



AVALIAÇÃO DE IMPACTO





Suponha que você trabalhe como assessor no Ministério da Educação, e uma das prioridades do governo é aumentar a frequência de crianças na escola. Sua equipe consegue R\$ 40 milhões para investir em um programa e o ministro pergunta qual intervenção você recomendaria. O que você responderia? Marque todas as alternativas que julgar corretas.

Como aumentar a frequência escolar?



Livros
gratuitos



Uniformes
escolares



Bolsas de
estudo por
mérito



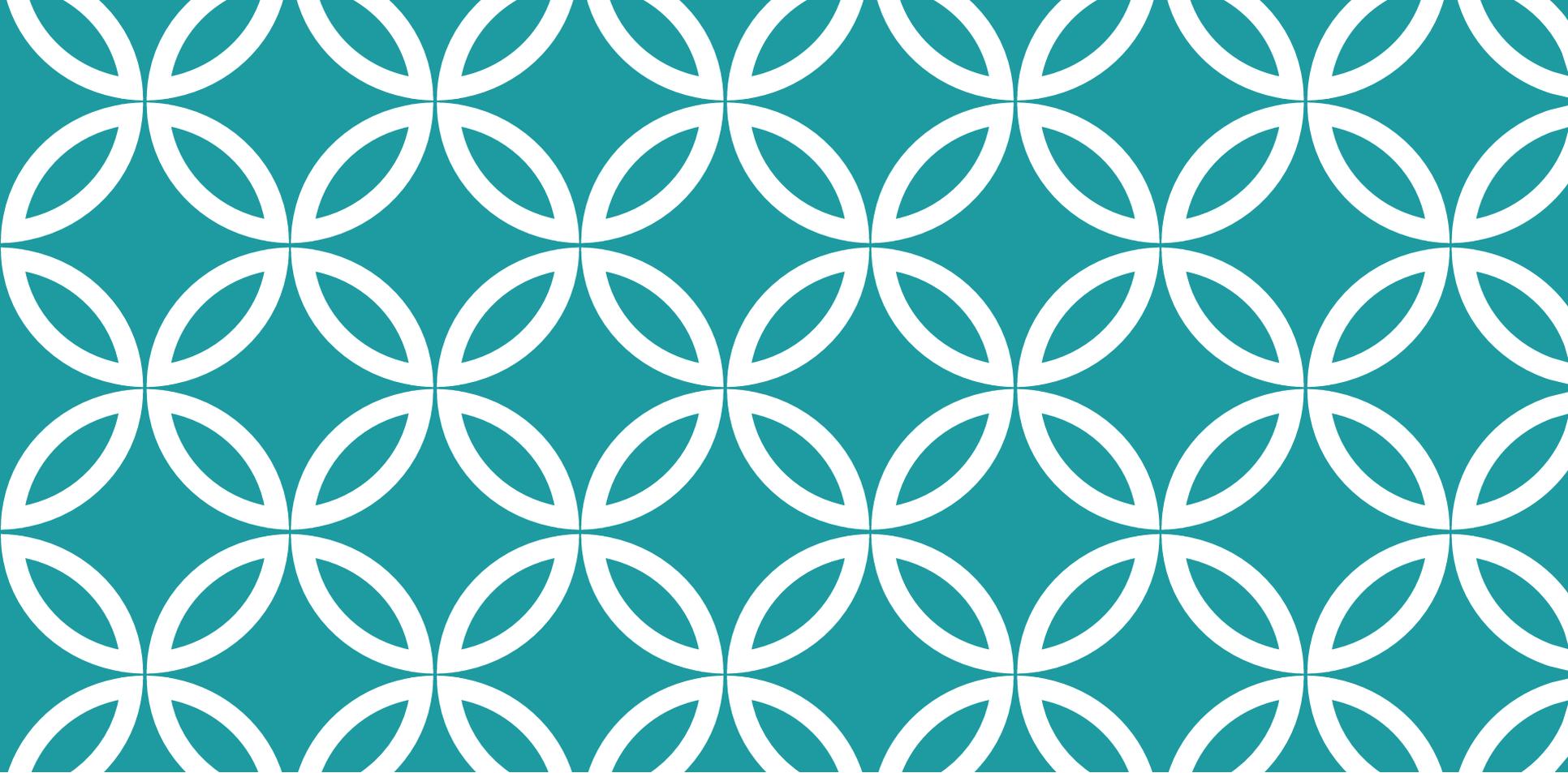
Transferências
monetárias



Novas
escolas



Informação sobre
retornos à
educação



**[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WA
TCH?V=CAIZN6YPN0S](https://www.youtube.com/watch?v=CAIZN6YPN0S)**



O QUE É AVALIAÇÃO?

O que é avaliação?

Avaliação é o processo que consiste em **emitir juízos de valor** sobre as **atividades** e **resultados** de uma política, estratégia ou projeto

Implica, necessariamente, **dois** elementos:

- Construir uma **descrição detalhada e precisa** do desempenho de um programa
- **Comparar com um critério ou padrão pré-estabelecido** para julgar o desempenho

CONCEITOS DE AVALIAÇÃO

Sanders et al

- Avaliar: “identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para **determinar o valor, qualidade, utilidade, eficácia** ou importância de um objeto avaliado em relação a estes critérios”

MDS

- avaliar implica: “levantamento consistente, sistemático e replicável de dados, informações e conhecimentos para aprimoramento da **intervenção programática**, versando sobre características essenciais do contexto de atuação, os públicos- alvo, o desenho, os arranjos de implementação, os custos de operação, os resultados de curto prazo, os impactos sociais e de mais longo prazo de um programa (...) com o objetivo de produzir evidências, compilar dados e sistematizar estudos que contribuam para o **aperfeiçoamento dos programas e projetos** sociais e a consecução de seus objetivos

Contandriopoulos Et al

- avaliar “consiste em fazer um julgamento de valor sobre uma intervenção que permita fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre a mesma ou sobre qualquer um de seus componentes, de maneira que os diferentes atores envolvidos, **que podem ter campos de julgamento diferentes, estejam prontos a tomar posição sobre a intervenção e a construir um julgamento que possa se traduzir em ações**”.

E PARA VOCÊ, O QUE É AVALIAR?

Que experiências avaliativas você já teve?

○ que marcou positivamente? ○ que marcou negativamente?

○ que avaliar significa para você?

Que lugar a avaliação pode ter na sua cultura organizacional?

Que avaliação é necessária para sua organização ou seu negócio?

POR QUE AVALIAR?

1. UM IMPERATIVO ÉTICO

- Avaliamos nossas ações porque estamos comprometidos em utilizar recursos privados e públicos da forma mais correta, sustentável e efetiva possível.
- Avaliamos porque é crucial conhecer as consequências positivas e negativas do que fazemos, a fim de viabilizar organizações, negócios de impacto, programas e políticas públicas com a qualidade necessária.
- Avaliamos porque não podemos fechar os olhos às falhas e às inadequações, sob o risco de penalizar ou onerar a sociedade e aqueles que diretamente se relacionam com nosso trabalho.

2. GESTÃO ADAPTATIVA

- Avaliamos porque sabemos que as organizações e seus contextos modificam-se o tempo todo, exigindo que aquilo que foi planejado seja revisado e ajustado em resposta às mudanças internas (equipe, processos, tecnologias) e externas a uma organização (recursos, mercado, público-alvo, normas, etc.).

3. APRENDIZAGEM

4. CONSTRUÇÃO DE CAPITAL POLÍTICO

5. TRANSPARÊNCIA

LEITURAS

Você conhece a Carta de Princípios para Negócios de Impacto?

<https://goo.gl/FnYzsz>

**VEJA COMO O PRINCIPIO 2 EXPRESSA CLARAMENTE O
COMPROMISSO COM AVALIACAO E MONITORAMENTO!**

Você conhece o Painel Gife de Transparência?

<http://bit.ly/2vV4NYs>

Você conhece o GRI - Global Report Initiative?

<http://bit.ly/1aVFfc3>

Você conhece os Indicadores Ethos para negócios sustentáveis?

<http://bit.ly/2vV5aCk>

Você conhece o GIIRS Ratings?

<http://bit.ly/2ipeOIS>

Você conhece o Sistema B?

<http://bit.ly/1x9YnhV>

O QUE É IMPACTO?

Conjunto de consequências, positivas e negativas, intencionais e não intencionais, que uma intervenção produz em uma dada realidade.

Impacto, portanto, tem a ver com relações de causa-e-efeito, com desdobramentos, consequências e influências.

Impacto de uma barragem ou de um novo empreendimento produtivo podem ser compreendidos por seus efeitos:

- a flora, a fauna ou a produção agrícola e pesqueira de uma região.
- Os estudos de impacto ambiental necessários para obras de infraestrutura, por exemplo, situam-se neste campo específico, que obedece à lógicas bastante complexas que miram consequências temporais e geográficas por vezes muito distantes do momento ou local da ação.
- A relação entre a ruptura da barragem em Mariana/MG e a atividade pesqueira no Espírito Santo é um exemplo importante para expandir o conceito de impacto socioambiental.

No campo da saúde

- impacto de um serviço de pré-natal => nas taxas de mortalidade infantil e materna.
- impacto de um novo medicamento => taxas de prevalência de uma doença,
- impacto da cobertura vacinal => incidência de uma doença
- impacto de um programa de fluoretação da água => número de dentes obturados, perdidos e careados de uma população.

No campo da educação

- educação infantil
 - desenvolvimento motor e cognitivo das crianças às quais se garante o direito da creche e da pré-escola.
- ensino fundamental
 - níveis de proficiência dos alunos em testes específicos ou pelo seu nível de ingresso no ensino médio.
- ensino médio e na educação superior,
 - relacionar à renda, empreendedorismo, expansão do universo cultural, entre tantas outras.

5 DIMENSÕES DE IMPACTO SOCIAL - ARTEMISIA^{viii}



REDUÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O custo de transação pode ser definido como o custo em dinheiro e tempo gastos por um comprador no mercado. Pessoas de baixa renda pagam mais caro pelos mesmos produtos e serviços, por sua dificuldade de acesso quando vivem distantes dos grandes centros, pelas assimetrias de informação impostas àqueles que possuem baixa escolaridade ou pela burocracia e custo do risco embutidos nos negócios direcionados a essa população. Mesmo o acesso a serviços públicos gratuitos impõe elevados custos à população de baixa renda.

Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem oferecer produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais.



REDUÇÃO DE CONDIÇÕES DE VULNERABILIDADE

A condição de vulnerabilidade refere-se à fragilidade a que uma pessoa fica exposta em situações de risco. Pessoas de baixa renda estão sujeitas a condições de vulnerabilidade com mais facilidade e frequência, especialmente em situações de crise (perda de bens, doenças, falecimentos e gravidez não planejada).

Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem oferecer produtos que facilitem a proteção de bens conquistados e a antecipação ou prevenção de riscos futuros, como seguros de vida, saúde, trabalho e assistência funeral.



AMPLIAÇÃO DE POSSIBILIDADES DE AUMENTO DE RENDA

O aumento de renda não deve ser entendido apenas como o aumento quantitativo de dinheiro, mas como a ampliação das possibilidades de escolha de um indivíduo de baixa renda, que contribui também para a redução de sua condição de vulnerabilidade.

Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem atuar no aumento das oportunidades de emprego estável ou na melhoria das condições de trabalho do microempreendedor.



PROMOÇÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Pessoas de baixa renda são privadas de oportunidades que promovam o desenvolvimento de suas capacidades, o que as impede de utilizar seu pleno potencial.

Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem promover oportunidades para que pessoas de baixa renda fortaleçam seu capital humano e social.



FORTELECIMENTO DA CIDADANIA E DOS DIREITOS INDIVIDUAIS

Pessoas de baixa renda podem estar privadas de direitos individuais básicos de vida, liberdade e segurança, como o acesso à moradia digna e regularizada.

Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem contribuir para o fortalecimento da cidadania por meio de produtos e serviços essenciais para uma qualidade de vida digna.

NATUREZA DOS IMPACTOS GERADOS PARA A SOCIEDADE

AUMENTO DE RENDA

- Matérias-primas produzidas – principalmente em áreas rurais – para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura.
- Organização de produtores, e associação ou incorporação à cadeia produtiva.
- Aumento de produtividade decorrido de treinamento e assessoria técnica.
- Eliminação de intermediários.
- Certificação para produtores diferenciados.
- Melhores canais de comercialização para pequenos produtores.
- Economia em compras frequentes.

ACESSO A BENS

- Redução de preços.
- Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos.
- Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas.
- Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição.
- Acesso flexível a empréstimos.
- Eliminação de barreiras à educação.

PROMOÇÃO DE CIDADANIA

- Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc.).
- Defesa de interesses públicos.
- Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos de excluídos.
- Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos de excluídos ou indivíduos não qualificados.
- Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda.
- Consciência ambiental.
- Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional.

CAPITAL SOCIAL

- Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades.
- Construção do sentimento de pertencer à sua comunidade.
- Construção de rede social: confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação.
- Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações.
- Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas.
- Elevação da autoestima.
- Associação de interesses individuais.
- Ligar grupos dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

PLANEJAMENTO ↔ AVALIAÇÃO

Proposto por Shewhart e popularizado por Deming, o Ciclo PDCA - Plan (planejar), Do (fazer), Check (confirmar), Act (agir)

- aponta um processo virtuoso para uma gestão de qualidade.
- As quatro etapas que já foram objeto de debates e transformações em diferentes evoluções teóricas, apostam que sempre haverá diferenças entre o planejado e o realizado, diferenças que precisam ser compreendidas num processo avaliativo contínuo que leve a descobertas e ajuste

Etapa que vai orientar o fazer. Implica decisões sobre qual o futuro desejado e sobre como chegar a ele



Etapa que empreende, realiza, experimenta o que havia sido planejado. Implica encontro com a realidade e requer adaptação



Etapa que requer o reordenamento do planejado, a mudança adaptativa à realidade, o ajuste atento para continuar o teste, a experimentação.



Etapa que observa, estuda, reconhece e avalia o que está sendo feito. Pode se concentrar em processos e resultados e implica aprendizagem.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO É UM DOS TIPOS DE AVALIAÇÃO.

O que é avaliação?



TIPOS DE AVALIAÇÃO

Avaliação de Necessidades

```
graph TD; A[Avaliação de Necessidades] --> B[Avaliação Teórica]; B --> C[Avaliação de Processos]; C --> D[Avaliação de Impacto]; D --> E[Avaliação de Eficiência];
```

Avaliação Teórica

Avaliação de Processos

Avaliação de Impacto

Avaliação de Eficiência

Avaliação de necessidades

- Qual é o problema?
- Qual o objetivo do Programa?

Avaliação teórica de Programas

- Como, na teoria, podemos resolver esse problema?

Avaliação de processos

- O programa funciona como foi planejado?

Avaliação de impacto

- Os objetivos se cumpriram?
- Em qual magnitude?

Análise custo-efetividade

- Dada da magnitude do custo, como se compara este programa com outras alternativas?

AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

Avaliação de necessidades

Estudo sistemático que

- Identifica a natureza, o alcance e as causas de uma **necessidade**
- Define e descreve a **população-alvo** a ser atendida
- Determina a **intervenção necessária** para solucionar a necessidade



Necessidade

População-alvo

Solução

**Aumentar número de
crianças matriculadas
nas escolas**

**Crianças fora
da escola**

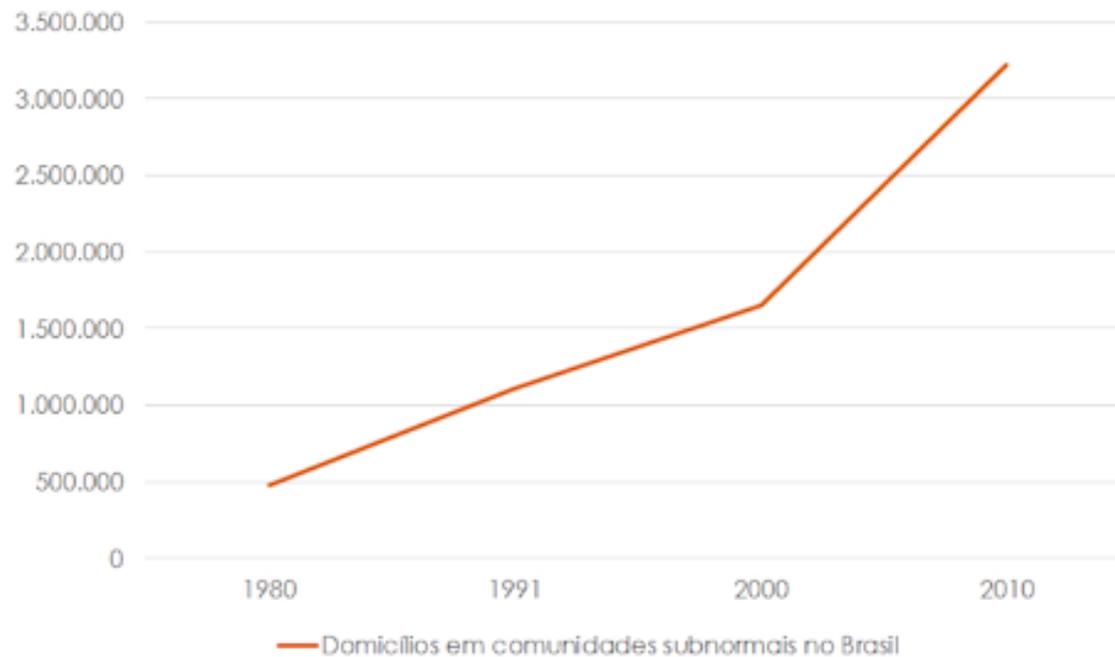
I. AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

Perguntas que requerem uma avaliação de necessidades

- Qual é a natureza e a magnitude do problema ou necessidade? São poucas ou muitas crianças fora da escola?
- Quais são as possíveis causas? Por que elas estão fora da escola? Possíveis causas, possíveis intervenções
- Quais são as características da população-alvo? Pobres, deficiências
- Quais programas são os mais pertinentes para essa população?
- Quais programas já existem para resolver o problema? Será que já existem programas? Estão funcionando

I. AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

Número de domicílios em favelas (assentamentos irregulares) no Brasil



Fonte: Censos de 1991, 2000 e 2010, em Pasternak e D'Ottaviano (2016). "Favelas no Brasil e em São Paulo:

II. AVALIAÇÃO TEÓRICA

O que está por trás desta intervenção?

- Avalia a teoria que está por trás do programa:
 - É viável e factível?
 - Atende às necessidades da população-alvo?

Descrever
a teoria

- Marco Lógico
- Teoria da Mudança

Determinar
sua
qualidade

- Revisão da literatura
- Painel de especialistas
- Entrevistas

- Revisão da literatura
 - Acessar o que outros países fizeram para solucionar esse problema.
 - O que a teoria (econômica, social, psicológica) nos diz em relação a esse marco lógico e processo de causalidade?
- Especialistas
 - Que perguntas requerem esse marco lógico?

II. AVALIAÇÃO TEÓRICA

Perguntas que requerem uma avaliação da teoria

- Quais são os resultados finais que são esperados alcançar com o programa?
- Como se pretende chegar a esses resultados finais? (Por meio de quais insumos, atividades, produtos e resultados intermediários?)
- Que suposições e riscos estão implícitos em nossa teoria da mudança?
- Quão razoáveis são essas suposições, e quão grandes são os riscos?

II. AVALIAÇÃO TEÓRICA

Exemplo: Construção de moradias em comunidades vulneráveis na América Latina



TECHO

Organização da sociedade civil que visa superar a situação de pobreza em comunidades vulneráveis por meio da construção de moradias. Atua em países na América Latina, inclusive no Brasil

II. AVALIAÇÃO TEÓRICA

Teoria da Mudança do TECHO

Problema /
necessidade

Altos níveis de pobreza em
assentamentos precários

Insumos /
atividades

Voluntários

Material de
construção

Produto

Melhores moradias

Resultados
intermediários

Maior sensação
de segurança

Maior disposição à
acumulação de ativos

Resultados
finais

Maior
satisfação

Melhores
relações
familiares

Maior
empregabilidade

Maior sensação de segurança: não
tem Direito de propriedade

Comprar coisas porque

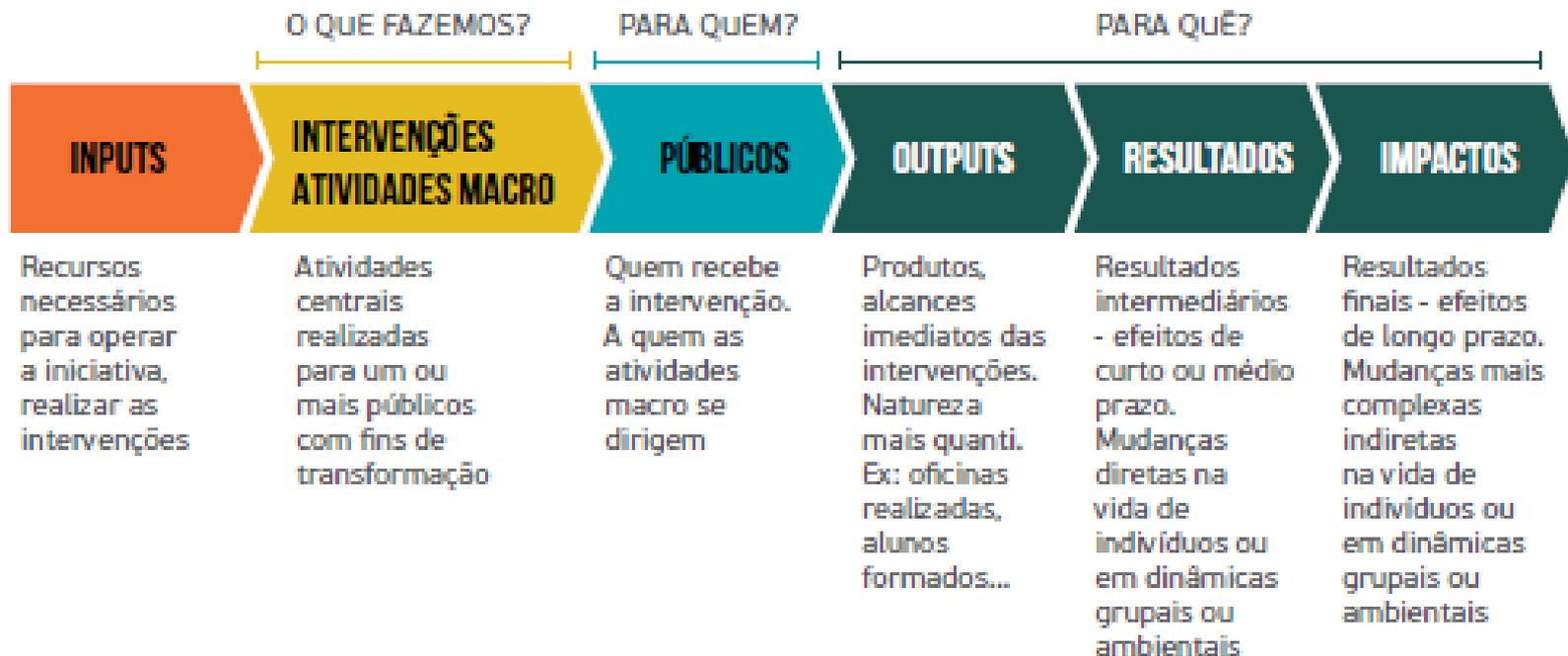
Menor stress

Maior possibilidade de oferta no
mercado de trabalho ou
empreendedorismo, dado que têm
segurança

II. AVALIAÇÃO TEÓRICA (TEORIA DA MUDANÇA)

Uma teoria de mudança é a aposta que uma iniciativa faz em relação ao futuro da realidade na qual ela intervém.

Reunindo elementos em uma cadeia lógica que relaciona ações, produtos, resultados e impacto, uma teoria de mudança procura traduzir, de maneira simples e criativa, os maiores compromissos de uma iniciativa.



II. AVALIAÇÃO TEÓRICA (TEORIA DA MUDANÇA)

As teorias de mudança derivam da Program Theory Evaluation, ou das avaliações baseadas em Teorias de Programas

- corrente que advoga que a principal função de uma avaliação é compreender **qual teoria sustenta um determinado objeto na realidade social**, ou seja, que fundamentos teóricos, lógica estratégica, relações entre componentes e expectativas de resultados dão forma a um programa ou política, por exemplo.
- Carol Weiss consolidou o conceito de teoria de mudança

II. AVALIAÇÃO TEÓRICA (TEORIA DA MUDANÇA)

- Justificativas de Carol Weiss para uso da Teoria da mudança

É preciso conhecer o caminho: a falta de clareza sobre os passos a serem dados em busca de um resultado de longo prazo torna a avaliação desafiadora e menospreza fatores relacionados ao impacto almejado, uma vez que não é possível mensurar impacto se não temos clareza daquilo que estamos fazendo.

Os atores precisam partilhar a visão: *stakeholders* de iniciativas complexas geralmente são pouco conscientes de como se dará o processo de mudança e dão pouca atenção às mudanças de curto e médio prazo que levarão ao alcance de um impacto de longo prazo.

É preciso ter hipóteses sobre causas e efeitos: teorias de mudança implicam uma maneira de descrever uma série de pressupostos que explicam tanto o passo a passo que leva a uma mudança social como as conexões entre as atividades e resultados que ocorrem em cada momento do caminho de mudança.

Não se controla, mas é preciso conhecer a realidade onde se atua: pressupostos pobremente articulados dificultam a avaliação de programas complexos e por isso é necessário investigá-los e elucidá-los.

ETAPAS DA TEORIA DA MUDANÇA

Começando a Teoria da mudança

- a) Um grupo disponível para o trabalho coletivo;
- b) O respeito às ideias, leituras e opiniões dos colegas, num exercício criativo, inspirador e centrado em **comunicacao nao violenta**.
 - - <https://www.youtube.com/watch?v=AbQTnHirOnw>
- c) alguém que cumpra o papel de facilitadora ou facilitador, seja interno ou externo à iniciativa;
- d) alguém que assuma a função de controlar o tempo disponíveis para a tarefa.
- e) alguém (pode ser a própria facilitadora) que ajude o grupo a representar esquemática e visualmente a construção.

PREPARAÇÃO DA TEORIA DA MUDANÇA

1º ETAPA

COMPREENDER O CONTEXTO

É importante que aqueles que constroem uma teoria de mudança conheçam com propriedade a realidade onde pretendem intervir, seus ativos e problemas, seus atores e dinâmicas, os riscos e as oportunidades. O uso de técnicas voltadas a melhor compreender a realidade e os problemas pode ser útil nesta etapa: você conhece a árvore de problemas e objetivos ou o Ecomapa?

(<https://goo.gl/LDfODT>)

2º ETAPA: EXPLICITAR QUAIS MUDANÇAS QUE SE DESEJA ALCANÇAR

3º ETAPA: REGISTRAR O QUE E OU DEVE SER FEITO PARA GERAR MUDANÇAS

4º ETAPA: EXPLICITAR E REGISTRAR O PÚBLICO ALVO

5º ETAPA: REGISTRAR OS PRINCIPAIS PRODUTOS (OUTPUTS)

6º ETAPA: ESCLARECER, REGISTRAR E QUESTIONAR PRESSUPOSTOS

7º ETAPA: APRIMORAR O DESENHO

PASSOS PARA TEORIA DA MUDANÇA

1. Análise de contexto e stakeholders
2. Formular Perguntas avaliativas
3. Avaliação de processos, resultados ou impactos?
4. Eleger o modelo de investigação
5. Construir indicadores e critérios de julgamento
6. Eleger as fontes e coletar informações
7. Analisar as informações

III. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS

A teoria da mudança nos diz como o programa deveria funcionar, mas implementar um programa de acordo com o planejado não é fácil

- Assim, é importante estudar o que acontece na prática, e uma avaliação de processos avalia a implementação de um programa

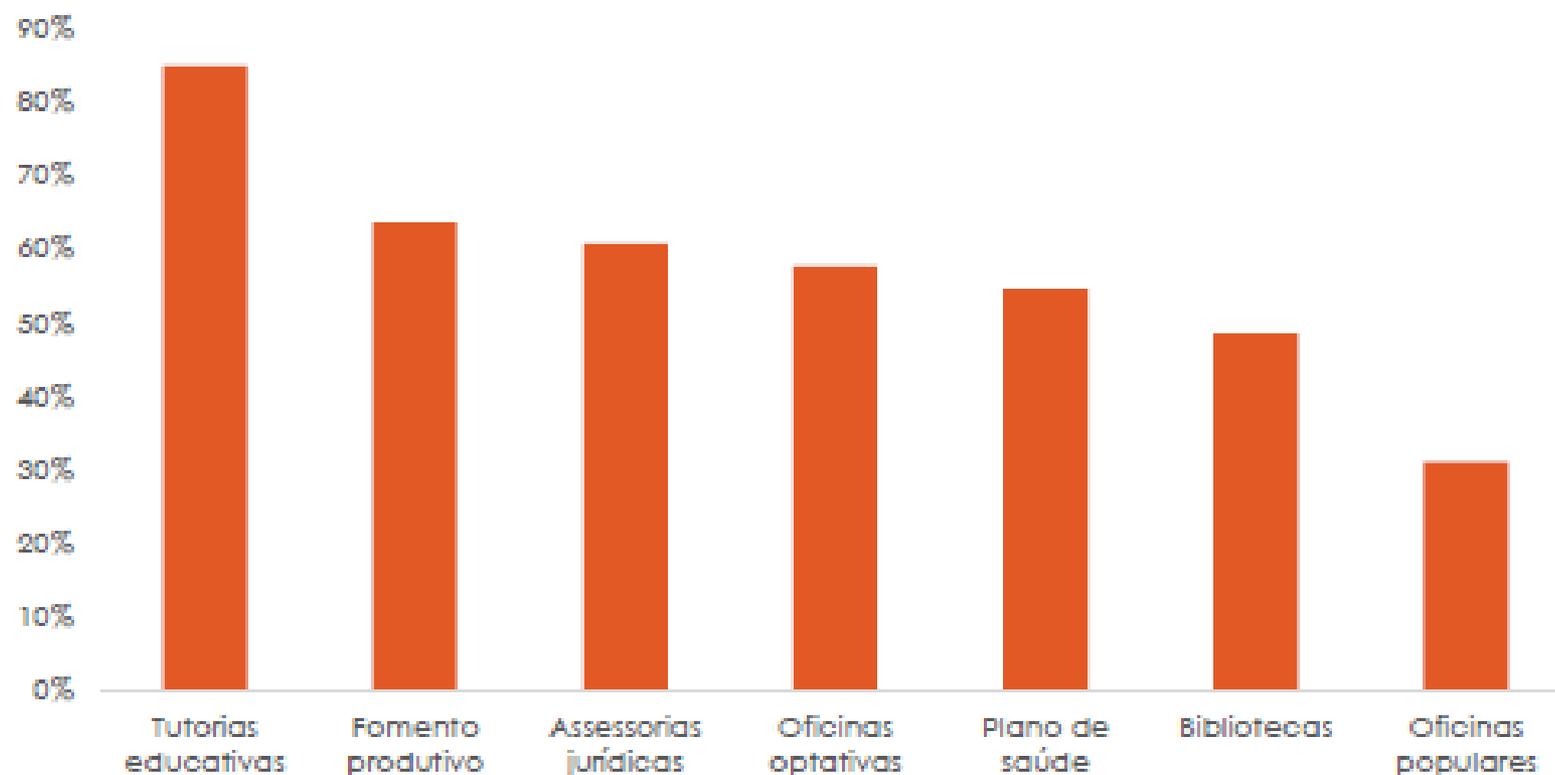
III. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS

O programa está sendo implementado corretamente?

- Segundo o planejado?
- Cumpre com os padrões relevantes?
- Permite alcançar os objetivos?
- Quantas pessoas estão recebendo o serviço? São as pessoas certas?
- O serviço recebido é adequado em termos de quantidade, qualidade e tipo?
- A equipe que executa o programa conta com todas as competências requeridas?
- Como os recursos são geridos?

Avaliação de processos do TECHO

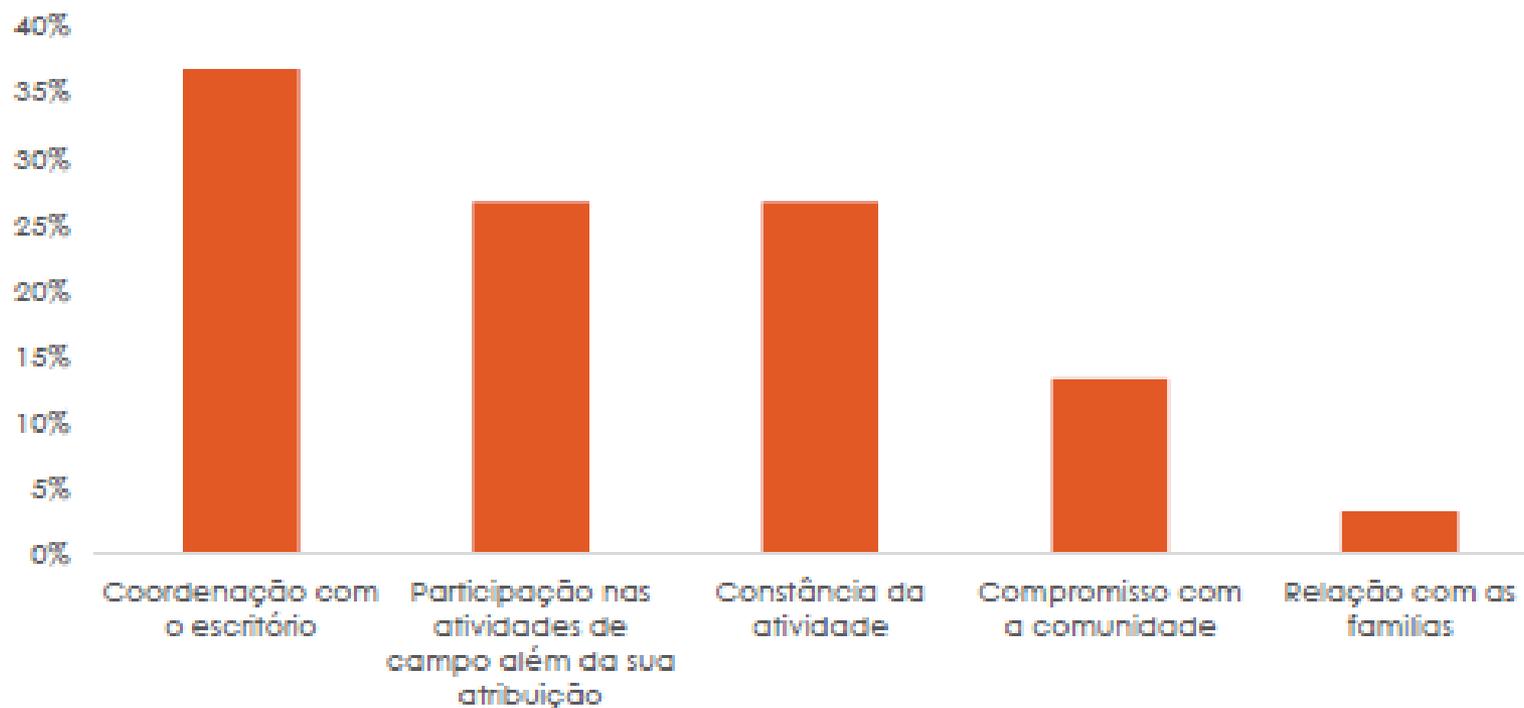
% de áreas onde foram implementadas intervenções



Fonte: CIS 2009, Processos de intervenção social de UTP CH em acampamentos em que se formaram comités na região metropolitana.

Avaliação de processos do TECHO

Aspectos em que se deve melhorar o trabalho dos voluntários nas comunidades



Fonte: CIS 2009, Processos de intervenção social de UTP CH em acampamentos em que se formaram comités na região metropolitana.

IV. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

O que é impacto?



IV. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Perguntas que requerem uma avaliação de impacto

O programa teve os efeitos esperados sobre os beneficiários?

- Esses efeitos se mantiveram com o tempo?
- Todos os componentes do programa são necessários para obter impacto?
- Alguns grupos de beneficiários estão mais afetados pela intervenção do que outros?
- Existem efeitos adversos não planejados?

IV. AVALIAÇÃO DE IMPACTO



IV. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Qual foi o impacto?



Satisfação com a proteção que a residência oferece contra a chuva



Satisfação com a qualidade de vida

Não houve impacto em:

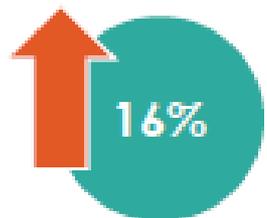
- Consumo de bens
- Mercado de trabalho
- Saúde

IV. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Qual foi o impacto?



Satisfação com a proteção que a residência oferece contra a chuva



Satisfação com a qualidade de vida

Não houve impacto em:

- Consumo de bens
- Mercado de trabalho
- Saúde

Processos vs. Impacto

Avaliação de Processos Como? Por que?

Mede o progresso em relação aos objetivos

Monitoramento contínuo e frequente

Realizada durante a implementação do programa

Pode ser realizada pela equipe do programa ou parceiro externo

Evidência descritiva

Avaliação de Impacto Quanto?

Mede quanto do progresso em relação aos objetivos é causado pelo programa

Pontual, limitada no tempo

Desenhada antes da implementação, com resultados finais após programa ser implementado

De preferência, realizada externamente com apoio das equipes do programa

Evidência causal

V. AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA

Análise custo-benefício: compara os benefícios do programa com seus custos

- Implica monetizar os custos e benefícios
- É realizada geralmente *ex-ante*

Análise custo-efetividade: compara a mudança na variável de impacto principal com os custos do programa

- Permite comparar o impacto relativo de diferentes intervenções
- É realizada geralmente *ex-post*

V. AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA

Perguntas

O impacto foi alcançado de uma maneira eficiente?

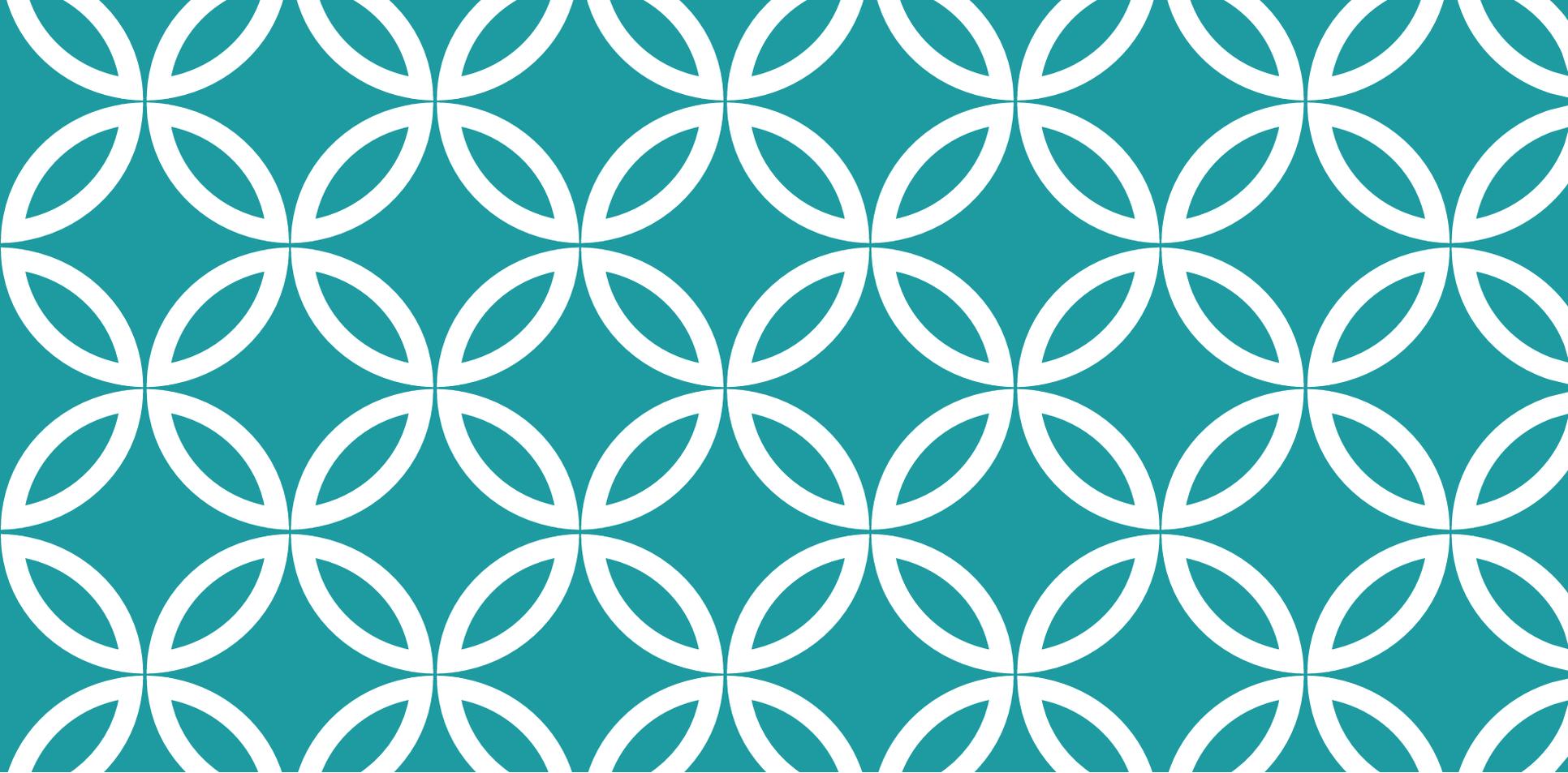
- O custo do programa é razoável em relação à magnitude do impacto?
- Existem intervenções alternativas que cumpririam os mesmos objetivos a um menor custo?
- Os recursos são usados de maneira eficiente?

V. AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA

Análise custo-benefício em **casas emergenciais**

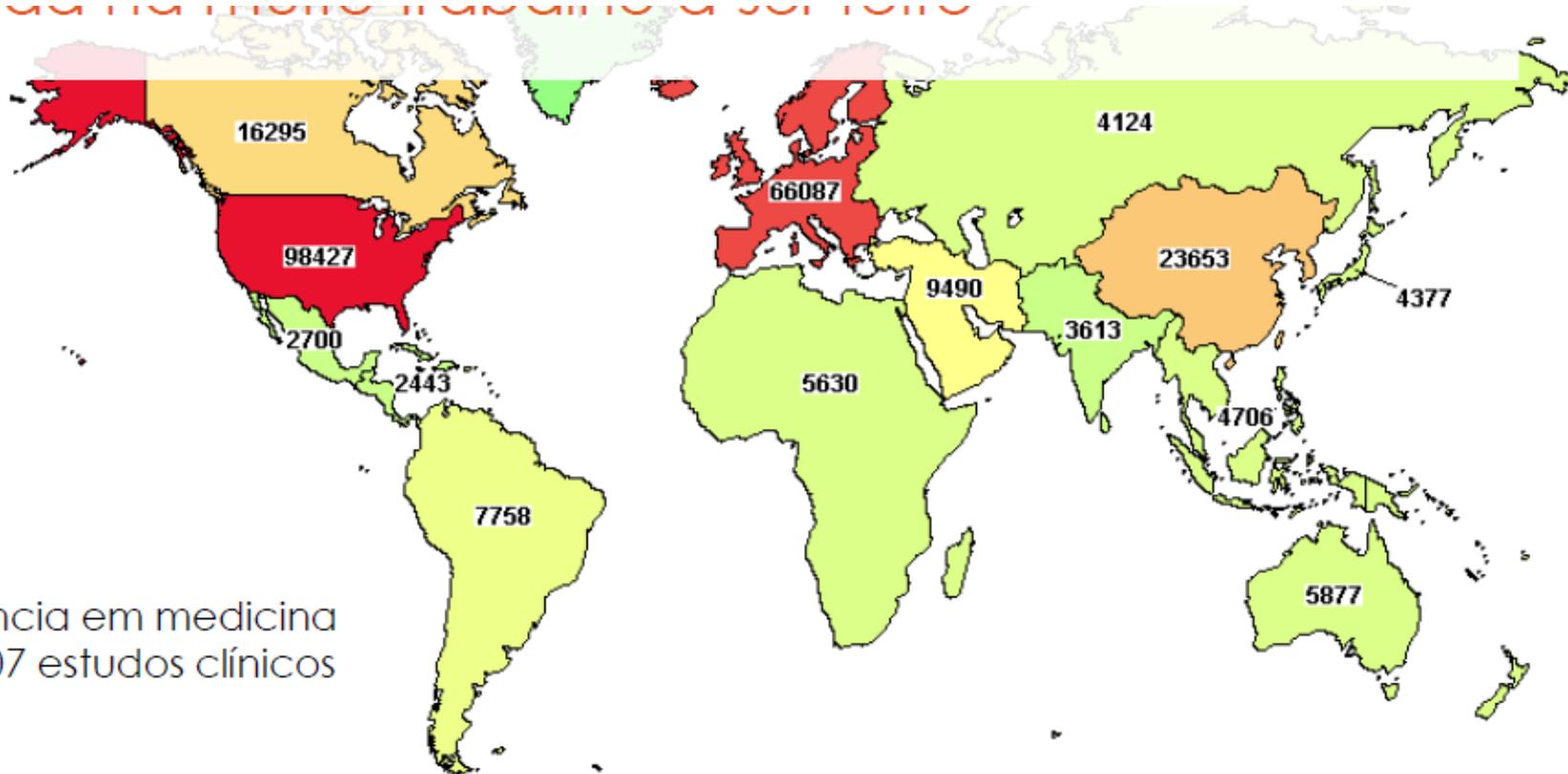
Mudança na medida de impacto (taxa de pobreza)
dividido por
medida de custo (reais)





|

ESTUDO DE EVIDÊNCIAS



Evidência em medicina
234.107 estudos clínicos

Colors indicate the number of studies with locations in that region

Least  Most

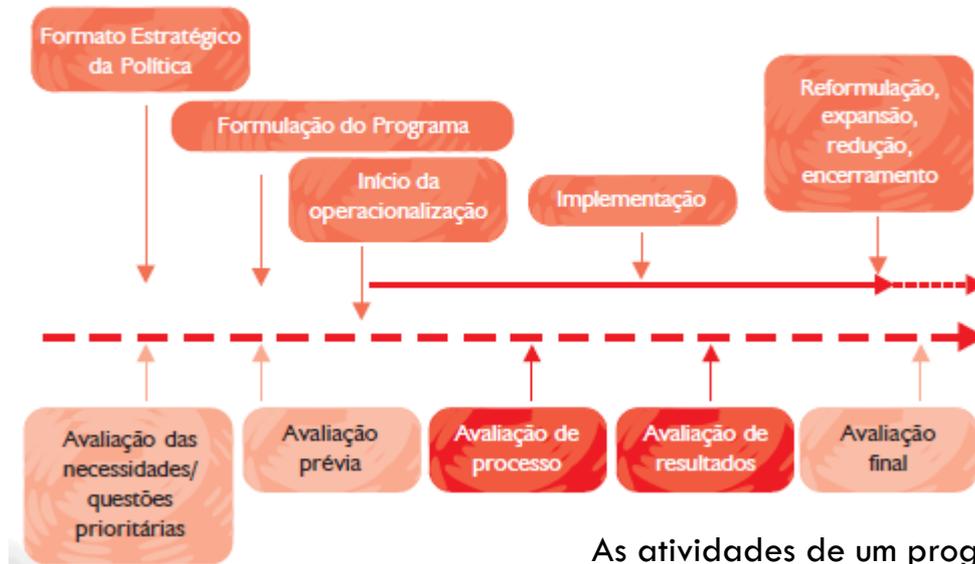
Labels give the exact number of studies

Fonte: <https://ClinicalTrials.gov>
11 de janeiro de 2017

A Avaliação no Ciclo das Políticas Públicas



A Avaliação no Ciclo das Políticas Públicas



As atividades de um programa produzem 3 tipos de resultado: produtos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e impactos (*impact*).

■ Quanto à cobertura:

- ✓ Quais são as principais características dos participantes?
- ✓ Estamos atendendo quem deveríamos atender?
- ✓ Em qual proporção estamos conseguindo atender aqueles que nos procurar

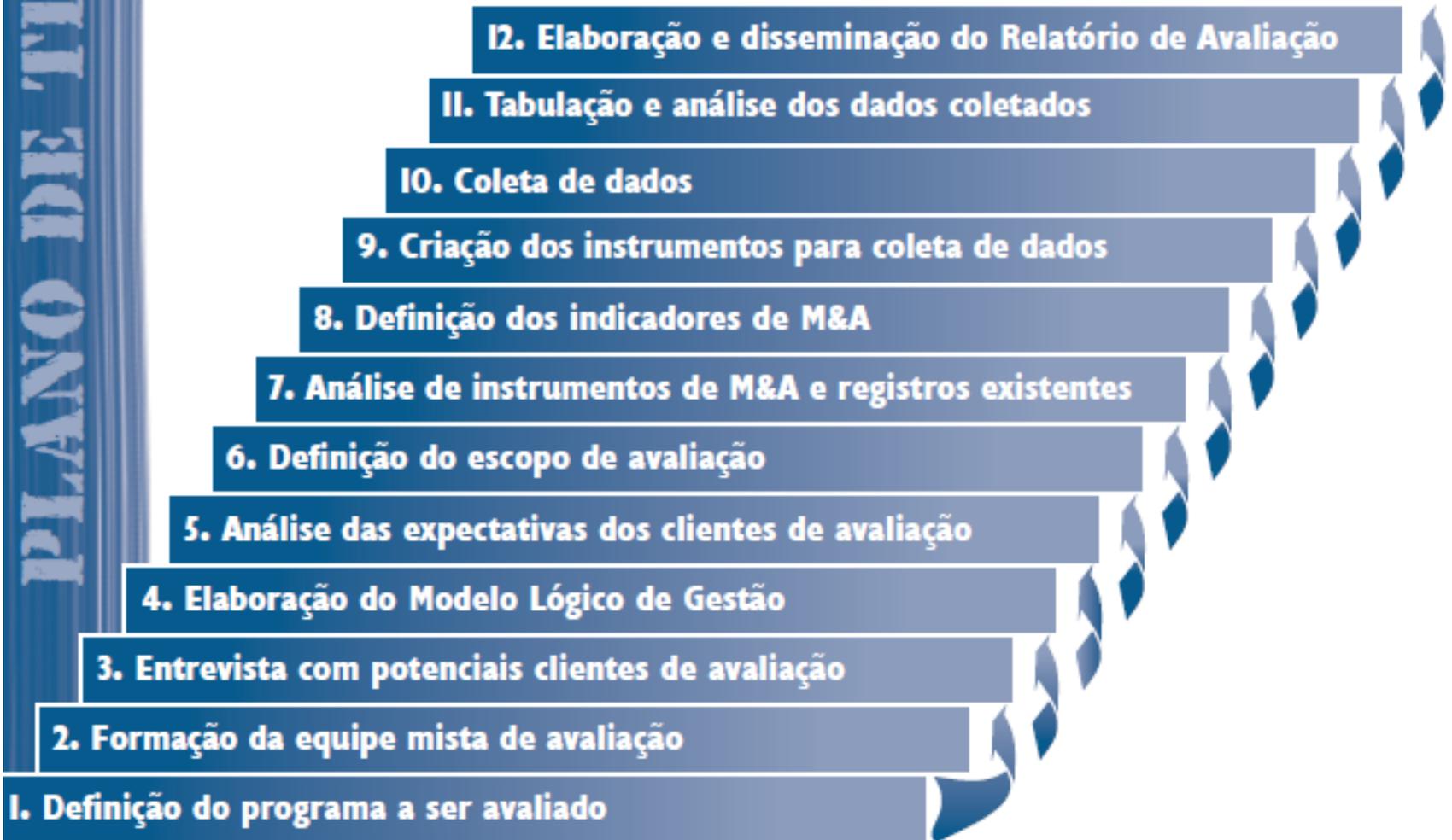
■ Quanto ao processo de implementação do programa:

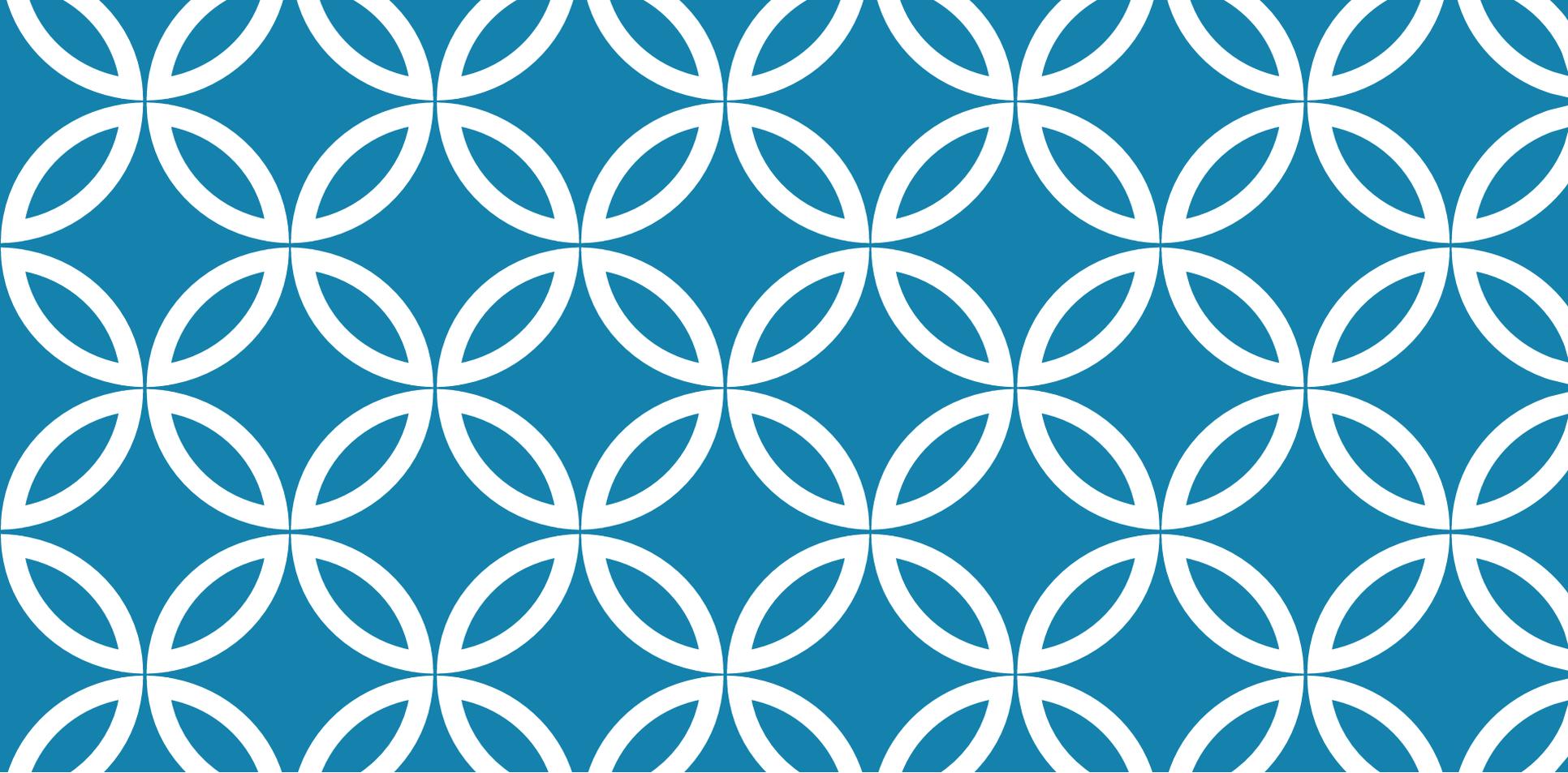
- ✓ As atividades estão acontecendo conforme planejado?
- ✓ Quais são os pontos fortes e fracos das estratégias e atividades do program
- ✓ Como os diferentes atores percebem o programa?

- **Atividades:** procedimentos do programa que são mobilizados visando à obtenção dos efeitos desejados (como o treinamento de produtores, perfuração de poços, etc.).
- **Produtos:** efeitos imediatos de cada atividade do programa (como o número de pessoas capacitadas, aulas dadas, materiais produzidos, etc.).
- **Resultados:** impactos de curto prazo, resultado direto do programa nos seus beneficiários (normalmente referem-se a mudanças de conhecimento, habilidades, comportamento e valores).
- **Impactos:** benefícios e transformações de médio e longo prazo para os participantes e beneficiários indiretos do programa (suas famílias e comunidades).

OS 12 PASSOS

PLANO DE TR





**EXEMPLO: INDICADORES
ETHOS** |

INDICADORES INSTITUTO ETHOS

O QUE É UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL

É a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

INDICADORES INSTITUTO ETHOS

CONVERGÊNCIA COM OUTRAS INICIATIVAS

- Para contemplar os avanços do movimento de RSE/sustentabilidade no Brasil e no mundo, os Indicadores Ethos foram desenvolvidos de maneira convergente com diversas iniciativas, enfatizando-se, sobretudo, a integração com a Norma ABNT ISO 26000, as Diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade, da Global Reporting Initiative (GRI), os princípios do Pacto Global da ONU e a metodologia do CDP. Pelo Programa Latino-Americano de Responsabilidade Social Empresarial (Plarse), a ferramenta consolida também a experiência regional latino-americana de adaptação dos Indicadores Ethos ao contexto de cada país participante.

DIMENSÃO VISÃO E ESTRATÉGIA

- 1** Estratégias para a Sustentabilidade
- 2** Proposta de Valor
- 3** Modelo de Negócios

TEMA: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Subtema: Governança e Conduta

- 4 Código de Conduta
- 5 Governança da Organização (empresas de capital fechado)
- 5 Governança da Organização (empresas de capital aberto)
- 6 Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de RSE/ Sustentabilidade
- 7 Engajamento das Partes Interessadas

Subtema: Prestação de Contas

- 8 Relações com Investidores e Relatórios Financeiros
- 9 Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados
- 10 Comunicação com Responsabilidade Social

TEMA: PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO

Subtema: Práticas Concorrenciais

- 11 Práticas Concorrenciais

Subtema: Práticas Anticorrupção

- 12 Práticas Anticorrupção

Subtema: Envolvimento Político Responsável

- 13 Contribuições para Campanhas Eleitorais
- 14 Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas

Subtema: Sistemas de Gestão

- 15 Gestão Participativa
- 16 Sistema de Gestão Integrado
- 17 Sistema de Gestão de Fornecedores
- 18 Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos
- 19 Gestão da RSE/ Sustentabilidade

TEMA: DIREITOS HUMANOS

Subtema: Situações de Risco para os Direitos Humanos

- 20 Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos
- 21 Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos
- 22 Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos

Subtema: Ações Afirmativas

- 23 Promoção da Diversidade e Equidade

TEMA: PRÁTICAS DE TRABALHO

Subtema: Relações de Trabalho

- 24 Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)
- 25 Relações com Sindicatos

Subtema: Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento

- 26 Remuneração e Benefícios
- 27 Compromisso com o Desenvolvimento Profissional
- 28 Comportamento frente a Demissões

Subtema: Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida

- 29 Saúde e Segurança dos Empregados
- 30 Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho

TEMA: QUESTÕES RELATIVAS AO CONSUMIDOR

Subtema: Respeito ao Direito do Consumidor

- 31 Relacionamento com o Consumidor
- 32 Impacto decorrente do Uso dos Produtos ou Serviços

Subtema: Consumo Consciente

- 33 Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente

TEMA: ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO

Subtema: Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento

- 34 Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade
- 35 Compromisso com o Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais
- 36 Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

DIMENSÃO AMBIENTAL

TEMA: MEIO AMBIENTE

Subtema: Mudanças Climáticas

- 37 Governança das Ações Relacionadas às Mudanças Climáticas
- 38 Adaptação às Mudanças Climáticas

Subtema: Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecossistêmicos e a Biodiversidade

- 39 Sistema de Gestão Ambiental
- 40 Prevenção da Poluição
- 41 Uso Sustentável de Recursos: Materiais
- 42 Uso Sustentável de Recursos: Água
- 43 Uso Sustentável de Recursos: Energia
- 44 Uso Sustentável da Biodiversidade e Restauração dos Habitats Naturais
- 45 Educação e Conscientização Ambiental

Subtema: Impactos do Consumo

- 46 Impactos do Transporte, Logística e Distribuição
- 47 Logística Reversa

Modelo de Negócios

ESTÁGIO 1	CUMPRIMENTO E/OU TRATATIVA INICIAL	sim	não
A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviços ambientalmente legais e socialmente responsáveis.	3.1.1 A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviços ambientalmente legais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.1.2 A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviços socialmente responsáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTÁGIO 2	INICIATIVAS E PRÁTICAS	sim	não
A empresa realiza análises de ciclo de vida de seus produtos e serviços e mapeia os impactos socioambientais que causam na cadeia de suprimentos.	3.2.1 A empresa realiza análises do ciclo de vida de seus produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.2.2 A empresa possui um mapeamento de seus impactos socioambientais considerando sua cadeia de suprimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTÁGIO 3	POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E SISTEMAS DE GESTÃO	sim	não
A empresa permanece atenta às tendências relacionadas à sustentabilidade que podem redefinir seu mercado ou modelo de negócios e entende RSE/sustentabilidade como fatores condicionantes para seu crescimento econômico. Além disso, quantifica a redução de custos obtida por meio de iniciativas de mitigação dos impactos negativos de produtos e serviços; desenvolve parcerias com fornecedores, visando à melhoria de seus processos de gestão; e participa da destinação final dos produtos pós-consumo.	3.3.1 A empresa considera de maneira sistemática tendências ligadas à sustentabilidade que podem redefinir seu mercado ou modelo de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.2 RSE/sustentabilidade são fatores condicionantes para o crescimento econômico da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.3 A empresa quantifica a redução de custos obtida por meio das iniciativas de mitigação dos impactos de produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.4 A empresa desenvolve parcerias com fornecedores, visando à melhoria de seus processos de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.3.5 A empresa participa da destinação final dos produtos pós-consumo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



<https://www.youtube.com/watch?v=Uo1mVM5fapo>

Avaliação e políticas públicas – unicamp

José Roberto Rus Perez at TEDxUnicamp 2012