melhoras na saúde (autodeclarado) ■ Frequência com que fazem atividades físicas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Custo da consulta médica particular ■ Custo do seguro saúde ■ Custo da academia
O meio ambiente	Menos resíduos	<ul style="list-style-type: none"> ■ A quantidade de resíduos enviada para aterros ■ Nível de emissões de carbono 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Custo de operação dos aterros ■ Custo das emissões de CO2
Infratores	Redução da reincidência	<ul style="list-style-type: none"> ■ Frequência com a qual o participante é acusado de participar das infrações ■ Natureza da infração 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Salários não recebidos devido ao tempo passado na prisão ou prestando serviço comunitário
Jovens oriundos de abrigos para órfãos e abandonados	Redução de moradores de rua	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acesso à habitação depois de deixar o abrigo ■ Satisfação com a adequação da habitação 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aluguel ■ Custo do alojamento em albergue
Mulheres infratoras	Melhora nas relações familiares	<ul style="list-style-type: none"> ■ A criança continua morando na casa da família 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Montante que os pais gastam com seus filhos anualmente ■ Valor de tempo despendido com as crianças ■ Custo da assistência à criança
Comunidade Local	Melhora da percepção sobre o local	<ul style="list-style-type: none"> ■ Moradores relatam melhorias no local 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mudança nos preços dos imóveis ■ Montante gasto em melhorias nas casas

Identificando suas *proxies* financeiras

Seus *stakeholders* serão um bom ponto de partida para encontrar suas *proxies* porque só eles sabem o que valorizam e, desta forma, sabem melhor como isso pode ser conseguido. Embora os *stakeholders* talvez sejam incapazes de identificar um valor tangível, eles podem orientá-lo em relação ao quanto a mudança vale para eles.

Ao verificar as *proxies* com os *stakeholders* e perceber um aumento de coincidência, as *proxies* ganham credibilidade. Quando houver desacordo em relação aos valores, é possível que os resultados tenham que ser expressos de forma diferente, caso contrário, pode ser necessário aplicar valores médios. Muitas vezes você pode encontrar artigos acadêmicos ou outras pesquisas que já tenham atribuído um valor monetário ao resultado no qual você está interessado.

Mesmo assim, é preciso verificar se é adequado ao seu caso. Informações sobre custos unitários podem ser encontradas em:

- Sites mantidos por um *stakeholder* que pode ter sido beneficiado com a redução de custos (por exemplo, departamentos do governo, como o Ministério do Trabalho).
- Pesquisas sobre custos feitas pelo governo ou órgãos independentes. A Personal Social Services Research Unit - www.pssru.ac.uk (Unidade de Pesquisa do Serviço Social Pessoal), por exemplo, publica anualmente dados abrangentes de custos unitários para saúde e assistência social.
- Suas próprias estimativas ou pesquisa com o *stakeholder* sobre o montante a ser economizado.

As informações sobre mudanças na renda podem ser obtidas de uma gama de fontes, incluindo:

- dados dos *stakeholders*;
- referência ao aumento médio em uma amostra dos *stakeholders*;
- referência a outras pesquisas sobre aumentos médios que ocorrem como resultado de atividades semelhantes, relativas aos mesmos resultados.

Tenha cuidado com os custos unitários quando calcular a economia financeira real.

Informações sobre economia de custos muitas vezes estão disponíveis sob a forma de custos unitários. Os custos unitários são, por vezes, calculados como o custo total de uma atividade dividido pelo número de pessoas que se beneficiam da atividade. Isso inclui tanto os custos fixos, quanto o custo de um edifício ou os custos variáveis como, por exemplo, o funcionamento do dia a dia. Os custos fixos podem permanecer os mesmos, independentemente do número de participantes em uma atividade.

Por exemplo, o custo unitário de se abrigar um prisioneiro está por volta de £40 mil por ano, quando o custo total da propriedade prisional é dividido pelo número de prisioneiros. Mas se houver a redução de 100 presos, que deixaram de se envolver em crimes, isso não afeta os custos fixos e é improvável que consiga reduzir o custo unitário total por prisioneiro. Quando você usar os custos unitários, tenha cuidado para não exagerar na economia obtida. A economia de custo que você usar deve ser a mudança nos custos decorrentes de sua atividade, chamada custos marginais. Os custos marginais vão variar de acordo com a escala da atividade.

O problema é que os dados sobre os custos marginais são mais difíceis de serem localizados, enquanto os custos unitários são calculados mais rotineiramente.

Lembre-se também que o departamento que estiver investindo não é necessariamente aquele que economiza no final. É bastante comum que o governo se beneficie com redução de custos que resultam de uma iniciativa do governo local (por exemplo, economia com as prisões resultantes da redução da criminalidade) e vice-versa. Mesmo dentro de uma organização, é possível que a economia de custos não seja feita pelo departamento que estiver financiando a atividade, mas, sim, por outro. Separar os *stakeholders* é necessário para evitar confusão e ajudar a comunicação.

Escolhendo *proxies* financeiras críveis

Ao se informar o valor social é importante entender que algumas *proxies* são mais críveis do que outras para diferentes *stakeholders*. As *proxies* com mais credibilidade já foram utilizadas anteriormente (por terceiros com credibilidade estabelecida), ou são, no mínimo, baseadas em pesquisas realizadas por sua organização.

Outras *proxies* são comparações de mercado (quanto custaria para se obter o mesmo resultado) ou hipóteses de trabalho que terão de ser relacionadas a melhorias futuras propostas. Essas duas últimas podem ser necessárias, mas geralmente são menos críveis.

Quando chegarmos à análise de sensibilidade, você terá a oportunidade de testar o impacto global que as *proxies* têm em sua análise. Se você está tendo dificuldades em escolher entre duas *proxies*, faça uma anotação delas e, mais tarde, teste a diferença que a utilização de cada uma delas faria.

Exemplo trabalhado - *proxies* financeiras

Veja o Mapa de Impacto para Refeições-e-Passeios na página 77: a tabela mostra como a coluna para *proxies* financeiras foi preenchida.

Por exemplo, para o resultado ‘menor número de hospitalizações’, a pesquisa documental mostrou que isso não foi contabilizado como um número único. A internação hospitalar e a estadia foram constituídas por uma série de intervenções desde a internação hospitalar, exames até o cuidado contínuo¹². Além disso, os custos variaram para diferentes grupos de pacientes, de modo que as *proxies* escolhidas pela Refeições-e-Passeios eram específicas para pessoas mais velhas. Informações do governo podem estar disponíveis para buscar estas *proxies*, como, por exemplo, no Reino Unido, onde há um livro de custos do Serviço Nacional de Saúde.

Essas *proxies* são exemplos de economia de custos indiretos. A mudança não resultaria, por si só, num orçamento menor ou gastos reduzidos para hospitais próximos nos anos seguintes, já que existem muito mais pessoas usuárias desses serviços. Além disso, sete internações a menos não iriam fazer uma diferença significativa entre todos os outros fatores que afetam os orçamentos. No entanto, os custos identificados são *proxies* para esse resultado e produzem uma forma de valorar os recursos colocados à disposição do serviço de saúde com os quais ele agora pode fazer outras coisas.

Outras *proxies* foram consideradas para a redução do resultado do ‘cuidado dado/compras feitas pelos vizinhos e a quebra das redes comunitárias informais’. Por exemplo, a Refeições-e-Passeios analisou se o valor do tempo do vizinho poderia ser a melhor *proxy* financeira a ser utilizada. Eles encontraram um salário médio usando NOMIS (Annual Survey of Hours and Earnings - www.nomisweb.co.uk – Pesquisa Anual de Horas e Salários). Se um vizinho fosse fazer compras, então o tempo envolvido seria o tempo extra que eles gastariam com os moradores antes e/ou depois da saída para as compras; eles imaginaram que isto totalizaria cerca de meia hora. No salário médio por hora de £ 11,97, a meia hora por saída para as compras sairia £ 5,99 por saída. Como esse valor era semelhante ao utilizado no Mapa de Impacto para a taxa de entrega on-line de um supermercado, eles acharam melhor usar a *proxy* da taxa de entrega.

Com você: *proxies* financeiras

Agora você pode preencher as seções no Mapa de Impacto relativas às *proxies* financeiras. Lembre-se de que a sua escolha de *proxies* precisa ser bem explicada ao leitor. A lógica das decisões que você tomou tem que ser clara. Se as suas *proxies* parecerem implausíveis elas comprometerão toda a análise. Dê a essa etapa tempo e esforço suficiente. Isso geralmente vai exigir uma narrativa sobre o porquê de você ter escolhido as *proxies* que escolheu e quaisquer processos de pensamento relevantes. Qualquer prova que você tiver para demonstrar a escolha de *proxies* específicas também deve ser usada e *proxies* alternativas que foram consideradas podem ser discutidas, já que ajudam a dar um sentido ao valor que foi utilizado.

¹² A valoração dos resultados é desenvolvida no suplemento Refeições-e-Passeios: um ano depois

Etapa 4

Estabelecendo os impactos

Esta seção oferece várias maneiras de avaliar se os resultados analisados foram de fato provenientes de suas atividades. Esses métodos estabelecem uma maneira de avaliar o quanto desses resultados teriam ocorrido independentemente de suas atividades e qual porção dos resultados pode ser isolada como tendo sido gerada por suas atividades.

Isso é o que queremos dizer quando empregamos o termo 'impacto'.

A determinação do impacto é muito importante, pois, assim, o risco de superavaliação fica reduzido e sua análise terá mais credibilidade. Somente pela mensuração e contabilização de todos esses fatores é que o sentido do impacto que a atividade está produzindo pode ser estabelecido. Não sendo assim, haverá um risco de se investir em iniciativas que não trarão resultados ou que não produzirão os resultados esperados. Como você verá, estabelecer o impacto também poderá ajudar a identificar algum *stakeholder* importante que você tenha esquecido.

Há quatro partes nesta seção:

4.1 Contrafactual e deslocamento

4.2 Atribuição

4.3 *Drop-off*

4.4 Calculando seu impacto

4.1 Contrafactual e deslocamento

Contrafactual é a medida da quantidade do resultado que aconteceria mesmo que a atividade não tivesse ocorrido. Ela é calculada como uma porcentagem. Por exemplo, a avaliação de um programa de regeneração identificou um aumento de 7% na atividade econômica da área desde o início do programa. Entretanto, nesse mesmo período houve um aumento de 5% na economia nacional. Os pesquisadores teriam que analisar quanto do crescimento econômico deveu-se ao crescimento da economia nacional e quanto se deveu à intervenção específica do programa implantado.

Para o cálculo do contrafactual, deve-se fazer referência a grupos comparativos ou *benchmarks*.

A comparação perfeita seria com o mesmo grupo de indivíduos que foi afetado, mas determinando-se qual teria sido o resultado se o grupo não tivesse tido o benefício da intervenção em questão.

Como a comparação perfeita não é possível, a determinação do contrafactual será sempre uma estimativa. Então, terá que se procurar por informações de grupos que tenham a maior semelhança possível com o grupo estudado. Quanto maior for essa semelhança, melhor será o resultado. Se não for possível encontrar um grupo de comparação apropriado ou uma *proxy*, você terá que usar a 'melhor estimativa possível'.

Consulte os *stakeholders* sobre os serviços deles.

Numa análise de avaliação SROI, pode-se também compilar dados sobre o contrafactual durante a fase de coleta de dados. Por exemplo, pode-se perguntar aos *stakeholders* que outros serviços eles utilizam e quão úteis eles os consideram. Ou eles poderão informar se poderiam ter acessado outra fonte semelhante na área.

Entretanto, muitas vezes você terá que buscar as informações necessárias em outros locais. Informações sobre certos indicadores podem estar disponíveis em fontes governamentais, tanto em departamentos ou organizações específicas, como no Departamento Nacional de Estatísticas (IBGE, no caso do Brasil). Outras informações podem estar disponíveis em grupos de infraestrutura, de mercado ou setoriais que representem os interesses de alguns *stakeholders* específicos.

A maneira mais simples de determinar se o contrafactual seria por meio da comparação da evolução da atividade antes e depois da implantação das mudanças. Qualquer alteração na tendência depois do início da atividade oferece uma indicação do quanto o resultado foi resultante da atividade.

Existe um certo risco de que a mesma alteração na tendência esteja ocorrendo em outras áreas, numa população maior, nas quais os seus *stakeholders* também participam. Em razão disso, é melhor também comparar a tendência do indicador com as tendências de populações maiores.

Existe ainda o risco de que apesar de haver mudanças nos indicadores relativos a populações maiores, essa mudança tenha também ocorrido em outros grupos, em relação às suas populações maiores, onde não ocorreram intervenções ou atividades semelhantes. A solução para esse risco seria a de se calcular e comparar as mudanças relativas para seu grupo de *stakeholders* e para os outros grupos semelhantes.

Aqui estão alguns exemplos de informações que poderiam ser usadas para o cálculo do contrafactual para diferentes tipos de resultados:

Resultado	Indicadores de <i>benchmarks</i>
Redução nas taxas de reincidência entre jovens ex-infratores (de 16 a 24 anos) que participaram de programas de reabilitação.	Média nacional de reincidência em crimes cometidos por jovens de 16 a 24 anos.
Melhorias nos resultados de educação de jovens em abrigos de alta qualidade.	Resultados educacionais para todas as crianças em abrigos.
Aumento de contratação para pessoas desempregadas há muito tempo que participaram de programas de treinamento.	Taxa média das pessoas desempregadas por longa data que deixaram de receber benefícios por desemprego, numa mesma região.
Diminuição do crime em uma comunidade após iniciativas comunitárias na região aumentarem o número de policiais nas ruas.	Mudanças no índice de crimes praticados numa comunidade com perfil socioeconômico semelhante, mas não submetido a iniciativas para redução da criminalidade.

Se você quer compreender o seu próprio impacto, ou ter mais credibilidade em suas discussões com os *stakeholders*, uma vantagem de calcular o contrafactual é estabelecer o valor social dos resultados para os *stakeholders* no qual o contrafactual é baixo. Para grupos tidos como difíceis de atingir, o contrafactual provavelmente será mais baixo do que para outros grupos. Por exemplo, a probabilidade de alguém que tenha vivido muito tempo como sem-teto conseguir um emprego sem apoio algum é baixa, portanto, é alta a probabilidade de isso ter acontecido devido ao apoio recebido. Isso significa que se dois grupos tiveram resultados semelhantes, o impacto seria mais alto para o grupo tido como mais difícil de atingir.

Assim, à medida que o contrafactual aumenta, sua contribuição para o resultado diminui. Quando o contrafactual é alto, isso pode ser indicativo de que o resultado não tem mais nenhuma importância para essa sua análise.

O contrafactual é medido por porcentagem e, assim, essa porcentagem do resultado será deduzida do percentual total do resultado.

Deslocamento é outro componente do impacto e consiste numa avaliação do quanto esse resultado desloca outros resultados. Isso não se aplica a todas as análises SROI, mas é importante estar ciente de que existe essa possibilidade. Dois exemplos demonstram quando o deslocamento é mais relevante.

1) A avaliação de um programa estadual de iluminação em um distrito demonstrou que houve redução na criminalidade nessa região; entretanto, no distrito vizinho houve aumento na criminalidade nesse mesmo período. É possível que, simplesmente, tenha havido um deslocamento dos crimes de uma região para outra.

2) Um trabalho para auxiliar ex-infratores a conseguirem emprego dava conta, em sua análise, de quanto esse trabalho havia contribuído para o crescimento econômico, para a diminuição de pagamentos de benefícios e para o aumento na arrecadação de impostos. Do ponto de vista do Estado, esses benefícios teriam uma alta taxa de deslocamento, uma vez que essas vagas de emprego assim preenchidas representam empregos que estariam indisponíveis para outras pessoas que poderiam contribuir da mesma maneira. Isso, independentemente de quaisquer outros benefícios econômicos ao indivíduo ou para a comunidade que esse projeto possa trazer.

Se você acredita que esse deslocamento é relevante e que suas atividades estão deslocando os resultados, provavelmente agora um outro *stakeholder* deve estar sendo influenciado por esse deslocamento. Você poderia voltar atrás e introduzir um novo *stakeholder* ao Mapa de Impacto, ou você poderia avaliar o percentual dos seus resultados que esteja sendo contabilizados em dobro por haver algum deslocamento; calcule o montante utilizando a porcentagem e deduza esse valor do total.



Top Dica: Estabeleça um limite para o tempo gasto na coleta de dados para estabelecer o impacto.

Não gaste muito tempo procurando informações que deveriam estar facilmente disponíveis. Considere estabelecer um limite de tempo para essa fase do trabalho. Lembre-se sempre: o objetivo de se determinar o impacto é o de auxiliar sua organização a administrar as mudanças. Evite gastar muito tempo buscando por uma exatidão improvável. Ou seja, deve-se ficar satisfeito com estimativas baseadas nas melhores informações disponíveis.

Exemplo trabalhado – contrafactual e deslocamento

Examine o Mapa de Impacto para Refeições-e-Passeios na página 78: a tabela mostra como a coluna para contrafactual foi completada.

Por exemplo, o resultado para o grupo de ‘voluntários mais saudáveis’, apesar do ‘Clube do Almoço’ ter tido um efeito demonstrável na quantidade de atividade física reportada por todos os voluntários, foi apontado que se eles não tivessem se inscrito no grupo Refeições-e-Passeios, eles poderiam ter se voluntariado para outro grupo, ou ter praticado outras atividades nesse período de tempo (como fazer uma caminhada, por exemplo), que teriam trazido resultados semelhantes. Entretanto, como parte da avaliação anual dos voluntários, eles identificaram que o ‘Clube do Almoço’ os induziu a praticar mais exercícios físicos do que eles teriam procurado fazer espontaneamente. Foi solicitado a esse grupo de voluntários avaliar o quanto a mais. A média das respostas foi de 45% a mais. Assim, se o *benchmark* for de 100%, pelo fato de que todos teriam feito algum outro exercício, o aumento teria sido de 145%. A estimativa do contrafactual seria de 100%/145% ou 70%. Isso foi considerado como a estimativa para as atividades que teriam ocorrido de qualquer maneira.

Para o resultado de ‘residentes que tiveram refeições nutritivas’, as refeições nutritivas e a resultante melhora na saúde dos indivíduos foram identificadas como as mudanças que as entidades governamentais locais esperavam. Entretanto, essas mudanças teriam ocorrido de qualquer forma: ou seja, se o grupo Refeições-e-Passeios não tivesse cumprido as expectativas do contrato, as entidades governamentais locais buscariam outras entidades que atendessem a esses objetivos de padrões nutricionais (que foram especificados no contrato). Assim, o contrafactual é de 100%. Então, isso não trará nenhum impacto em nosso Mapa de Impacto para esse item. Mesmo assim, nós ainda mostraríamos esse item por fazer parte da história de mudanças. Nesse exemplo, o deslocamento não foi considerado.



Com você: Contrafactual e deslocamento.

Você pode agora completar a seção no Mapa de Impacto relativa ao contrafactual e ao deslocamento. Apesar de não haver espaço para o registro das razões e referências, um registro disso deve ser mantido para que essas informações possam ser incluídas em seu relatório.

4.2 Atribuição

A atribuição é uma avaliação do quanto do resultado foi causado por contribuições de outras organizações ou pessoas. A atribuição é calculada como uma porcentagem, ou seja, é a proporção do resultado que pode ser atribuído à sua organização. Reflete a parte do contrafactual para a qual você tem mais/melhores informações e na qual pode atribuir os resultados a outras pessoas ou organizações.

Por exemplo, em razão da implantação de uma ciclovia houve uma diminuição nas emissões de carbono em um distrito. Entretanto, no mesmo período, foram implantados uma taxação por congestionamento e um programa de conscientização ambiental. Apesar de reconhecer que a iniciativa da ciclovia tenha dado grande contribuição, pelo fato de muitos motoristas terem optado pelas bicicletas, teremos que avaliar o quanto da redução das emissões deve-se ao uso de bicicletas e quanto deve-se às outras iniciativas.

Nunca será possível estabelecer uma atribuição exata disso. Esse estágio trata mais de estar ciente de que sua atividade pode não ser a única que contribuiu para a mudança ocorrida, do que de conseguir um resultado preciso. Trata-se de assegurar que foram incluídos todos os *stakeholders* relevantes.



Reavaliar seus stakeholders

A primeira questão é saber se há outras organizações ou pessoas que contribuíram para o resultado e que não foram incluídas – esses seriam *stakeholders* ‘faltantes’.

Também é possível que existam contribuições feitas no passado por organizações ou pessoas que não tenham sido devidamente levadas em conta. Por exemplo, uma pessoa procurando emprego pode conseguir o emprego devido à sua participação no treinamento, bem como ao apoio de outra organização no preparo de currículos e em técnicas de entrevistas.

Se diferentes *stakeholders* tiveram outro apoio no passado, pode ser importante considerá-los como grupos diferentes de *stakeholders*. Por exemplo, crianças em abrigos podem ter tido diferentes percursos pelo sistema, dependendo de suas experiências anteriores ao envolvimento com sua atividade.

Por isso, talvez seja o caso de rever seus *stakeholders* e separá-los em grupos que tiveram diferentes experiências anteriores ao envolvimento com sua atividade. Se você não voltar atrás para incluir o novo *stakeholder*, assim como as entradas feitas por ele, terá que estimar a atribuição. Ou você aumentará as entradas como um todo incluídas no Mapa de Impacto, ou terá que reduzir o resultado atribuído às entradas existentes.

Existem três maneiras principais de estimar atribuição. Pode-se optar por usar uma combinação desses métodos para conseguir uma estimativa mais robusta:

1. Faça uma estimativa baseada em sua experiência. Por exemplo, você tem trabalhado com outras organizações por muitos anos e tem boa noção de como cada uma delas contribui para os resultados.
2. Pergunte aos *stakeholders* – tanto os pré-existentes quanto os novos que tenham sido identificados – qual a porcentagem do resultado obtido foi consequência de sua atividade. Numa análise de avaliação SROI, isso poderia ser conseguido durante a fase de coleta de dados, por meio de pesquisas, grupos focais ou entrevistas.
3. Consulte outras organizações para as quais você julga que há atribuição. Você poderá descobrir quanto elas gastaram para atingir os objetivos e fazer a atribuição de acordo com o que foi gasto para uma unidade de resultado. Claro que isso assumindo que todos os gastos foram igualmente efetivos. Ou, então, você poderia conversar com essas organizações (ou até mesmo fazer uma reunião conjunta) para entender como eles todos contribuíram para a jornada do *stakeholder* e, então, calcular as porcentagens atribuídas a eles, baseado nisso.

Enganos mais comuns com atribuição.

São três os enganos mais frequentes que as pessoas cometem com a atribuição:

1. Lembre-se que o objetivo da estimativa da atribuição é ajudar sua organização a administrar as mudanças – mas será sempre uma estimativa. Portanto, não gaste muito tempo com isso, mas não deixe de explicar como foi feita essa estimativa.
2. Tome cuidado para não atribuir resultados a organizações ou pessoas que estão sendo pagas pelas entradas (investimentos) que você registrou na Etapa 2, pois o investimento leva em conta essa contribuição.
3. Como a atribuição pode ter sido incluída como parte de sua estimativa de contrafactual, cuide para não subtrair mais do que é devido de seus resultados. Isso vai depender da qualidade do *benchmark* usado.

Exemplo trabalhado – atribuição

Examine o Mapa de Impacto de Refeições-e-Passeios na página 78: a tabela mostra como a coluna de atribuição foi completada.

Por exemplo: para a atribuição de resultado de 'mais socialização', Refeições-e-Passeios usou um questionário para perguntar aos residentes se eles haviam se associado a clubes e grupos como efeito da participação no 'Clube do Almoço'. Por ser difícil de justificar que isso resulta diretamente do Refeições-e-Passeios, o questionário também perguntou se outros amigos ou organizações haviam recomendado ou promovido clubes ou grupos e, em caso positivo, quão importante isso havia sido para sua decisão de se associar. Baseado nos resultados do questionário, foi possível estimar que 35% do resultado foi atribuído a contribuições de outras pessoas.

Com você: atribuição

Agora você pode completar a seção do Mapa de Impacto relativa à atribuição estabelecendo a porcentagem. Apesar de não haver um espaço para registrar como sua atribuição foi feita, assim como sua fonte, você precisa manter um registro disso em algum lugar para que possa ser incluído no seu relatório.

Você deve anotar uma descrição de quaisquer organizações ou pessoas associadas com a atribuição e uma descrição da relação com seu trabalho. Isso deve fazer parte do seu relatório.

4.3 Drop-Off

No Estágio 3.3 consideramos quanto tempo os resultados duraram. Nos próximos anos, a quantidade de resultados provavelmente será menor ou, se for a mesma, será mais suscetível de ser influenciada por outros fatores, por isso, a atribuição para a sua organização será menor. O *drop-off* é usado para dar conta disso e é calculado apenas para resultados que durem mais do que um ano.

Por exemplo, uma iniciativa para melhorar a eficiência energética de habitações sociais tem grande sucesso em curto prazo na redução de contas de energia e nas emissões de carbono. No entanto, com o passar do tempo, os sistemas se desgastam e são substituídos por sistemas mais baratos, porém menos eficientes.

A menos que você tenha compilado alguns dados históricos sobre o quanto o resultado diminui com o passar do tempo, você vai precisar estimar a quantidade de *drop-off* e nós recomendamos uma abordagem padrão na ausência de outras informações. Você pode informar essa estimativa fazendo pesquisas com bases em fontes acadêmicas ou em conversas com pessoas que já estiveram envolvidas em atividades semelhantes.

O *drop-off* é geralmente calculado deduzindo-se uma porcentagem fixa a partir do nível restante do resultado no fim de cada ano. Por exemplo, um resultado de 100 que teve duração de três anos, mas que cai 10% a cada ano seria de 100, no primeiro ano, 90 no segundo (100 menos 10%) e 81 no terceiro (90 menos 10%).

No longo prazo, você deverá ter um sistema de gestão que permita a você calcular esse valor em curso com mais precisão. No entanto, é provável que você tenha que acompanhar os seus participantes, como parte de sua coleta de dados, para que questões que demonstrem o *drop-off* possam ser incluídas.

Com você: *drop-off*

Agora você pode completar a seção no Mapa de Impacto relativa ao *drop-off* estabelecendo sua porcentagem. Apesar de não haver um espaço para registrar como o *drop-off* foi estabelecido, assim como sua fonte de informações, você precisa manter um registro disso para que possa ser incluído no seu relatório. Você não vai fazer uso disso até a etapa 5 (Calculando seu SROI).

4.4 Calculando o seu impacto

Todos esses aspectos de impacto são normalmente expressos em porcentagem. A menos que você tenha informações mais precisas, é aceitável arredondar as estimativas para um valor de 10 em 10%.

Em alguns casos, você poderia considerar que há um aumento no valor, em vez de uma redução. No entanto, nós não recomendamos que você aumente o seu impacto como resultado dessas considerações. Nessa situação, você simplesmente não faria uma dedução.

Seu Mapa de Impacto agora deve ter porcentagens preenchidas para o contrafactual, para atribuição, para *drop-off* e, se aplicável, para o deslocamento. Você pode calcular seu impacto para cada resultado da seguinte forma:

- *Proxy* financeira multiplicada pela quantidade do resultado gera o valor total. Desse total, você vai deduzir quaisquer porcentagens para o contrafactual ou a atribuição.

- Repita esse procedimento para cada resultado (para chegar ao impacto de cada um).
- Some o total (para chegar ao impacto global dos resultados que você incluiu).

Exemplo trabalhado – calculando o impacto

Essa é a forma como o Refeições-e-Passeios calculou o impacto de um dos indicadores, o 'Clubes e grupos unidos'.

Em primeiro lugar, foi tomado cada resultado e, depois, multiplicado pela *proxy* financeira. Isso dá o valor total do resultado:

Total de resultados $16 \times £48,25 = £772,00$

Em seguida, foi deduzido o contrafactual ou o que teria acontecido de qualquer maneira.

Menos o contrafactual $£772 - 10\%$ (ou 90% de $£772$)

90% de $£772$ ou

$0,9 \times £772 = £694,80$

Em seguida, foi considerado o efeito da atribuição ou quanto da mudança se deu por efeito de outros.

Menos atribuição $£694,80 - 35\%$

$£694,80 \times 0,65 = £451,62$

Para essa linha, esse é o valor do impacto criado durante o período do escopo – ou seja, o ano do 'Clube do Almoço' que está sendo analisado.

Examine o Mapa de Impacto para Refeições-e-Passeios na página 77: a tabela mostra como essas colunas foram completadas.



Com você: Impacto

Agora você pode completar a seção no Mapa de Impacto relativa ao impacto.

Etapa 5

Calculando o SROI

Agora você terá compilado todas as informações que possibilitarão o cálculo do SROI. Você também terá juntado informações qualitativas e quantitativas necessárias para a confecção do relatório. Como você quer que as pessoas leiam o seu relatório, lembre-se de reduzir as informações a serem incluídas ao mínimo. Esta etapa define como resumir as informações financeiras que você anotou nas etapas anteriores. A ideia básica é calcular o valor financeiro do investimento e o valor financeiro dos custos e benefícios sociais. Isso produzirá dois números – e há várias maneiras diferentes para reportar a relação entre esses dois números.

Se você está realizando uma análise de SROI de avaliação, então a avaliação deve, idealmente, ser feita após o período para o qual o resultado deveria durar. No entanto, avaliações intermediárias são úteis para mostrar quão bem a intervenção está trazendo resultados positivos e para fornecer subsídios que justifiquem quaisquer alterações.

Se você está comparando os resultados reais com uma previsão, você vai precisar de informações relativas ao período de tempo durante o qual seus resultados durarem.

Há quatro etapas para o cálculo da sua ‘taxa’ de retorno, com uma quinta etapa opcional:

- 5.1 Projetando para o futuro
- 5.2 Calculando o valor presente líquido
- 5.3 Calculando a taxa
- 5.4 Análise de sensibilidade
- 5.5 Período de retorno

5.1 Projeção para o futuro

O primeiro passo no cálculo da sua taxa de retorno é o de projetar para o futuro o valor de todos os resultados alcançados. No passo 3.3, acima, você decidiu quanto tempo um resultado duraria. Usando isso, agora você vai precisar:

- Estabelecer o valor do impacto (do passo 4.4) para cada resultado por um período de tempo (geralmente um ano).
- Copiar o valor de cada resultado ao longo da quantidade de períodos de tempo que ele vai durar (como registrado na coluna de Duração em seu Mapa de Impacto).
- Subtrair qualquer drop-off que você identificou (passo 4.3) para cada um dos períodos futuros após o primeiro ano.

No exemplo trabalhado isso foi feito usando o Excel. Não incluímos um exemplo de uma planilha Excel em branco, porque diferentes pessoas têm diferentes abordagens para Excel e porque verificamos que as abordagens padrão não podem ser facilmente utilizadas para diferentes situações. É mais fácil configurar sua própria planilha usando o exemplo trabalhado e a descrição no texto como um guia.¹³

Exemplo trabalhado – drop-off e impacto projetados para anos futuros

Veja o Mapa de Impacto para Refeições-e-Passeios na página 78: a tabela mostra como as colunas de impacto foram preenchidas.

Se tomarmos a linha para sessões em grupo conduzidas por uma enfermeira em uma clínica, a duração é de cinco anos e o *drop-off* é de 10%. Dez por cento é uma estimativa da probabilidade de que os residentes usarão cada vez menos o conhecimento que eles adquiriram à medida que se esquecem das sessões.

Assim, o cálculo usado pelo grupo Refeições-e-Passeios para estabelecer o efeito de *drop-off* sobre o impacto projetado para os próximos anos é assim:

Impacto no ano 1 = £ 1.539,00

Esse é o mesmo que o impacto calculado no final do projeto. Nós só levamos em conta os resultados no ano após a atividade ocorrer e apenas calculamos o *drop-off* nos anos seguintes.

Impacto no ano 2 impacto do ano 1 menos o *drop-off*

£1.539,00 menos 10%

£1.539,00 x 0,9 = £1.385,10

Impacto no ano 3 impacto do ano 2 menos o *drop-off*

£1.385,10 menos 10%

£1.385,10 x 0,9 = £1.246,59

Impacto no ano 4 impacto do ano 3 menos o *drop-off*

£1.246,59 menos 10%

£1.246,59 x 0,9 = £1.121,93

Impacto no ano 5 impacto do ano 4 menos o *drop-off*

£1.121,93 menos 10%

£1.121,93 x 0,9 = £1.009,74

¹³ Visite a página www.thesroinetwork.org para obter informações sobre o desenvolvimento de softwares que podem ajudá-lo a completar esta parte

5.2 Calculando o Valor Presente líquido

Para calcular o Valor Presente Líquido (VPL), os custos e benefícios pagos ou recebidos em diferentes períodos de tempo precisam ser somados. A fim de que esses custos e benefícios sejam comparáveis, um processo chamado desconto é utilizado. O desconto reconhece que as pessoas geralmente preferem receber dinheiro hoje em vez de amanhã, porque existe um risco (por exemplo, de que o dinheiro não seja pago) ou porque há um custo de oportunidade (por exemplo, ganhos potenciais por investir o dinheiro em outro lugar). Isso é conhecido como o ‘valor temporal do dinheiro’. Um indivíduo pode ter uma alta taxa de desconto - por exemplo, se você aceitasse duas unidades de moeda no período de um ano, em vez de uma unidade agora, que implicaria numa taxa de desconto de 100%.

Essa é uma área controversa, na qual há constantemente pesquisas e debates.

O principal problema com o uso de descontos no SROI é que eles encorajam a visão de curto prazo em detrimento do futuro. Isso é especialmente problemático para os resultados ambientais, uma vez que esse valor pode até aumentar. Isso contraria a noção segundo a qual as pessoas valorizam seu futuro e o futuro de seus filhos.

Existe uma gama de diferentes taxas. Para o setor público, a taxa básica recomendada pelo Livro Verde do Tesouro Britânico é de 3,5%. O Relatório Stern, sobre resultados econômicos de mudanças climáticas, argumentou que não era eticamente defensável, em razão de preferências puramente temporais, aplicar aos cálculos de custo-benefício em casos que envolvam transferências de riquezas significativas do futuro para o presente e usar taxas mais baixas. De acordo com o *Stern Review*, o Tesouro de Sua Majestade publicou orientações complementares sobre transferência de riqueza entre gerações, indicando que a taxa reduzida de 3% seja aplicada ao lado da taxa habitual de desconto¹⁴, o que elimina o elemento de preferência puramente temporal.

Essa questão está sob revisão e o objetivo é produzir mais orientações sobre o desconto no devido tempo.

O processo calcula o desconto de valores projetados ao longo do tempo, como foi estabelecido na etapa 5.1, acima. Isso pode ser feito facilmente se você estiver usando o Excel, que tem funções para calcular o Valor Presente e o Valor Presente Líquido.

Apesar desse cálculo ser automático pelo Excel (= NPV, taxa de desconto, valor 1, valor 2 ...), deve-se saber como o cálculo é feito, o que é mostrado abaixo, (onde ‘r’ representa a taxa de desconto):

$$\text{Valor Presente} = \frac{\text{Valor de impacto no ano 1}}{(1+r)} + \frac{\text{Valor de impacto no ano 2}}{(1+r)^2} + \frac{\text{Valor de impacto no ano 3}}{(1+r)^3} + \frac{\text{Valor de impacto no ano 4}}{(1+r)^4} + \frac{\text{Valor de impacto no ano 5}}{(1+r)^5}$$

Aqui está um exemplo fictício para uma organização chamada Trabalho da Juventude, onde $r = 3,5\%$, ou $0,035$.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Benefícios	£448 875	£414 060	£389 935	£355 648	£319 005
Valores descontados =	£448 875 / (1,035)	+ £414 060 / (1,035) ²	+ £389 935 / (1,035) ³	+ £355 648 / (1,035) ⁴	+ £319 005 / (1,035) ⁵
Valor Presente =	1 750 444				

Tendo calculado o valor presente de seus benefícios, você pode deduzir o valor de suas entradas (o investimento) para chegar ao Valor Presente Líquido (VPL).

$$\text{VPL} = [\text{valor presente dos benefícios}] - [\text{valor dos investimentos}]$$

No exemplo do Trabalho da Juventude o investimento foi de £ 576.000. Portanto, o valor presente líquido seria calculado da seguinte forma:

$$\text{NPV} = \text{£ } 1.750.444 - \text{£ } 576.000 = \text{£ } 1.174.444$$

¹⁴ Mais informações sobre os diferentes elementos que compõem a taxa de desconto é definido no anexo 6 do Livro Verde do Tesouro Britânico.

5.3 Calculando a taxa

Você está agora em condições de calcular a taxa inicial SROI. Esse é um cálculo simples: você divide o valor descontado dos benefícios pelo investimento total.

$$\text{Taxa SROI} = \frac{\text{Valor Presente}}{\text{Valor das Entradas}}$$

Um cálculo alternativo é a taxa SROI líquida.

Aqui você divide o VPL (Valor Presente Líquido) pelo valor das entradas. Ambas são aceitáveis, mas você precisa saber exatamente qual você usou.

$$\text{Taxa SROI líquida} = \frac{\text{Valor Presente Líquido}}{\text{Valor das Entradas}}$$

Exemplo trabalhado – calculando o SROI (fazendo os descontos e apurando o Valor Presente Líquido)

Examine o Mapa de Impacto de Refeições-e-Passeios na página 79: a tabela mostra o valor dos benefícios depois dos descontos.

Usando o Excel e a função VPL, o valor presente total do nosso exemplo foi calculado de acordo com o método acima. Refeições-e-Passeios também usou a taxa de desconto de 3,5%.

Valor presente Total = £81.741,93

Valor total presente líquido Valor total presente - entradas totais

£81.741,93 - £42.375 = £39.366,93

SROI Valor presente total / entradas totais

£81.741,93 / £42.375 = £1,93: 1 ou arredondado para 2: 1

Então, para Refeições-e-Passeios, existem £ 2 de valor para cada £ 1 de investimento.

Impacto no ano 5 impacto do ano 4 menos o *drop-off*

£1.121,93 menos 10%

£1.121,93 x 0,9 = £1.009,74

5.4 Análise de sensibilidade

Uma das vantagens da criação de uma planilha é a de que é possível avaliar a importância dos elementos do modelo de forma relativamente simples; alterando qualquer um dos dados, a planilha vai automaticamente fazer todas as correções do cálculo. Depois de calcular a proporção, é importante poder avaliar em que medida os resultados mudariam se fossem mudadas algumas das suposições feitas nas etapas anteriores. O objetivo de tal análise é o de testar hipóteses que teriam maior efeito sobre o resultado do seu modelo.

O requisito padrão é verificar alterações em relação a:

- estimativas de contrafactual, atribuição e *drop-off*;
- *proxies* financeiras;
- a quantidade dos resultados; e
- o valor das entradas, nas quais foram dados valores a entradas não-financeiras.

O método recomendado é calcular o quanto você precisaria mudar cada estimativa a fim de conseguir tornar o retorno social numa relação de £ 1 para cada £ 1 de investimento. Por esse processo, a sensibilidade de sua análise a alterações nas estimativas pode ser verificada. Isso permite que você possa informar a quantidade de mudanças necessárias para alterar o índice de positivo para negativo ou vice-versa.



Estamos interessados em identificar quais mudanças têm um impacto significativo na taxa como um todo. São essas as que você consideraria como áreas potencialmente prioritárias para a gestão do valor que você está criando. Por exemplo, se o seu resultado for sensível a mudanças em um indicador específico, você poderá priorizar o investimento em sistemas para gerenciar esse indicador (e recursos para melhorar o desempenho desse indicador).

Em geral, quanto maior for a mudança que você precisa fazer para que o SROI se torne £ 1 para cada £ 1 investido, o mais provável é que o resultado não seja sensível. Também é provável que a escolha feita anteriormente entre duas possíveis substituições agora esteja resolvida, uma vez que a escolha não afeta a relação total. Todos esses resultados devem ser discutidos no relatório final SROI.

Esse enfoque sobre as questões significativas irá ajudá-lo a manter o seu relatório mais conciso.

Exemplo trabalhado – análise de sensibilidade

Consideremos, por exemplo, como Refeições-e-Passeios explorou a sensibilidade da linha superior do Mapa de Impacto, que abrange o resultado ‘menos quedas’ (você vai ter que considerar todas as linhas). Essa foi uma linha útil para se trabalhar uma vez que produziu um maior valor financeiro no Mapa Impacto e, então, necessitava de escrutínio.

- Impacto. Valores baixos de contrafactual e atribuição foram identificados nessa linha. Isso poderia ser um problema. E se isso estivesse errado e, por exemplo, essa mudança tivesse sido responsabilidade de outros mais do que a Refeições-e-Passeios tinha se dado conta? Quão mais distante esse valor de atribuição teria que ser para o SROI cair para £1: 1 £1?

Usando a planilha para alterar os números e repetir os cálculos, a atribuição teria que ser de 53% para o SROI tornar-se 1: 1, em lugar dos 5% que foram identificados. Se esse fosse o caso, o impacto para essa linha teria que cair de £81,648 (para todos os três elementos da substituição financeira) para £ 40.394, reduzindo o SROI para £1:£1.

A mudança na atribuição de 5% para 53% seria um aumento de 960%.

- *Proxies* Financeiras

Há três elementos para a *proxy* financeira nesta linha. Como exemplo, vamos ver como o Refeições-e-Passeios avaliou a sensibilidade desse elemento a partir do livro de custos Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS) para ‘pacientes geriátricos internados em regime de cuidados continuados’.

A mudança necessária para esse valor (neste caso, uma redução) para o SROI chegar a £ 1: £ 1 seria o elemento substituição financeira cair de £ 7.220 por internação/estadia para £ 1.093 - uma mudança de quase 85%. Esse valor é, por conseguinte, mais sensível, embora o valor ainda precisasse mudar significativamente, de modo que a Refeições-e-Passeios sentiu que o substitutivo escolhido foi adequado.

Vale lembrar que o dado SROI baseia-se num exemplo incompleto e isso tem implicações na análise de sensibilidade. O objetivo desse exemplo é o de mostrar como ele é aplicado.

Além disso, seria possível agora apresentar os resultados a partir de uma perspectiva diferente. Por exemplo, mesmo que o custo de admissão/permanência caísse para pouco mais de £ 1.093, o retorno social do Refeições-e-Passeios ainda seria maior do que £ 1: 1 £.

5.5 Período de retorno (opcional)

O ‘período de retorno’ revela quanto tempo levaria para se recuperar o valor do investimento. Especificamente, responde à pergunta: em que momento o valor do retorno social começa a exceder o valor do investimento? Muitos financiadores e investidores usam esse tipo de cálculo para determinar o risco de um projeto. Enquanto um prazo curto de retorno pode ser menos arriscado, um período de retorno mais longo é, frequentemente, característica de atividades que podem gerar resultados significativos no longo prazo, portanto, é necessário um financiamento de longo prazo.

Muitas vezes, o investimento será recuperado ao longo de um período de meses em vez de anos inteiros e é reportado em meses. Supondo-se que o impacto anual seja o mesmo todos os anos, o primeiro passo é dividir o impacto anual para todos os participantes por 12 para se ter o impacto mensal. Em seguida, dividir o investimento pelo impacto mensal para se ter valor de retorno do investimento em meses.

A fórmula básica é a seguinte:

Período de retorno em meses = Impacto/Investimento anual/12

Com você: as projeções financeiras

Agora você pode completar suas projeções financeiras em seu Mapa de Impacto.

Etapa 6

Relatando, utilizando e incorporando

Parabéns! Você completou a análise SROI.

No entanto, o processo não está terminado. Existe uma etapa final importante: relatar aos seus *stakeholders*, comunicar e usar os resultados, e incorporar os processos SROI em sua organização. Essa etapa dá orientações sobre como tirar o máximo de proveito do seu árduo trabalho realizado até agora.

As três questões a serem consideradas são:

6.1 Relatando aos *stakeholders*

6.2 Utilizando os resultados

6.3 Certificação

6.1 Relatando ao *stakeholders*

Você precisa ter certeza de que a maneira como comunica os resultados é relevante para o público que escolheu quando você estabeleceu o seu escopo. Os seus resultados podem ser para uso da administração interna, para divulgação pública ou como base para diferentes discussões com os diferentes *stakeholders*. A elaboração de um relatório é útil porque é nele que você pode fazer recomendações capazes de influenciar o que acontecerá quando sua organização ou seu projeto avançar.

O SROI visa à criação de prestação de contas aos *stakeholders*. Como tal, é importante que os resultados sejam comunicados a eles de uma forma significativa. Isso envolve mais do que publicar os resultados em seu site. Você pode descobrir que *stakeholders* externos estão muito interessados em conhecer o seu trabalho com o SROI – tanto os processos que você empregou quanto os resultados.

Seu relatório final deve incluir muito mais do que os retornos sociais calculados.

O relatório SROI deve incluir aspectos qualitativos, quantitativos e financeiros para fornecer ao usuário as informações importantes sobre o valor social que está sendo criado no desenrolar de uma atividade. Ele conta a história da mudança e explica as decisões que você tomou no curso de sua análise.

O relatório deve incluir informações suficientes para permitir que qualquer pessoa possa ter certeza de que seus cálculos são robustos e precisos. Ou seja, ele precisa demonstrar todas as decisões e suposições que você fez ao longo do caminho. Para ajudar no desenvolvimento de sua organização, ele deve incluir todas as informações que você foi capaz de descobrir sobre o desempenho da organização e que possam ser úteis para o planejamento estratégico e para a maneira como a organização conduz suas atividades. Você precisa estar ciente dos ‘pontos sensíveis’ para decidir o que pode ser incluído no relatório.

Um relatório SROI deve ser o mais sucinto possível, sem descuidar dos princípios da transparência e materialidade. Deve também ser consistente, utilizando-se, para tanto, um quadro estruturado que permita a comparação entre relatórios. Detalhes sobre o conteúdo de um relatório SROI podem ser encontrados no capítulo Recursos (ver página 61). Entretanto, as seguintes informações quantitativas e qualitativas são geralmente incluídas em um relatório SROI sério e abrangente:

- Informações relativas à sua organização, incluindo uma apresentação sobre seus trabalhos, *stakeholders* principais e atividades;
- Descrição do escopo da análise, detalhes do envolvimento dos *stakeholders*, métodos de coleta de dados, e todos os pressupostos e limitações subjacentes à análise;
- O Mapa de Impacto, com indicadores e *proxies* relevantes;
- Estudos de caso ou citações de participantes que ilustrem descobertas particulares;
- Detalhes dos cálculos e uma discussão de quaisquer estimativas e premissas. Esta seção incluiria a análise de sensibilidade e a descrição do efeito de aplicar variações em suas premissas sobre os retornos sociais;
- Um registro histórico da tomada de decisões, incluindo quais *stakeholders*, resultados ou indicadores foram incluídos e quais não foram, e o raciocínio para cada uma das decisões tomadas;
- Um resumo executivo destinado a um público mais amplo, incluindo os participantes.

Procure expor seus resultados de forma equilibrada; a maneira como você apresenta suas recomendações pode afetar a forma como elas são interpretadas. É importante ressaltar tanto os resultados positivos quanto os resultados negativos e apresentá-los de forma clara.

Também é importante ser capaz de distinguir entre os benefícios que não estão acontecendo e os benefícios que podem estar acontecendo, mas que não podem ser comprovados. Certifique-se de incluir recomendações de métodos para melhorar a coleta de dados e de ressaltar resultados.



Top Dica: apresentação dos cálculos de retorno social

Há um risco e talvez uma tentação de se concentrar na taxa do retorno social. No entanto, o número por si só não tem muito sentido - é apenas uma forma abreviada de expressar todo o valor que você calculou até agora. Da mesma forma, os investidores financeiros precisam de mais do que a taxa – só um investidor imprudente basearia suas decisões de investimento puramente em um número. Portanto, a taxa deve ser apresentada juntamente com as outras informações, como a descrição de como a mudança está sendo gerada e de estudos de casos de participantes.

Exemplo: Resumo Executivo para Millrace IT, Reino Unido

Esse é um trecho do sumário executivo do relatório SROI da Millrace TI. É um exemplo de como combinar a história sobre a criação de valor social com os números gerados pelos cálculos.

“O valor social agregado criado pela Millrace TI a cada ano está projetado para ser cerca de £ 76.825. A taxa SROI da Millrace TI é de 7,4: 1 significa que, para cada £1 investido, £ 7,40 de valor social são criados a cada ano para a sociedade em termos de redução nos custos de assistência à saúde, redução dos custos de benefícios pagos e aumento de impostos recolhidos.”

Como a análise SROI demonstra, a Millrace TI cria valor de duas maneiras principais: em primeiro lugar, por participar da Millrace TI, os clientes obtêm apoio no longo prazo e evitam uma recaída em suas condições. Em segundo lugar, um número de participantes sai da Millrace TI para ser empregado.

Ao criar um ambiente de apoio e pelo ensino de habilidades de mercado em uma área onde há muita procura, a Millrace TI efetivamente combina sustentabilidade financeira e suporte de alta qualidade para aqueles que estão se recuperando de problemas de saúde mental.



Com você: preparando o relatório SROI

Prepare seu relatório SROI: inclua dados, análises e recomendações sobre o que a organização pode aprender com as informações geradas pelo processo SROI.

6.2 Utilizando os resultados

A menos que você faça alguma coisa com os resultados de sua análise SROI, não haveria nenhum sentido em tê-la realizado. Essa é uma das partes mais importantes da análise SROI, mas, muitas vezes, é para a qual menos tempo e recursos são dedicados. É fácil esquecer-se disso após a ‘emoção’ de ter conseguido a taxa SROI.

Para ser útil, a análise SROI deve resultar em mudanças. Essas mudanças podem ser de como aqueles que investem em suas atividades compreendem e apoiam seu trabalho ou como aqueles que encomendaram os seus serviços descrevem, especificam e administram o seu contrato. No entanto, também haverá implicações para a sua organização, quer você tenha realizado uma análise SROI de avaliação ou de previsão de resultados.

Mudanças após uma análise SROI de previsão

Os resultados de uma análise SROI de previsão podem levar você a rever as atividades planejadas a fim de procurar maximizar o valor social que pretende criar. Suas conclusões podem também sugerir que você reveja os sistemas planejados para colher informações sobre os resultados, contrafactual, atribuição e deslocamento. Veja se eles precisam ser adaptados para a sua próxima análise SROI e faça as alterações necessárias. Depois dessa análise de previsão SROI você pode também querer incluir alterações para:

- sistematicamente falar com seus *stakeholders* sobre os resultados pretendidos e o que eles valorizam; e
- trabalhar com parceiros para explorar a atribuição.

Mudanças após uma análise SROI de avaliação

Uma análise SROI de avaliação deve resultar em mudanças na sua organização. Sua organização terá de reagir às conclusões e examinar suas implicações para os objetivos organizacionais, governança, sistemas e práticas de trabalho. Certifique-se de que sua organização faça uso das recomendações e de que as conclusões alimentem seu processo de planejamento estratégico.

As proporções encontradas serão muito úteis na comunicação com os *stakeholders*. Entretanto, o aspecto mais valioso da taxa é como ela se modifica ao longo do tempo. Isso pode mostrar-lhe, de forma abrangente, se suas atividades estão melhorando ou não. Isso também deve dar à sua organização informações sobre como alterar os seus serviços para maximizar o valor social no futuro.

É importante assegurar o compromisso para dar continuidade às análises SROI.

A maneira como você aborda isso pode variar, dependendo do seu papel na organização. Um ponto de partida poderia ser o de apresentar os resultados do estudo para funcionários, administradores e *stakeholders*, ressaltando os benefícios e os desafios do processo. Isso lhe daria também a oportunidade para apresentar um plano que as análises SROI passem a ser uma rotina e um componente regular dos relatórios da organização. Esse plano deve estabelecer:

- um processo regular de coleta de dados, especialmente para os resultados;
- um processo para treinamento de pessoal que assegure que o conhecimento e experiência sejam mantidos na organização, mesmo que haja rotatividade;
- um cronograma claro, definindo a próxima análise SROI;
- uma descrição dos recursos que serão necessários para o monitoramento contínuo do SROI; e
- como será garantida a segurança dos dados.

Mudanças podem ser difíceis, especialmente se a sua é uma organização grande, com sistemas de gestão complexos. Lembre-se que a adoção das suas recomendações dependerá do nível de aceitação que você tiver conseguido. É por isso que temos enfatizado o envolvimento dos *stakeholders* durante todo o processo.

É útil atribuir responsabilidade para as análises SROI futuras. Pode ser que, uma vez que os mecanismos de coleta de dados estiverem estabelecidos, a responsabilidade de avaliação SROI fique com o departamento financeiro e passe a ser parte integrante do sistema de controle financeiro da organização.

Lembre-se que essas mudanças não têm que ser postas em prática da noite para o dia, por isso, estabeleça um calendário realista.



Top Dica: comparação de relatórios SROI de *stakeholders* externos

A maneira como os *stakeholders* externos e o público em geral fazem uso do relatório SROI publicado pode variar. É improvável que a comparação de índices de retorno social seja útil. Porém, uma análise das diferentes avaliações e decisões tomadas para produzir um relatório SROI e as mudanças que os responsáveis pela atividade estão planejando fazer pode ser muito mais útil. De modo semelhante, a comparação das mudanças nas proporções de uma organização ao longo do tempo vai orientar os investidores quanto à extensão das melhorias que as organizações estão produzindo. Isso enfatiza o quão importante que a informação seja apresentada de forma a atender às exigências dos diferentes *stakeholders* e de que haja garantia de independência em relação às informações.

Veja www.socialvalueuk.org sobre orientação para investidores sociais.



Com você: comunicando e usando descobertas, e incorporando o SROI

Ao apresentar os resultados de sua análise, considere o seu público, adequando a discussão para cada grupo de *stakeholders*. Eles terão objetivos diferentes e a relação de cada um com a sua organização pode variar. Prepare um plano, utilizando os resultados e incorporando o processo dentro de sua organização.

6.3 Certificação

Certificação é o processo pelo qual a informação em seu relatório é verificada. O princípio da certificação é requerer uma avaliação independente apropriada dos resultados de seu relatório.

Existem dois níveis de certificação:

Tipo 1 - concentra-se na certificação de que a análise tenha obedecido aos princípios SROI de boas práticas.

Tipo 2 - abrange tanto a certificação dos princípios como a dos dados.

Para mais informações sobre os processos de certificação e fontes de apoio, consulte www.socialvalueuk.org.

Recursos

Esta seção contém uma série de recursos que podem ser utilizados à medida que o trabalho se desenvolve.

1. Formato de um relatório SROI
2. Glossário
3. Nota sobre a alocação de custos
4. Nota sobre projetos financiados por capital ou empréstimos
5. Fontes de apoio e outras informações
6. *Downloads*
7. Resumo da relação entre o SROI e outras abordagens
8. Os sete princípios do SROI
9. Lista de verificação para análise do SROI
10. Exemplo trabalhado
11. Um Mapa de Impacto em branco (fornecido como um suplemento avulso na versão impressa deste guia e que também está disponível para *download*).

1. Formato para um relatório SROI

A seguir, são apresentados os elementos-chave de um relatório SROI. Dentro da estrutura das seis etapas existe flexibilidade sobre como a informação pode ser apresentada. A informação deve ter um equilíbrio entre os dados qualitativos, quantitativos e financeiros que juntos descrevem o valor resultante das atividades previstas no escopo do trabalho. O objetivo será o de fornecer informações suficientes para cumprir os princípios e fornecer evidências de que o processo foi seguido.

Sumário executivo

1. Escopo e *Stakeholders*

- A descrição da sua organização: suas atividades e valores (se relevantes), a atividade em análise, incluindo a localização, principais clientes ou beneficiários.
- Uma explicação sobre o SROI, se é de previsão ou de avaliação, a finalidade e escopo da análise.
- Uma discussão dos *stakeholders*, ou seja, tipos e números.
- Uma descrição de como os *stakeholders* foram envolvidos e quantos foram consultados.

2. Resultados e evidências

- A descrição da Teoria de Mudança para cada *stakeholder*, ou seja, como entradas levam a saídas e resultados. Isso deve ser apresentado numa tabela e de forma narrativa.
- Descrição dos indicadores e fontes de dados utilizados para cada resultado. Dar especial atenção a cada resultado e como ele foi (ou será) alcançado.
- Quantidade de entradas, saídas e resultados alcançados para cada grupo de *stakeholders*.
- A análise do investimento necessário para a atividade.
- O período de tempo durante o qual o resultado deve durar, ou dentro do qual o resultado vai ser atribuído à atividade analisada.
- Descrição da *proxy* financeira a ser utilizada para cada resultado, juntamente com a fonte da informação para cada *proxy* e uma apresentação das *proxies* que você escolheu.

3. Impacto

- Descrição das outras áreas ou grupos contra os quais o contrafactual foi estimado.
- Descrição de outras organizações ou pessoas às quais os resultados tenham sido atribuídos.
- As bases para quaisquer estimativas de atribuição e de contrafactual, sinalizando qualquer falta de dados e áreas para melhorias.
- Descrição do deslocamento, se incluído.
- O impacto total.

4. Cálculo do retorno social

- Cálculo do retorno social, mostrando as fontes de informação, inclusive uma descrição do tipo ou tipos de cálculos de retorno social utilizados.
- Uma descrição da análise de sensibilidade feita e o porquê.

- Uma descrição das modificações de quantidades realizadas em razão do resultado da análise de sensibilidade.
- Uma comparação do retorno social na análise de sensibilidade.

5. Registro histórico de decisões

Stakeholders identificados, mas não incluídos, e as razões para isso. Resultados identificados, mas não incluídos, para cada *stakeholder* e as razões para isso. Quaisquer *proxies* financeiras não incluídas e as razões para isso.

2. Glossário

Alocação de custos (*cost allocation*): a alocação de custos ou despesas para atividades relacionadas com um determinado programa, produto ou negócio.

Análise de Sensibilidade (*Sensitivity Analysis*): processo pelo qual a sensibilidade a mudanças de um modelo do SROI a diferentes variáveis é avaliada.

Proxy: uma aproximação de valor, quando uma medida exata é impossível de ser obtida.

Atribuição (*Attribution*): uma avaliação de quanto do resultado foi causado por contribuição de outras organizações ou pessoas.

Contrafactual (*Deadweight*): a medida da quantidade de resultado que teria acontecido mesmo que a atividade não tivesse ocorrido.

Deslocamento (*Displacement*): uma avaliação de quanto do resultado foi obtido por deslocamento do problema.

Distância percorrida (*Distance traveled*): o progresso que um beneficiário faz em direção a um resultado (também chamado de 'resultados intermediários').

Drop-off: a deterioração de um resultado com o passar do tempo.

Duração (*Duration*): Quanto tempo (geralmente em anos) um resultado perdura após a intervenção, tal como o espaço de tempo que um participante permanece num novo emprego.

Entradas (*Inputs*): as contribuições feitas por cada um dos *stakeholders* que são necessárias para a atividade acontecer.

Escopo (*Scope*): as atividades, prazos, limites e tipo de análise SROI.

Fazendo desconto (*Discounting*): o processo pelo qual futuros custos e benefícios financeiros são recalculados para valores presentes.

Impacto (*Impact*): a diferença entre os resultados para os participantes, tendo em conta o que teria acontecido de qualquer maneira, a contribuição de outros e o tempo de duração dos resultados.

Indicador de Resultado (*Outcome Indicator*): uma medida comprovável de um resultado.

Mapa de Impacto (*Impact Map*): tabela que capta como uma atividade dá resultado: ou seja, como ela emprega seus recursos para desenvolver atividades que, então, levam a resultados específicos para as diferentes *stakeholders*.

Materialidade (*Materiality*): uma informação tem materialidade se a sua omissão tem potencial para afetar as decisões dos leitores ou dos *stakeholders*.

Modelo financeiro (*Financial Model*): um conjunto de relações entre as variáveis financeiras que permite que o efeito das mudanças de variáveis seja testado.

Monetizar (*Monetise*): atribuir um valor financeiro para alguma coisa.

Período de retorno do investimento (*Payback period*): tempo em meses ou anos para que o valor do impacto ultrapasse o investimento.

Taxa do Retorno Social (*Social Return Ratio*): total do valor presente do impacto dividido pelo investimento total.

Taxa do Retorno Social Líquido (*Net Social Return Ratio*): o valor presente líquido do impacto dividido pelo investimento total.

Receitas (*Income*): as receitas financeiras de uma organização oriundas de vendas, doações, contratos ou doações institucionais.

Resultados (*Outcome/Output*): são as mudanças resultantes de uma atividade. Os principais tipos de mudanças, do ponto de vista dos *stakeholders*, são não intencionais (inesperados) ou intencionais (esperados), positivos ou negativos. Ou, ainda, uma forma de descrever em termos quantitativos a atividade em relação a cada um dos *stakeholders*.

Stakeholders: pessoas, organizações ou entidades que experimentam mudança, seja ela positiva ou negativa, como resultado da atividade que está sendo analisada.

Taxa de desconto (*Discount rate*): a taxa de juros utilizada para ajustar os custos e benefícios para o valor presente.

Valor Financeiro (*Financial Value*): o superávit financeiro gerado por uma organização no curso de suas atividades.

Valor Presente Líquido (*Net present value*): o valor em moeda de hoje do dinheiro, com entrada prevista para o futuro, menos o investimento necessário para gerar a atividade.

3. Nota sobre a alocação de custos

O valor da contribuição feita por quem está financiando a atividade será relativamente fácil de se calcular – por exemplo, quando a atividade é totalmente financiada por uma ou mais fontes, o valor da contribuição é conhecido.

Se a análise se refere a uma parte de uma organização, pode ser mais difícil calcular o investimento que está sendo feito. É importante estabelecer isso corretamente, de modo que o custo de se produzir o valor social não seja subestimado. Isso é semelhante à recuperação total de custos em pedidos de subsídios. A menos que você consiga identificar o custo total de suas atividades (e não apenas os subsídios), você não vai ter uma relação correta.

Por exemplo: em uma organização com dois departamentos cuja análise se refere apenas a um departamento, será necessário começar por calcular o quanto esse departamento custa. A maior parte dos custos deve ser conhecida e poderá ser obtida da contabilidade de custos. O problema surge quando a organização compra itens que são usados por ambos os departamentos (tais como eletricidade ou quando ambos têm o mesmo gerente da organização). Será necessário alocar esses custos para cada departamento e, em seguida, identificar quem forneceu as entradas (o investimento que cobriu os custos). Isso poderá requerer alguma divisão entre as fontes do financiamento. Poderá ser útil, neste momento, envolver o seu contador, caso você tenha um.

Mesmo quando estiver analisando o retorno social decorrente, por exemplo, de uma outorga, você vai precisar tomar cuidado para que a atividade não dependa de outras contribuições de outras partes da organização que não estejam sendo financiadas pela outorga.

As etapas são:

- A. Identificar os custos de bens e serviços que são necessários para a atividade que você está analisando.
- B. Identificar e alocar os custos dos bens e serviços que são compartilhados por diferentes departamentos.
- C. Identificar as fontes de recursos para esses produtos e serviços.
- D. Se necessário, identificar proporções de recursos advindos de fontes diferentes.

A. Identifique os custos de bens e serviços que são necessários para a atividade que você está analisando.

Isso normalmente pode ser feito estudando as contas da organização. Se as despesas não estiverem divididas entre os diferentes departamentos, você vai precisar examinar cada tipo de despesa para identificar quais custos referem-se totalmente ao departamento que você está analisando.

B. Identifique e aloque os custos dos bens e serviços que são compartilhados por diferentes departamentos.

Para os custos que são compartilhados, você terá de decidir como alocá-los. Há três métodos principais.

Para os custos salariais: podem ser alocados de acordo com o tempo que o empregado passa trabalhando em cada departamento. Se houver quadros de horários, eles poderão fornecer essa informação. Se não houver, você vai precisar estimar. Alguns funcionários, como o gerente geral, podem trabalhar em todos os departamentos. Neste caso, você pode alocar seus custos de acordo com o tamanho do orçamento de cada departamento.

Para os custos não salariais: pode ser apropriado alocar os custos com base em alguma medida da atividade dentro do departamento - tal como alocação de custos de eletricidade de acordo com a despesa global em bens e serviços.

Para despesas de aluguel: seria mais apropriado atribuir essa despesa usando a parcela da área ocupada.

Exemplo 1

Custos £1.000	Custo Total	Departamento 1	Departamento 2
Gerente (veja item 1 abaixo)	45	26	19
Gerente de Treinamento (veja item 2 abaixo)	40	24	16
Departamento salários (1 por depto.)	30	15	15
Custos de depto. Não salários: 20 para Depto.1 e 10 para Depto 2	30	20	10
Subtotal p/ Departamentos	60	35	25
Aquecimento e luz (veja item 3 abaixo)	20	13	7
Aluguel (veja item 4 abaixo)	20	5	15
Total	185	103	82

Os valores foram arredondados para o número inteiro mais próximo.

1. Os custos do gerente de £ 45.000 devem ser alocados de acordo com os custos relativos do projeto. No geral, os custos do projeto são de £ 30.000 para salários e £ 30.000 para outros custos não salariais, para um total de £ 60.000. No entanto, este valor não deve ser dividido igualmente entre os dois departamentos. Para o Departamento 1, os custos são de £ 35.000 (sendo £ 15.000 para os salários mais £ 20.000 para outros custos); e para Departamento 2, de £ 25.000 (sendo £ 15.000 para os salários e £ 10.000 para outros custos).

£ 35.000 dividido por £ 60.000 multiplicado por £ 45.000 é igual a £ 26.250 para Departamento 1.

£ 25.000 dividido por £ 60.000 multiplicado por £ 45.000 é igual a £ 18.750 para Departamento 2.

Arredondado para cima ou para baixo, esses são os custos relativos ao tempo do gestor gastos em cada projeto.

2. O gerente de treinamento, que custa £ 40.000, gasta 60% do seu tempo no Departamento 1, e 40% no Departamento 2; 60% vezes £ 40.000 resulta em £ 24.000.

3. A organização não pode medir o uso da eletricidade por departamento e, por isso, esses custos foram alocados com base nos custos não salariais do departamento; £ 20.000 dividido por £ 30.000 multiplicado por £ 20.000 é igual a £ 13.333.

4. Para dividir o aluguel, 20% do espaço disponível é usado pelo Departamento 1 e 70% pelo Departamento 2. O espaço restante de 10% é usado pelo gerente. Então, 20% de £ 20.000 são £ 4.000. 70% de £ 20.000 são £ 14.000.

Isto ainda deixa £ 2.000 para ser alocado (£ 20.000 menos £ 14.000 menos £ 4.000), que corresponde ao espaço ocupado pelo gerente. Se esse valor for alocado de acordo com a atuação dedicada pelo gerente, (o subtotal departamental de £ 35.000 dividido por £ 60.000), seria dividido em £ 1.200 e £ 800.

Assim, o valor do aluguel para o Departamento 1 é de £ 4.000 mais £ 1.200 ou seja, igual a £ 5.200 (arredondado para £ 5.000).

O aluguel para Departamento 2 é £ 14.000, mais £ 800, ou seja, igual a £ 14.800 (arredondado para £ 15.000).

C. Identifique as fontes de recursos para esses produtos e serviços.

Esses custos devem agora ser atribuídos uma segunda vez, para aqueles que estão financiando a atividade. No exemplo 2, a seguir, uma das fontes indicou que todos os recursos financeiros devem ser utilizados para as despesas do Departamento 1 e aceitou o método de alocação destes, como usado acima. A outra fonte de recursos cobre o saldo do Departamento 1 e todos os custos do Departamento 2.

Exemplo 2

Recursos	£ 000	Departamento 1	Departamento 2
Financiador 1	100	100	
Financiador 2	85	3	82
Total	185	103	82

D) Se necessário, identifique proporções de recursos advindos de fontes diferentes.

Em contraste com o Exemplo 2, no Exemplo 3, abaixo, os recursos podem ser utilizados para o conjunto de despesas de toda organização; 100.000 dividido por 185.000, multiplicado por 103.000 é igual a 56.000.

Exemplo 3

Recursos	£ 000	Departamento 1	Departamento 2
Fonte 1	100	56	44
Fonte 2	85	47	38
Total	185	103	82

Você está agora em condições de incluir os *stakeholders* para fontes de renda 1 e 2, e as contribuições de 100.000 e 3.000 no Exemplo 2, ou de 56.000 e 47.000 no Exemplo 3, que podem ser inseridos na coluna de entrada no Mapa de Impacto.

4. Nota sobre projetos financiados por capital ou empréstimos

Esta é uma área em que a Rede SROI vai desenvolver mais orientações.

Sempre que o investimento for para um ativo que vai ter expectativa de vida longa, como para um edifício, o cálculo do rendimento social é mais complexo. É mais complexo ainda se o investimento for financiado por um empréstimo.

Em primeiro lugar, um edifício pode ter uma expectativa de vida de muitos anos e a atividade na construção vai gerar valor a cada ano - um valor que pode durar mais de um ano. O valor criado depende, no entanto, das atividades que vão ocorrer no prédio: atividades que só podem ser sustentadas por recursos adicionais regulares.

Em segundo lugar, no caso de um empréstimo, as restituições ao longo do período do empréstimo reduzem o investimento no primeiro ano. Os únicos fluxos de caixa líquidos ao longo da vida do empréstimo são os pagamentos de juros sobre o empréstimo.

Atualmente, a orientação sobre a utilização do SROI nessas situações é de se concentrar em apenas um ano e enfatizar que o SROI apenas examina o valor social criado por entradas que foram necessárias para a atividade naquele ano. Mais uma vez, pode ser útil envolver o seu contador aqui, caso você tenha um.

No caso de um edifício, as entradas seriam os custos da atividade, como discutido acima, mais a depreciação para um ano da expectativa de vida do edifício. Existem convenções contábeis para a vida de edifícios e sua contabilidade indicará quais são elas. Isso representa uma alocação do custo do edifício para cobrir os custos globais que são necessários para as atividades no edifício.

5. Fontes de apoio e mais informações

Informações gerais

Há uma série de ferramentas on-line que estão disponíveis para ajudá-lo com o SROI.

- Para mais informações acesse o site www.socialvalueuk.org
- A nef vem trabalhando no SROI desde 2001 e foi pioneira em seu uso em políticas públicas. Para obter mais informações, acesse: www.neweconomics.org
- Há também informações sobre muitas das questões abordadas neste guia em: www.proveandimprove.org
- Há uma série de ferramentas, incluindo aquelas para recuperação total dos custos em www.thinknpc.org
- Para obter orientação sobre a avaliação econômica das despesas e do investimento, incluindo a preparação de casos de negócios para o setor público, veja: www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm
- Para saber mais sobre contabilidade social e auditoria social, veja SAN Social Accounting and Audit Workbook, Social Audit Network: www.socialauditnetwork.org.uk
- Really Telling Accounts! por John Pearce e Alan Kay, pode ser encontrado em: www.socialauditnetwork.org.uk

Materialidade

Uma série de relatórios relacionados ao trabalho de prestação de contas sobre redefinição de materialidade pode ser encontrada em: www.accountability.org

Há também uma discussão útil sobre materialidade no relatório nef sobre Investir em Valor Social, que está disponível em www.socialvalueuk.org

Etapa 1: Estabelecendo o escopo e identificando os *stakeholders*

Muita informação sobre como envolver *stakeholders* pode ser encontrada em www.involve.org.uk

Participation Works! está disponível em: www.neweconomics.org

AccountAbility também produziu um padrão e um manual sobre a participação dos *stakeholders*, ambos disponíveis no site deles: www.accountability.org

Etapa 2: Mapeando os resultados

Valorando entradas

www.esf.gov.uk/_docs/July2006Rules_regs_-_Match_funding_trac.doc

www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/0F4C3354-82C4-4306-907D-FBC31DCD0B04/0/Calculatingvolunteervalue.Pdf

Detalhes sobre como valorizar bens em espécie podem ser encontrados em:

www.wefo.wales.gov.uk/resource/Annex%20C%20%20Guidance%20note%20on%20Match%20Funding%20in%20Kind%20February%2020073414.pdf

Etapa 3: Evidenciando resultados e atribuindo-lhes um valor

Amostragem

A Creative Research Systems fornece informações sobre design de amostras em: www.surveysystem.com

Mapeando resultados e indicadores

O website Charities Evaluation Services contém uma gama de recursos sobre avaliação de resultados no setor do voluntariado: www.ces-vol.org.uk

O Urban Institute's Center on Non-profits and Philanthropy desenvolveu uma estrutura de resultados para as organizações sem fins lucrativos. O quadro tem exemplos de resultados e indicadores para diversas áreas de atividade: www.urban.org

O website Homeless Outcomes é dedicado a recursos para avaliar resultados de atividades voltadas para os sem-teto, mas os recursos aí contidos, incluindo o Outcomes Star, são aplicáveis a muitas organizações do setor do voluntariado: www.homelessoutcomes.org.uk

As publicações abaixo dão orientação sobre avaliação de resultados e ferramentas para resultados:

Managing Outcomes: a guide for homelessness organizations, por Sara Burns e Sally Cupitt:

<https://lemonsandcrane.co.uk/resources/HomelessnessOutcomesGuide.pdf>

Your Project and its Outcomes, por Sally Cupitt: <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publicationsfree-downloads/you-project-outcomes-download.html>

Review of Outcomes Tools for Homelessness Sector, Triangle Consulting: www.homelessoutcomes.org.uk/centralserviceoutcomes.aspx

Banco de dados de Indicadores

Um banco de dados de valores, resultados e indicadores para os *stakeholders* (VOIS) está disponível no website da rede SROI: www.globalvaluexchange.org

Valoração

Os sites abaixo fornecem mais informações sobre abordagens da valoração não relacionadas ao mercado: www.ecosystemvaluation.org/contingent_valuation.htm

www.fao.org/DOCREP/003/X8955E/X8955E00.htm

HM Treasury (2003) Green Book: www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

As seguintes publicações focam na valoração de bens sociais: Measuring the Value of Culture, Snowball J, Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008. A Primer on Nonmarket Valuation, Champ, Boyle and Brown, Kluwer, Dordrecht NL, 2003. Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method, Carson and Mitchell, Washington, USA, 1989.

Etapa 4: Estabelecendo impactos

Contrafactual

Um guia para Additionality publicado em 2008 pela English Partnerships, está disponível no website do seu sucessor, Homes and Communities Agency, em:

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140805133148/http://www.homesandcommunities.co.uk/ourwork/best-practice-and-guidance>

<http://collections.europarchive.org/tna/20100911035042/englishpartnerships.co.uk/communitiespublications.htm>

Etapa 5: Calculando o SROI

Há uma série de estudos de casos no site do SROI Network, que incluem exemplos de como o SROI foi calculado: www.socialvalueuk.org

Etapa 6: Reportando, usando e incorporando

Certificação

Para mais informações sobre as opções para dar certificação ao seu relatório, acesse www.socialvalueuk.org

Aquisições

A nef e o London Borough of Camden desenvolveram conjuntamente um modelo de testes focado em resultados baseado nos princípios SROI. Mais detalhes sobre Modelo de Teste Sustentável podem ser encontrados no site de Aquisições Sustentáveis: www.procurementcupboard.org

6. Downloads

Documentos disponíveis em www.socialvalueuk.org e www.idis.org.br incluem:

O guia (na íntegra e em seções), os suplementos, guias para investidores e gestores públicos e exemplos de análises SROI, um Mapa de Impacto em branco, e outros exemplos de Mapas de Impacto estão disponibilizados.

7. Um resumo da relação entre o SROI e outras abordagens

Análise de custo-benefício

Uma diferença entre o SROI e avaliação econômica, conforme descrito no Livro Verde do Tesouro Britânico é que o SROI é concebido como uma ferramenta prática de gestão que pode ser usada tanto por pequenas como por grandes organizações, em vez de partir de uma perspectiva macro. O SROI centra-se e enfatiza a necessidade de medir o valor de baixo para cima, incluindo a perspectiva de diferentes *stakeholders*, enquanto a avaliação do Livro Verde é sobre a avaliação dos custos e benefícios para toda a sociedade do Reino Unido. A principal semelhança entre o SROI e o Livro Verde é que ambos usam o dinheiro como aproximação de custos e benefícios decorrentes de um investimento, de uma atividade ou de uma política.

Contabilidade Social

Tanto o SROI como a contabilidade social são abordagens utilizadas para medir a criação de valor social. O SROI centra-se na perspectiva de mudança que se espera ou que acontece para os diferentes *stakeholders*, como resultado de uma atividade. A contabilidade social começa a partir de uma declaração de objetivos sociais da organização. O SROI e a contabilidade social têm uma série de princípios comuns, mas a contabilidade social não advoga a utilização de recursos financeiros e uma taxa de retorno financeiro. O SROI e a contabilidade social podem ser compatíveis: a finalização de um relatório SROI é muito mais fácil se ele for preparado a partir de um bom conjunto de objetivos sociais.

Abordagens de Resultados

O processo de mensuração de resultados como parte de uma teoria da mudança é comum a outros modelos de resultados, como o utilizado pelo Charities Evaluation Services. O envolvimento dos *stakeholders* é também uma característica fundamental do SROI que é enfatizada, em maior ou menor grau, em outros modelos de resultados.

A principal diferença entre o SROI e muitas outras abordagens de resultados é a importância de dar valor financeiro para os seus resultados.

O mais comum entre as etapas iniciais do SROI e de outras abordagens por resultados indica que as organizações que já fizeram muitos outros trabalhos sobre resultados terão mais facilidade para fazer uma análise SROI do que organizações que estejam vendo resultados pela primeira vez.

O relatório de sustentabilidade

O SROI compartilha princípios básicos, tais como a importância do envolvimento com os *stakeholders*, com abordagens como da Global Reporting Initiative e da AccountAbility's standards AA1000.¹⁵ O SROI difere ao desenvolver teorias de mudança simples em relação às mudanças significativas vividas pelos *stakeholders* e inclui substitutivos financeiros para o valor desses impactos.

¹⁵ AccountAbility's standards AA1000 Series são normas baseadas em princípios que fornecem a base para a melhoria do desempenho de sustentabilidade das organizações. Elas são aplicáveis a organizações de qualquer setor, inclusive do setor público e da sociedade civil, de qualquer tamanho e em qualquer região.

Outros métodos de avaliação econômica

O SROI é semelhante a outras análises econômicas que tentam valorar e comparar os custos e benefícios de diferentes tipos de atividades que não estão refletidos nos preços que pagamos. Esta abordagem está particularmente bem desenvolvida na economia ambiental.

Avaliação de Impacto Ambiental (AIA)

AIA é uma metodologia para avaliar os possíveis efeitos ambientais significativos de um projeto. Ela permite que fatores ambientais sejam considerados ao lado de fatores econômicos ou sociais. AIA tem de ser concluída como parte da autorização de planejamento para os grandes projetos, tal como definido pela Legislação da Comunidade Europeia. Como o SROI, a avaliação do que é considerado 'significativo' é crítica.

8. Os sete princípios do SROI

1. Envolver os *stakeholders*

Informe o que vai ser mensurado e como isso será mensurado e avaliado por meio do envolvimento dos *stakeholders*:

Os *stakeholders* são as pessoas ou organizações que experimentam mudanças como resultado da atividade e eles estarão na melhor posição para descrever a mudança. Esse princípio significa que os *stakeholders* precisam ser identificados e envolvidos nas consultas durante toda a análise, a fim de que o valor e a maneira como ele é medido sejam informados por aqueles afetados pela atividade ou pelos que afetam a atividade.

2. Entenda o que muda

Entenda como a mudança foi criada e avalie isso por meio de evidências coletadas, reconhecendo mudanças positivas e negativas, bem como aquelas que são intencionais e não intencionais.

O valor é criado por ou para diferentes *stakeholders*, como resultado de diferentes tipos de mudanças; mudanças que os *stakeholders* intencionais ou não intencionais, assim como mudanças que são positivas ou negativas. Esse princípio exige que a teoria de como essas mudanças foram criadas seja explicada e demonstrada por evidências. Essas mudanças são resultado da atividade, tornada possível pelas contribuições dos *stakeholders*, e muitas vezes consideradas como resultados sociais, econômicos ou ambientais. São esses resultados que devem ser medidos a fim de fornecer provas de que a mudança de fato aconteceu.

3. Valorize as coisas que importam

Use *proxies* financeiras para que o valor dos resultados possa ser reconhecido. Muitos resultados não são negociados nos mercados e, assim, seus valores não são reconhecidos.

Proxies financeiras devem ser utilizadas a fim de reconhecer o valor desses resultados e para dar voz aos que são excluídos do mercado, mas que são afetados pelas atividades. Isso vai influenciar o equilíbrio de poder existente entre os diferentes *stakeholders*.

4. Inclua apenas o que é importante

Determine quais informações e comprovações devem ser incluídas na prestação de contas para dar uma imagem verdadeira e apropriada, de tal forma que os *stakeholders* possam tirar conclusões razoáveis sobre o impacto.

Esse princípio exige uma avaliação para saber se determinada pessoa tomaria uma decisão diferente em relação à atividade se uma parte da informação fosse excluída. Isso abrange decisões sobre quais *stakeholders* experimentam mudanças significativas, bem como informações sobre os resultados. Decidir o que é importante requer referência às políticas da própria organização, seus pares, normas sociais e impactos financeiros de curto prazo. Certificações externas se tornam importantes para que aqueles que utilizam as contas fiquem tranquilos por saber que questões materiais foram incluídas.

5. Não reivindique além do razoável

Apenas reivindique o valor que as organizações são responsáveis por terem criado.

Esse princípio exige referência às tendências e *benchmarks* para ajudar a entender a mudança provocada pela atividade, em contraposição a outros fatores, e levar em conta aquilo que teria acontecido de qualquer maneira. Também requer que se reconheçam as contribuições de outras pessoas ou organizações para os resultados relatados, a fim de correlacionar as contribuições aos resultados.

6. Seja transparente

Demonstre em que base a análise pode ser considerada verdadeira e correta, e mostre como ela será relatada e discutida com os *stakeholders*.

Esse princípio exige que cada decisão relativa aos *stakeholders*, resultados, indicadores e *benchmarks*; fontes e métodos de coleta de informações; diferentes cenários considerados e comunicação dos resultados para os *stakeholders* deva ser explicada e documentada. Deve incluir um relato de como os responsáveis pela atividade irão alterar a atividade em razão do resultado da análise. A análise será mais crível quando as razões para as decisões forem transparentes.

7. Verifique os resultados

Assegure-se de obter certificação independente apropriada.

Embora uma análise SROI ofereça uma oportunidade para melhor compreensão do valor a ser criado por uma atividade, isso inevitavelmente envolve subjetividade. Uma certificação independente apropriada é necessária para ajudar os *stakeholders* a avaliarem se as decisões tomadas pelos responsáveis pela análise foram apropriadas.

9. Lista de verificação para análise SROI

Isso é para o seu próprio uso, para verificar o seu progresso à medida que você vai seguindo a orientação do guia. Para mais informações sobre o processo de certificação, acesse www.socialvalueuk.org.

Lista de verificação	Feito?
Etapa 1: estabelecendo o escopo e a identidade dos <i>stakeholders</i>	
Você incluiu informações sobre a organização?	
Você explicou por que está realizando essa análise e para quem, inclusive explicando como irá se comunicar com eles?	
Você já decidiu se irá analisar parte ou toda a organização?	
Você já decidiu se irá analisar o retorno social em relação a uma fonte específica de recursos ou para atividades financiadas por várias fontes?	
Você já decidiu se esta é uma avaliação sobre o passado ou uma previsão do futuro?	
Você já decidiu sobre o período de tempo que pretende cobrir?	
Você já identificou os recursos que você precisa (por exemplo, tempo suficiente, recursos e competências)?	
Você compilou uma lista dos seus <i>stakeholders</i> e completou a tabela de <i>stakeholders</i> ?	
Você já avaliou se algumas dessas mudanças podem acontecer com outros <i>stakeholders</i> que estão fora do seu escopo e se você deve rever o seu escopo para incluí-los?	
Etapa 2: Mapeamento os resultados	
Você já preencheu as duas primeiras colunas do Mapa de Impacto para os <i>stakeholders</i> e o que você julga que vai acontecer com eles?	
Você já documentou suas decisões nas quais os <i>stakeholders</i> estão incluídos desde o início?	
Você já completou um plano para envolver os <i>stakeholders</i> , explicando como eles estarão envolvidos na realização das próximas etapas?	
Para cada um dos <i>stakeholders</i> , você já identificou a contribuição (entrada) de cada um para essa atividade (pode haver alguns <i>stakeholders</i> que não contribuam com uma entrada)?	
Você definiu um valor para cada entrada?	
Você se certificou de que as entradas registradas incluem todos os custos da prestação dos serviços (por exemplo, despesas gerais, aluguel)?	
Você identificou os valores das entradas e saídas para cada um dos <i>stakeholders</i> ?	
Você incluiu uma descrição dos resultados, para os quais os <i>stakeholders</i> estão envolvidos na determinação dos resultados?	
Você incluiu mudanças intencionais e não intencionais?	
Você incluiu mudanças positivas e negativas?	
Você fez a verificação para se certificar de que não há dupla contagem?	
Estão contabilizadas todas as experiências de todos os <i>stakeholders</i> do mesmo grupo de <i>stakeholders</i> ?	
Você preencheu todas as colunas do Mapa de Impacto para as entradas, saídas e resultados?	
Neste ponto, você acha que deve adicionar ou remover <i>stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i> ?	
Etapa 3: Evidenciando os resultados e atribuindo-lhes um valor	

Você identificou indicadores para os resultados, incluindo os indicadores subjetivos e objetivos quando for o caso?	
Por quanto tempo perduram os resultados?	
Você já possui informações em relação a cada indicador?	
Caso contrário, você tem um plano de como você vai obter essas informações?	
Você já completou a coluna que identifica a fonte da informação?	
Você já completou a coluna para cada indicador?	
Para cada resultado sobre o qual você não tenha registrado um ou mais indicadores, você incluiu a razão disso no seu relatório?	
Você pode registrar ou prever a quantidade de mudança em relação a cada indicador?	
Você identificou uma <i>proxy</i> financeira para cada resultado?	
Você já completou a coluna para a <i>proxy</i> financeira?	
Você já completou a coluna para a fonte da <i>proxy</i> financeira?	
Existem indicadores para os quais você não tenha registrado uma <i>proxy</i> financeira? Você os incluiu em seu relatório?	

Etapa 4: Determinando o impacto	
Você tem informações sobre o contrafactual em relação a cada resultado?	
Você acredita que qualquer uma de suas estimativas para contrafactual pode ser explicada em referência a um deslocamento ou atribuição?	
Se algum contrafactual pode ser explicado por deslocamento, você decidiu acrescentar um novo <i>stakeholder</i> (e/ou alterar o escopo)?	
Se houver atribuição, isso significa que você pode não ter percebido contribuições de outros <i>stakeholders</i> , que devem agora ser acrescentadas?	
Você fez alguma estimativa de atribuição e registrou como fez essa estimativa?	
Se os resultados durarem mais do que um período de tempo, o que acontece com esse resultado ao longo deste período de tempo (<i>drop-off</i>)?	
Você calculou impacto (indicador multiplicado pela <i>proxy</i> financeira menos porcentagens de contrafactual, deslocamento e atribuição)?	
Você calculou algum <i>drop-off</i> ?	
Como resultado, existem quaisquer alterações cuja atividade no escopo NÃO contribui para uma mudança significativa?	
Você completou as colunas de contrafactual, atribuição, deslocamento e <i>drop-off</i> ?	

Etapa 5: Calculando o SROI	
Você já estabeleceu os valores financeiros dos indicadores para cada período de tempo?	
Você escolheu uma taxa de desconto?	
Você tem um valor total para as entradas?	
Você já calculou: a) relação de retorno social, b) relação de retorno social líquido, c) período de retorno do investimento?	

Você verificou a sensibilidade dos seus resultados para quantidades de mudança, <i>proxies</i> financeiras e medidas de adicionalidade?	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Etapa 6: Relatando, usando e incorporando	
--------------------------------------------------	--

Você conseguiu fazer um resumo das mudanças necessárias para os sistemas, para a governança ou para as atividades da organização, a fim de melhorar a capacidade de contabilizar e gerir o valor social criado?	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Você já preparou um plano para essas mudanças?	
------------------------------------------------	--

Você já planejou como comunicar esse valor em formatos que atendam às necessidades de seus públicos?	
------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Se você decidiu preparar um relatório completo, ele deve incluir uma histórico de todos os processos de decisão, dos pressupostos e fontes?	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Se você decidiu preparar um relatório completo, você incluiu uma discussão qualitativa dos pressupostos e limitações subjacentes à sua análise?	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Você já avaliou se sua comunicação cria o efeito desejado em seus públicos e se eles gostaram do conteúdo e do formato?	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Você já decidiu sobre sua abordagem em relação às verificações?	
-----------------------------------------------------------------	--

10. Exemplo trabalhado

Retorno Social sobre o Investimento – Mapa de Impacto para o exemplo trabalhado

Organização	Refeições-e-Passeios	
Objetivos	oferecer benefícios sociais e de saúde adicionais a 30 residentes idosos locais por meio do 'Clube do Almoço' ao levá-los para comer.	
Escopo	Atividade	alimentação para 30 residentes idosos e/ou incapacitados 5 dias por semana e 50 semanas por ano
	Financiador	Governo Local

Etapa 1		Etapa 2			
Stakeholders	Mudanças intencionais / não intencionais	Entradas		Saídas	Resultado
		Descrição	Valor £		
Sobre quem temos algum efeito? Quem tem algum efeito sobre nós?	O que você acha que vai mudar para eles?	O que eles investem?		Resumo da atividade em números	Como você descreveria a mudança?
Residentes idosos/ incapacitados	Residentes usam os serviços de saúde por menos tempo	Tempo	£ 0	Clube do Almoço: atividades em grupo (jogos de tabuleiro, artesanato, exercício terapêutico leve, sessões de conscientização e de informações)	As sessões de exercícios terapêuticos leves em grupo têm deixado os residentes mais bem-dispostos. Eles levaram menos tombos e necessitaram de atendimento hospitalar com menos frequência.
	Residentes saem mais de casa				As sessões em grupo com a enfermagem ajudaram residentes a gerir melhor sua saúde e seus sintomas e a se tornarem mais saudáveis
					Os residentes fizeram novos amigos e passaram mais tempo com os outros, participando de atividades em grupo.
					Residentes tiveram refeições nutritivas de 3 a 5 vezes por dia e ficaram mais saudáveis.
Governo Local	Residentes receberam refeições nutritivas	Contrato anual com a Refeições-e-Passeios	£24.375		Com resultados materiais apenas para os residentes (e não para o governo). Todos os resultados para esse público já foram considerados acima.
Voluntários aposentados da Refeições-e-Passeios	Manterem-se ocupados	(tempo por salário min) 4 voluntários x 3 horas x 5 dias x 50 semanas x £ 6 (previsão)	£18.000		Voluntários mais saudáveis (aposentados)
Vizinhos dos idosos / incapacitados	Cuidados com os vizinhos	Tempo	£0	Transportam 30 pessoas	Redução dos cuidados/compras da vizinhança e desagregação de rede social informal
				7.500 refeições quentes anualmente	
Total			£42,375		

Período de Tempo 1 ano (2010)

SROI de Previsão ou Avaliativa Previsão

Etapa 3

Resultados (o que muda)

Indicador	Fonte	Quantidade	Duração	Proxy Financeira	Valor £	Fonte
Como você mediria isso?	Onde você obteve a informação?	Quanto de mudança houve?	Por quanto tempo vai perdurar?	Qual proxy financeira você usaria para expressar o valor da mudança?	Qual o valor da mudança?	Onde você obteve a informação?
Menos tombos e menos internações e estadias hospitalares anualmente	Consulta individual	7	1 ano	Acidente e emergência	£ 94,00	Livro de custos do Sistema Nacional de Saúde 07/08
			1 ano	Avaliação geriátrica de paciente internado	£ 4.964,00	
			1 ano	paciente internado com atenção geriátrica contínua (média 5 semanas x £1.444)	£ 7.220,00	
Menos consultas médicas anualmente e pacientes relatam melhoras de saúde	Questionários e entrevistas	90	5 anos	Consultas médicas	£ 19,00	Livro de custos do Sistema Nacional de Saúde de 2006
Novos clubes/atividades em grupo ganharam novos participantes no ano e residentes relatam um aumento no bem-estar pessoal / sentindo-se menos isolados	Questionários	16	1 ano	Custo anual médio de associação	£ 48,25	Custos atuais médios de viagens de ônibus, bingos e clubes de artesanato
Menos visitas de Enfermeiras da região e residentes relatando aumento da atividade física de 3 horas ou mais por semana	Questionários	14	2 anos	Visitas de enfermeiras da região	£ 34,00	Livro de custos do Sistema Nacional de Saúde 07/08
Voluntários relatam maior atividade física de 3 horas ou mais por semana desde o início das atividades	Avaliação anual dos voluntários	4	1 ano	Anuidade de natalidade para residentes idosos	£ 162,50	Autoridade local
Menos casos por ano de vizinhos fazendo compras para residentes	Consulta individual	275	3 anos	taxas de entrega de compras de supermercado on-line	- £ 5,00	www.tesco.co.uk

Etapa 1 (repetida)	Etapa 2 (repetida)	Etapa 4			
Stakeholders	Resultados	Contrafactual	Atribuição	Drop Off	Impacto
	Descrição	%	%	%	
Grupos de pessoas que mudam em função do resultado da atividade	Como você descreveria a mudança?	O que teria acontecido sem a atividade?	Quem mais contribuiu para a mudança?	Será que o resultado vai cair nos próximos anos?	Quantidade vezes a <i>proxy</i> financeira, menos contrafactual menos deslocamento e atribuição.
Residentes idosos/ incapacitados	Sessões de exercícios terapêuticos leves em grupo resultaram em residentes mais capacitados, que tiveram menos quedas, e menos hospitalizações	0%	5%	50%	£625,10
					£33.010,60
					£ 48.013,00
	Sessões em grupo com enfermagem ajudaram os residentes a cuidarem melhor de sua saúde e de seus sintomas. Eles se tornaram mais saudáveis	0%	10%	10%	£ 1.539,00
	Residentes fizeram novos amigos e passaram mais tempo com os outros em atividades em grupo	10%	35%	0%	£451,62
	Residentes tiveram de 3 a 5 refeições nutritivas por dia e ficaram mais saudáveis	100%	0%	0%	£0,00
Autoridade local	Para moradores locais (e não para o conselho). Todos os resultados para estes <i>stakeholders</i> já foram considerados acima.				£ 0,00
Voluntários da Refeições-e-Passeios (aposentados)	Voluntários mais saudáveis (aposentados)	70%	10%	35%	£175,50
Vizinhos de residentes idosos/ incapacitados	Redução nos cuidados/ compras realizadas por vizinhos e enfraquecimento das redes sociais informais	5%	0%	5%	- £ 1.306,25
Total					£ 82.508,57

Etapa 5					
	Calculando o Retorno Social				
	Taxa de desconto (%) 3,5%				
	Ano 1 (após a atividade)	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	£625,10	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
	£33.010,60	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
	£48.013,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
	£1.539,00	£1.385,10	£1.246,59	£1.121,93	£1.009,74
	£451,62	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
	£175,50	£0,00	£0,00	£0,00	£0,00
	-£1.306,25	-£1.240,94	-£1.178,89	£0,00	£0,00
	£82.508,57	£144,16	£67,70	£1.121,93	£1.009,74
Valor Presente *	£79.718,43	£134,58	£61,06	£977,70	£850,17
Valor Presente Total (VP)					£ 81.741,93
Valor Presente Líquido					£ 39.366,93
Retorno social £ por £					£1,93 : £ 1

* Consulte a página 53 para explicação sobre esses cálculos

“Nossos pesquisadores institucionais tendem a concentrar-se muito sobre os custos e benefícios em termos de custos ‘puros’ em prisões ou em sentenças comunitárias.

A utilização do SROI em nosso trabalho com mulheres infratoras e ou em risco de infringir – mulheres que são muitas vezes primárias - ilustra claramente que custos mais abrangentes precisam ser considerados dentro e fora do departamento.”

Liz Hogarth, Juíza Criminal, Unidade de Estratégia da Justiça Criminal para Mulheres, do Ministério de Justiça – Reino Unido

“Eu acho este guia excelente - ele avança pelos processos de forma clara e lógica; estabelece diferentes elementos de juízo com cautela e no geral, eu fiquei muito impressionado.”

David Emerson, Gerente Geral, Associação de Fundações de Caridade - Reino Unido

SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL



Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

Rua Paes Leme, 524,
São Paulo - SP, 05424-010, Brazil

www.idis.org.br

CAF Charities Aid
Foundation

10 St Bride Street, London EC4A 4AD

Tel: 03000 123 000

www.cafonline.org

Charities Aid Foundation registered address:
25 Kings Hill Avenue, Kings Hill, West Malling, Kent ME19 4TA