
TABOR OUTDOOR

Protótipo SROI Avaliativo
out 2016 - set 2017

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Centro Jovem Tabor (CJT) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, fundada em 1987, que tem por missão efetuar a reabilitação de 24 jovens do sexo masculino que se encontram a cumprir medida de acolhimento da Lei de Promoção e Proteção. São jovens de diversos contextos sociais com um cenário comum, o de risco social.

O projeto TaborOutdoor teve o seu início em 2013 com a realização de atividades de desporto aventura (acampamentos, BTT e canoagem), devidamente estruturadas e tecnicamente fundamentadas, realizadas em contato com a natureza.

Com a presente análise procurou-se perceber em que medida este projeto produz mudança de comportamentos nos jovens, se contribui para a melhoria do desempenho da organização e se o investimento realizado justifica a sua continuidade ou, até, o seu aumento.

O rácio SROI obtido foi de 1,31 por cada 1€ investido, Na realização dos cenários otimistas e pessimistas, obteve-se um intervalo de 0,63 entre ambos. As variáveis alteradas foram as aproximações financeiras e as atribuições II. Assim, verificou-se que a diferença entre cenários não é muito significativa, o que nos leva a acreditar que a base do projeto é suficientemente estável e segura para a realização das mudanças.

A principal conclusão retirada desta análise é a que as mudanças com maior impacto foram as mudanças realizadas no *stakeholder* utentes do CJT, revelando que o projeto é para os jovens e é neles que se verificam as maiores ganhos. Tornou-se, por si só, uma intervenção segura e consistente numa fase determinante do projeto de vida do jovem.

1. ÂMBITO

1.1. O QUÊ?

Segundo o relatório CASA (Segurança Social), sobre a situação das crianças e jovens dos 0 aos 20 anos, o sistema de acolhimento, em 2016, abrangeu um total 10.688 crianças e jovens. Destas, 8.175 (76%) encontravam-se em situação de acolhimento prolongado, no final do período em análise.

A aplicação da medida de promoção e proteção em Casa de Acolhimento Residencial surge perante uma multiplicidade de fatores como: negligências, maus tratos, abandonos, abusos, exposição a modelos de conduta desviante que estão presentes a vários níveis, nas trajetórias de vida de muitas crianças e jovens em Portugal.

O Centro Jovem Tabor é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que efetua, ao abrigo da Lei de Proteção de Crianças e Jovens em perigo, o acolhimento prolongado num Lar de Infância e Juventude, em regime aberto, de jovens que se encontram em situação de risco social.

O CJT acolhe 24 jovens do género masculino com idades entre os 12 e os 18 anos, em situação de perigo, que revelam padrões de comportamento disruptivos em situação de abandono escolar ou com insucesso escolar. São jovens com baixa autoestima e baixa resistência à frustração, com dificuldade em aceitar limites e regras, com atitudes marcadas por instabilidade e impulsividade. Sofrem de perturbações de personalidade e revelam tendência delinquencial. Alguns padecem de doença e deficiência mental.

O desporto é um instrumento privilegiado no trabalho de competências. O cumprimento das regras de jogo, trabalho de equipa, autoconfiança, respeito, auto-controlo e tomada de decisão, são algumas áreas que o desporto permite desenvolver. É um agente de socialização, onde se aprende a aceitar regras, limites, respeitar o outro, trabalhar em equipa e a lutar por objetivos.

O CJT desenvolveu o projeto TABOR OUTDOOR, que vê no desporto uma ferramenta para a intervenção com jovens. Através deste projeto, criam-se cenários onde é necessária a intervenção direta com o jovem, potenciando o seu crescimento, levando-o a agir como principal ator da sua mudança. São realizadas atividades em contato com a natureza, como BTT, Canoagem, Caminhada, Campismo, etc.

Objetivos da Intervenção:

- Aumentar os fatores de proteção dos jovens através da prática desportiva;
- Melhorar competências pessoais e sociais;
- Diminuir comportamentos desviantes;
- Trabalhar autoestima, autonomia, tomada de decisão e relações interpessoais;
- Adquirir hábitos saudáveis;
- Aumentar a consciência ambiental;
- Ocupar os tempos livres de modo saudável.

A presente análise recairá sobre as atividades BTT, acampamentos e canoagem.

1.2. PORQUÊ?

Pretende-se com a presente análise compreender o impacto do projeto TAVOR OUTDOOR, uma vez que se deseja apresentar uma segunda versão do mesmo, em Janeiro de 2018, ao parceiro Fundação Decathlon, procurando assim demonstrar que o investimento inicial teve impacto ao nível da intervenção com jovens em risco, justificando-se deste modo a sua continuidade.

Por outro lado, esta análise permite ainda ao CJT avaliar se o projeto efetivamente produz mudança de comportamento nos jovens, aferindo se contribui ou não para a concretização dos seus projetos de vida.

Por fim, avaliar o impacto da intervenção desenvolvida pelo Projeto TAVOR OUTDOOR, servirá também para a melhoria do desempenho da organização, nomeadamente no que diz respeito à tomada de decisão estratégica.

1.3. COMO?

Para o desenvolvimento da análise, foi adotada uma estratégia avaliativa, desenvolvida pela equipa técnica, contando com duas psicólogas, dois educadores sociais, um assistente social, a Diretora Técnica e o Presidente Executivo da Direção do Centro Jovem Tabor. Os dados analisados referem-se ao ano financeiro de 1 Outubro de 2016 a 30 Setembro de 2017.

Para o envolvimento dos *stakeholders* foram disponibilizados recursos informáticos, telecomunicações, gabinete e consumíveis de escritório.

2. STAKEHOLDERS

2.1. IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS

Os *stakeholders* envolvidos na intervenção do projeto TAVOR OUTDOOR são: 1. os utentes do CJT com idades compreendidas entre os 12 e os 18 anos, com medida de promoção e proteção em Casa de Acolhimento Residencial que, semanalmente, participam em atividades desportivas no âmbito do projeto; 2. As instituições congéneres que, pontualmente, são convidadas a participar com os seus utentes em torneios do projeto supra referido; 3. As empresas parceiras, nomeadamente a Decathlon e AON que, para além de garantirem o financiamento e a cedência de materiais para o desenvolvimento das atividades, também participam em atividades de teambuilding; 4. As Associações Desportivas que integram a baixo custo ou a custo zero os utentes do CJT nas suas modalidades; 5. Os Financiadores, que respeita ao Instituto da Segurança Social, com quem é estabelecido um protocolo de cooperação do qual resulta o apoio financeiro que permite a sustentabilidade do CJT e a existência de recursos humanos, permitindo também ao CJT existir enquanto casa de acolhimento residencial à luz da Lei de Promoção e Proteção; 6. Os Voluntários que são os órgãos sociais do CJT que mensalmente participam nas dinâmicas do projeto. Por fim, 7. o Staff composto por 18 funcionários que organizam, dinamizam e participam nas atividades desportivas juntamente com os jovens, promovendo a intervenção direta e o trabalho de competências pessoais e sociais.

Tabela 1 - Identificação de Grupos e Segmentos de Stakeholders

STAKEHOLDERS	CARACTERIZAÇÃO	RELAÇÃO COM O PROJETO
Utentes do CJT	Jovens com idades entre os 12 e 18 anos, com medida de acolhimento, pela lei de promoção e proteção, acolhidos no CJT.	Os jovens participam semanalmente nas várias atividades realizadas no âmbito do projeto inscrito no Plano Sócio Educativo Individual (PSEI)
Staff	18 funcionários, nomeadamente, 5 técnicos que fazem o acompanhamento psicológico, social, educacional e apoiam na gestão dos projetos de vida dos jovens, entre eles duas psicólogas, um educador social, uma assistente social e Diretora Técnica. Dois auxiliares de limpeza, uma cozinheira e dez auxiliares de equipa educativa que apoiam a gestão da rotina diária do lar.	Semanalmente os funcionários organizam, dinamizam e participam nas diversas atividades desportivas com os jovens
Empresas	Empresas de artigos de desporto e seguros.	A Decathlon apoia desde 2012 na realização de atividades desportivas, e apoia em produto o Torneio da Arrábida realizado no final de cada ano letivo. A AON foi alvo de uma atividade de team building no âmbito do projeto TAVOR OUTDOOR em 2017.

STAKEHOLDERS	CARACTERIZAÇÃO	RELAÇÃO COM O PROJETO
Banco Alimentar	Recuperam excedentes alimentares e levam-nos a quem tem carências alimentares.	Foi estabelecido um acordo para o fornecimento de produtos alimentares ao CJT. Semanalmente são realizadas refeições de apoio às atividades realizadas.
Associações Desportivas	Associações desportivas como o Vitória Futebol Clube, Trilhos do Javali, Associação desportiva do Comércio e Indústria, Pélezinhos, Uperscore que prestam apoio aos jovens na prática desportiva	Mensalmente apoiam em serviços, através da inscrição gratuita ou baixo custo dos jovens nas modalidades desportivas.
Financiadores	Instituto da Segurança Social, I.P.	Estabelecido Acordo de Cooperação com o CJT. Apoio financeiro que permite a existência de recursos humanos.
Voluntários	Órgãos Sociais, nomeadamente o Presidente da Direção do CJT que participa voluntariamente nas atividades desportivas	Mensalmente o Presidente da Direção participa numa atividade desportiva com os jovens. Esporadicamente outros membros participam em dinâmicas do projeto.
Instituições congêneres	Casas de acolhimento residencial do Distrito de Setúbal, com jovens com idades entre os 12 e 18 anos, com medida de acolhimento, pela lei de promoção e proteção, acolhidos por instituições congêneres.	As instituições são convidadas a levar os seus utentes a participar nos Torneios desportivos inter-instituições, promovidas pelo CJT. Participação no Torneio da Arrábida promovido pelo CJT.

2.2. INCLUSÃO/EXCLUSÃO DE STAKEHOLDERS NA ANÁLISE

Para a análise das atividades em foco e de acordo com o limite de três *stakeholders* nesta análise-piloto, decidiu-se pela inclusão dos seguintes grupos: utentes do CJT, Empresas (Decathlon) e staff, justificando-se cada opção na tabela 2.

Tabela 2 - Inclusão/Exclusão de Stakeholders na análise

STAKEHOLDER	INCLUSÃO (SIM/NÃO)	JUSTIFICAÇÃO
Utentes do CJT	Sim	Este é o grupo mais significativo do projeto, do qual se espera que sejam experienciadas mudanças relevantes ao nível da redução dos fatores de risco que estiveram na origem da institucionalização. Permite a equipa técnica do CJT analisar a evolução das competências adquiridas pelos jovens e avaliar o impacto das atividades no projeto de vida dos jovens.
Staff	Sim	Este grupo colabora ativamente no projeto e espera-se que experienciem mudanças relevantes ao nível da evolução do trabalho em equipa e avaliação da relação entre jovens e adultos.

STAKEHOLDER	INCLUSÃO (SIM/NÃO)	JUSTIFICAÇÃO
Empresas	Sim	O envolvimento direto, por parte da Decathlon nas atividades realizadas pelo CJT, permite ao Stakeholder experienciar a importância da parceria para a sua organização. Será excluída da análise a empresa AON por esta não ter envolvimento com as atividades do projeto.
Banco Alimentar	Não	Não influencia ou é influenciado diretamente pelas atividades a analisar.
Associações Desportivas	Não	Não influenciam ou são influenciados diretamente as atividades a analisar.
Financiadores	Não	Não influenciam ou são influenciados diretamente as atividades a analisar.
Voluntários	Não	Considera-se que o número de atividades em que participam não é suficiente para uma análise consistente ao nível da teoria da mudança.
Instituições congêneres	Não	Não influenciam ou são influenciados diretamente pelo projeto dado que participam pontualmente numa atividade.

2.3. PLANO DE ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS

A Tabela 3 apresenta o envolvimento dos *stakeholders* incluídos na análise, correspondendo ao universo de 24 jovens, 18 funcionários e a empresa DECATHLON.

No que se refere ao primeiro momento da análise, Mapeamento do Impacto, considerou-se que a amostra é aleatória para os *stakeholders* Utentes e Staff, em virtude de existir a probabilidade de todos os elementos do universo fazerem parte da amostragem.

Em relação ao *stakeholder* Empresas, é considerado somente a empresa DECATHLON, sendo uma amostra não aleatória. O método da amostragem foi um inquérito enviado para o CEO da empresa, pessoa responsável pela gestão da responsabilidade social.

O segundo momento do envolvimento de *stakeholders* corresponde à quantificação do impacto, a qual foi feita através de inquéritos presenciais para os Utentes e Staff, e através de um questionário para a empresa DECATHLON.

Tabela 3 - Plano de Envolvimento de Stakeholders

STAKEHOLDER	U	MAPEAMENTO DO IMPACTO			QUANTIFICAÇÃO DO IMPACTO		
		n	Amostragem	Método	n	%	Método
Utentes	24	10	Aleatória	Grupo Focal Presencial	10	42%	Inquéritos presenciais
Staff	18	8	Não Aleatória	Grupo Focal Presencial	8	44%	Inquéritos presenciais
Empresas	1	2	Não Aleatória	Entrevistas Online	1	100%	Questionário

3. RECURSOS

3.1. INVESTIMENTOS

Tabela 4 - Investimento Assumido na Análise

STAKEHOLDER	INVESTIMENTO ASSUMIDO
Financiador - Instituto da Segurança Social	31.906€
Empresa - Decathlon	10.100€
Banco Alimentar	5.555€
Total:	47.561€

O Instituto da Segurança Social (ISS), a empresa Decathlon e o Banco Alimentar assumem, no âmbito do projeto analisado, um investimento total de 47.561,50€ (Tabela 4), destacando-se o financiamento do ISS com 31.906,07€, correspondente a 67,1% do total, Este investimento corresponde aos honorários pagos aos funcionários que acompanham os jovens nas atividades, ou seja, foram estimados o nº de horas mensais e anuais por atividade e o nº de funcionários envolvidos, atribuindo-se valores à hora distintos por equipas (equipa técnica 16,47€, equipa educativa 7,95€, equipa auxiliar 7,44€). Ao valor acresce outros gastos como viaturas e materiais utilizados.

Para além dos recursos constantes na contabilidade, designadamente custos com pessoal, fornecimento e serviços externos e amortizações, foram incluídos na análise os recursos não contabilizados cedidos pelo Banco Alimentar. Estes recursos são utilizados exclusivamente para a alimentação.

No que se refere aos recursos não contabilizados da empresa Decathlon, considerou-se o apoio em tempo no valor de 10.100€ correspondente à aquisição de produtos de apoio às atividades e às formações realizadas no âmbito da manutenção e utilização de equipamento desportivo, estimando-se um valor anual de 40 horas, valorizadas a 12€/h envolvendo 4 funcionários da empresa.

4. REALIZAÇÕES

Na Tabela 5 apresentam-se as atividades principais realizadas no âmbito do projeto Tabor OUTDOOR. Para efeitos de avaliação do projeto foram consideradas as atividades realizadas para os jovens da instituição e os momentos de avaliação que cada jovem realizou com a equipa de psicólogas no pós atividade.

Tabela 5 - Realizações

QUE ATIVIDADES REALIZARAM?	Nº DE ATIVIDADES	Nº DE HORAS TOTAL	Nº DE BENEFICIÁRIOS
Acampamentos	12	753	24
Canoagem	12	317	24
BTT	24	274	24

5. TEORIA DA MUDANÇA

A partir de três atividades realizadas pelo TaborOutdoor, procedeu-se à construção da TM para os três *stakeholders* com ligação direta ao projeto.

UTENTES

Os jovens do CJT apresentam um elevado grau de fatores de risco, que conduzem “a um desenvolvimento social deficitário, diversos problemas de comportamento e dificuldades relacionais” (Figueiredo, 1998).

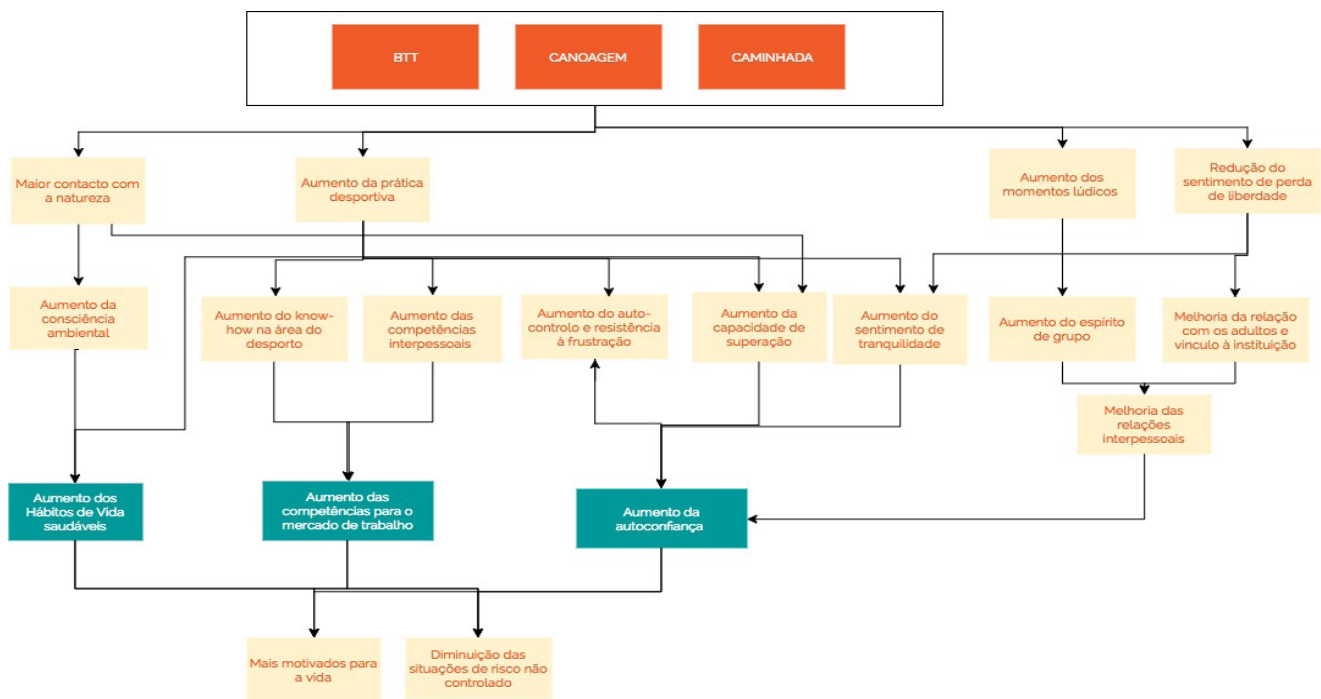
As atividades estudadas na análise pretendem desenvolver um conjunto de mudanças que, a longo prazo, influencie a atitude dos jovens para com a vida e a diminuição das situações de risco.

A primeira cadeia de mudança surge da prática desportiva num ambiente de natureza, conduzindo ao aumento dos hábitos de vida saudáveis, que criam no jovem fatores de protecção face ao risco na utilização dos seus tempos (“temos mais contato com a natureza”, “praticamos mais desporto”).

A prática desportiva e os desafios que daí advêm, colocam o jovem num processo de autoconhecimento, elevando o nível de exigência além das capacidades que o próprio sente que tem (“aprendi que não devo desistir, pode custar muito mas consigo”). A esta cadeia de mudança, juntam-se outras duas ligadas ao sentimento de liberdade e aos momentos de convívio criados, que possibilitam um palco de crescimento e ligação ao adulto que vão potenciar o aumento da autoconfiança (“sinto confiança e esperança”, “fico menos nervoso”).

Por fim, o aumento das competências para o mercado de trabalho, resulta da prática desportiva que sempre coloca o jovem num papel ativo perante o desafio, promovendo o conhecimento e as competências interpessoais (“ganhamos mais responsabilidade”, “as atividades têm trazido mais experiências e aprendizagens para a vida”).

Figura 1 - Teoria da Mudança | Utentes

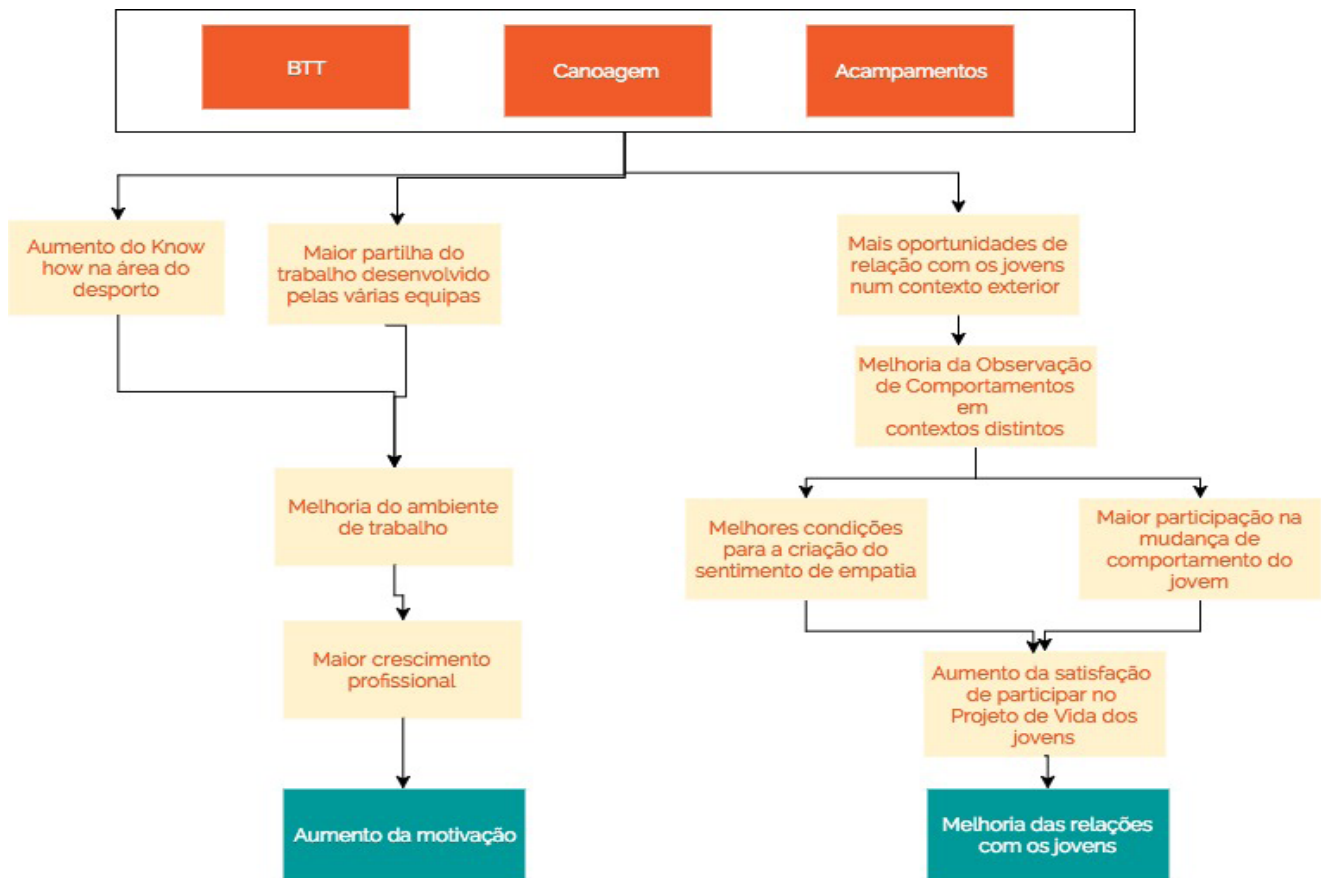


STAFF

A realização de atividades pelo staff gera alterações ao nível da sua motivação face ao trabalho e relação com os jovens. Num plano direto, possibilita um aumento do know-how na área do desporto e uma maior partilha do trabalho pelas equipas educativa e técnica, visto encontrarem-se no mesmo cenário, tornando fundamental uma conjugação para a intervenção. Os resultados desta interação levam ao crescimento pessoal, que culmina num aumento da motivação (“conhecemos melhor e ganhamos proximidade em relação a outros colegas com quem não nos relacionávamos”, “temos um maior nível de coesão.”).

Na medida de institucionalização é comum o jovem apresentar comportamentos de revolta, que se traduzem diretamente numa relação débil com o staff. É objectivo do projeto em estudo melhorar as condições para a criação do sentimento de empatia, visto que os desafios apresentados aos jovens, também o são para o staff que os orienta e acompanha. É neste trabalho em equipa, em que todos têm de ultrapassar os mesmos desafios, que se consegue uma maior participação na mudança de comportamento do jovem (existe a possibilidade de trabalharem lado a lado as competências delineadas no seu plano socioeducativo). Desta forma, a melhoria das relações com os jovens resulta de um aumento da satisfação de participar no projeto de vida dos jovens. Esta foi considerada a mudança mais visível do TaborOutdoor (“sente-se mais respeito dos jovens para com os adultos, a relação com estas atividades muda muito, para melhor.”, “diminuímos os conflitos entre jovens e funcionários.”).

Figura 2 - Teoria da Mudança | Staff



EMPRESA

Relativamente à Decathlon, que desde o início do projecto sempre envolveu os seus colaboradores, identificaram-se as duas mudanças materiais: o aumento de motivação dos colaboradores e o aumento do reconhecimento interno das boas práticas.

A primeira mudança resulta do papel ativo dos colaboradores nas atividades. Criam-se momentos diferentes entre todos e, em conjunto, deparam-se com a realidade da atividade do CJT. É o papel ativo que leva à valorização do contributo prestado e, por sua vez, ao aumento do sentimento de solidariedade. Indiscutivelmente, essas ações melhoram o ambiente organizacional e, por sua vez, a motivação (“Este tipo de projetos é a relação com as pessoas e capacidade de interagirem com os jovens.” “Hoje a generalidade das pessoas que trabalha na Decathlon conhece o TaborOutdoor.”).

Em segundo lugar, o resultado da participação dos colaboradores nas atividades, leva ao aumento do envolvimento dos mesmos em projetos de responsabilidade social, que se pretende ver alargados noutras lojas. Ao serem criadas várias atividades congéneres em diferentes lojas, o reflexo das mesmas surge

através da mudança pretendida. É visão futura da empresa que através dos múltiplos exemplos surja um aumento de projetos estruturados de responsabilidade social noutras lojas (“Conseguimos perceber que pequenas ações como as que realizamos com o CJT têm um grande impacto nas pessoas. O projecto com o CJT permitiu replicar várias ações em várias lojas da DECATHLON.”).

Figura 3 - Teoria da Mudança | Empresa

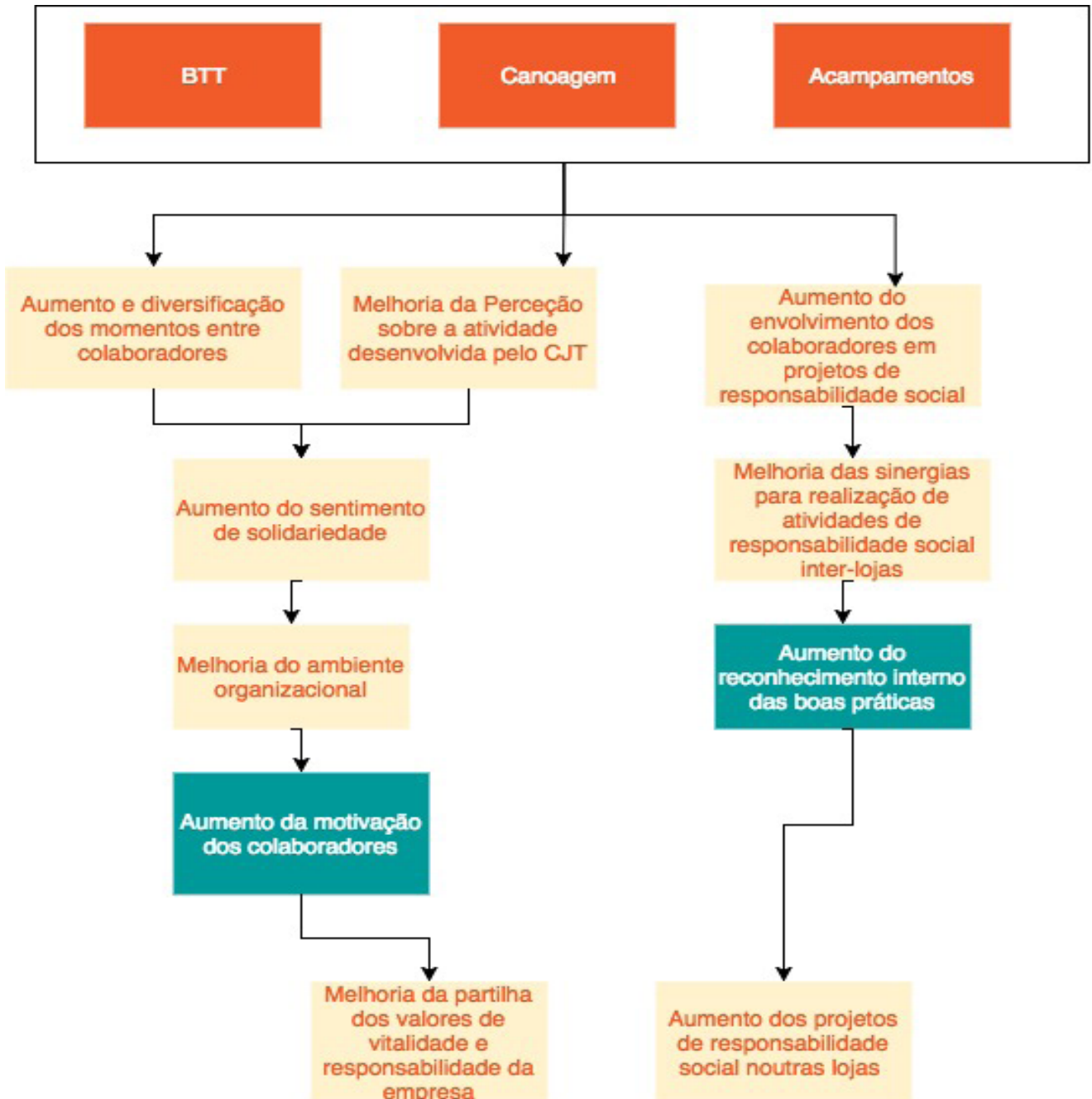


Tabela 6 - Mudanças Incluídas no cálculo do Impacto

STAKEHOLDER	MUDANÇA	CITAÇÕES DOS STAKEHOLDERS
Utentes CJT	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	“na altura custa muito mas depois sabe bem e é bacano, quero ir outra vez.” “temos mais contato com a natureza.” “acho que ganhamos hábitos de vida mais saudáveis.” “praticamos mais desporto”.
	Aumento da autoconfiança	“fico menos nervoso.” “aprendi que não devo desistir, pode custar muito mas consigo.” “sinto confiança e esperança.” “confiança e motivação.” “tranquilidade e confiança.” “ajuda-me a superar a minha doença.” “aprendi a liderar um grupo.” “ganhei persistência.” “sinto-me bem comigo mesmo”.
	Aumento das competências para o mercado de trabalho	“tem trazido experiências para a vida” “ganhamos mais responsabilidade.” “as atividades têm trazido mais experiências e aprendizagens para a vida.” “aumentam a motivação na escola, antes não aguentava nem cinco minutos na sala de aula, agora aguento o tempo todo.” “eu não aguento o tempo todo mas já aguento mais.” “ganhamos diploma e com isso mais hipóteses de trabalho”.
Empresas	Aumento da motivação dos colaboradores	“Este tipo de projetos é a relação com as pessoas e a capacidade de interagirem com os jovens.” “Hoje a generalidade das pessoas que trabalha na DECATLHON conhece o projeto TABOR OUTDOOR.” “Este tipo de projetos é a relação com as pessoas e capacidade de interagirem com os jovens.”
	Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	“Conseguimos perceber que pequenas ações como as que realizamos como CJT, têm grande impacto nas pessoas. O projeto com o CJT permitiu replicar várias ações em várias lojas da DECATHLON.” “Lembro-me de ter falado com vários colaboradores das lojas do Montijo e Setúbal e adoraram a participação no projeto, estavam super satisfeitos por terem participado, é sobretudo uma experiência pessoal muito gratificante.” “Gostaríamos de ter jovens a trabalhar na DECATHLON vindas destes projetos”.
Staff	Aumento da motivação	“ganhamos mais motivação para o trabalho.” “temos mais satisfação ao trabalhar com outros membros.” “conhecemos melhor e ganhamos proximidade em relação a outros colegas com quem não nos relacionamos.” “melhoramos as relações de trabalho.” “melhoramos a motivação.” “temos um maior nível de coesão.”
	Melhoria das relações com os jovens	“diminuímos os conflitos entre jovens e funcionários.” “temos mais adesão dos jovens às atividades e tarefas que fazemos.” “sente-se mais respeito dos jovens para com os adultos, a relação com estas atividades muda muito, para melhor.” “vemos coisas que seriam impossíveis de observar no centro.”

6. PROVAS E VALOR

6.1. INDICADORES (QUANTIDADE)

Dos indicadores utilizados para medir as mudanças (tabela 7), apenas se usou um na mudança Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis no *stakeholder* utentes do CJT, através do registo da medição do número de atividades físicas realizadas pelo utente numa semana.

As restantes mudanças para os três *stakeholders* são mudanças que sugerem subjetividade, estando relacionadas com a motivação e autoconfiança. Foram utilizados indicadores subjetivos de forma a avaliar como cada *stakeholder* sentiu essas mesmas mudanças.

Quanto à escala optou-se pela escala de 1 a 4 para a avaliação de todas as mudanças, em que 1 representa o lado da “não influência” dos fatores e o 4 o inverso. Optou-se por uma escala de número par, de modo a definir uma tendência para um dos lados da escala. Se fosse ímpar, poderia haver um grande número de respostas que apontavam para o meio termo, o que não permitia esclarecer a intenção real do *stakeholder*. Entendeu-se que uma escala curta permitiria uma resposta igualmente mais clara.

Encontrando-se numa fase de recolha de dados quantitativos foram utilizados inquéritos aos três *stakeholders*, aplicados aos utentes e staff presencialmente e à empresa feitos online.

Tabela 7 - Indicadores da Análise

STAKEHOLDERS	MUDANÇA	INDICADOR	ESCALA		FONTE
			min	max	
Utentes do CJT	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	Número de atividades físicas que passou a participar por semana	1	4	Inquérito aos utentes do CJT
	Aumento da autoconfiança	Nível da auto-estima e confiança em si próprio	1	4	Inquérito aos utentes do CJT
	Aumento das competências para o mercado de trabalho	Nível de perceção das competências adquiridas para o mercado de trabalho	1	4	Inquérito aos utentes do CJT
Staff	Aumento da motivação	Nível de motivação e satisfação face ao trabalho	1	4	Inquérito ao Staff
	Melhoria das relações com os jovens	Nível de perceção das relações interpessoais entre jovens e adultos	1	4	Inquérito ao Staff

STAKEHOLDERS	MUDANÇA	INDICADOR	ESCALA		FONTE
Empresas	Aumento da motivação dos colaboradores	Nível de satisfação global da participação nas atividades desportivas do CJT	1	4	Inquérito aos diretores de loja da DECATHLON
	Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	Nível de perceção do benefício interno	1	4	Inquérito aos diretores de loja da DECATHLON

Os dados que se apresentam na tabela 8 representam a distância percorrida nas mudanças para cada *stakeholder*. Para se chegar a esta informação, inquiriu-se cada *stakeholder*, fazendo refletir dois momentos, antes de conhecer ou integrar no CJTabor e depois, obtendo o momento de chegada e de partida, para cada uma das mudanças.

Quanto ao *stakeholder* utentes do CJT, verificou-se que houve uma distância percorrida para cada mudança, mostrando que as atividades em avaliação realmente produzem as mudanças esperadas, cumprindo alguns dos seus objetivos, o de melhorar os hábitos de vida saudáveis, a autoconfiança e as competências para o mercado de trabalho.

Para este *stakeholder*, a mudança mais significativa, com maior relevância em termos de distância percorrida, foi o aumento da autoconfiança. Esperava-se que os resultados apontassem para uma maior distância percorrida para a mudança aumento de hábitos de vida saudáveis, no entanto, das três mudanças, foi a que teve menor percentagem. Acredita-se que a perceção dos utentes do CJT face aos hábitos de vida saudáveis seja diferente da perceção que a equipa do CJTabor tem.

Quanto ao staff, revelou maior distância percorrida para a mudança melhoria das relações com jovens, com uma diferença significativa (27,50%) quanto à mudança aumento da motivação, demonstrando que os funcionários do CJT acreditam que a participação nas atividades desportivas proporcionam maior impacto na primeira mudança do que na segunda, provando que a relação com os jovens melhora significativamente com a realização de atividades desportivas que envolvem a participação de utentes e funcionários.

O *stakeholder* empresa registou um ligeiro aumento da motivação dos colaboradores. As atividades realizadas não contribuem de forma evidente para a motivação dos colaboradores da empresa que contam certamente com um conjunto de outras iniciativas internas.

A ,parceria entre a empresa e o CJT permite, por outro lado, o aumento do reconhecimento interno das boas práticas, com uma distância percorrida de 37,50%. Considera-se um resultado positivo tendo em conta que se trata de uma empresa multinacional. Sendo esta uma avaliação nacional, conseguir produzir algum impacto a este nível é relevante.

Tabela 8 - Quantidade

STAKEHOLDER	MUDANÇA	AMPLITUDE DA ESCALA	DP
Utentes do CJT	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	4	27,50%
	Aumento da autoconfiança	4	40,00%
	Aumento das competências para o mercado de trabalho	4	32,50%
Staff	Aumento da motivação	4	17,50%
	Melhoria das relações com os jovens	4	27,50%
Empresas	Aumento da motivação dos colaboradores	4	17,50%
	Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	4	37,50%

6.2. VALOR DAS MUDANÇAS

Para obter um valor das mudanças nos vários *stakeholders* foi necessário recorrer a aproximações financeiras que permitissem calcular o preço para a concretização da mudança. Nos vários *stakeholders* deparamo-nos com mudanças intangíveis como a autoconfiança, hábitos de vida saudável, competências para o mercado de trabalho, motivação, relacionamento e reconhecimento, todas elas sem a possibilidade de uma conotação financeira directa.

Em todas as mudanças, os cálculos utilizados basearam-se no método bens substitutos no mercado para a obtenção dos resultados pretendidos em cada mudança. Para apoiar esta mesma linha, foi realizada uma consulta aos vários *stakeholders* sobre as práticas e serviços por estes anteriormente adoptadas.

Dentro dos utentes do CJT, o valor atribuído para a mudança autoconfiança foi ligado directamente a um trabalho clínico do psicólogo através de consultas quinzenais com os menores. Para a aquisição de hábitos de vida saudável, nas opções existentes no mercado, os utentes consultados referiram a prática de modalidade no ginásio, ao qual se acrescentou as consultas de nutricionista. Por fim, a aquisição de competências para o mercado de trabalho através de formações e workshops.

As mudanças ligadas à motivação, que podemos encontrar nos *stakeholders* Staff e Empresa, obtivemos numa aproximação financeira através dos eventos de team building existentes no mercado. Este tipo de serviço foi referido na consulta realizada à empresa e, de igual modo, à existência desta intenção por parte da Direção do CJT.

Quanto à mudança de melhoria de relação com os jovens pelo staff, foi calculada por um substituto no mercado, ou seja, sessões de dinâmicas de grupo orientadas por técnicos uma vez por mês.

Por último, a mudança aumento de reconhecimento interno das boas práticas do *stakeholder* Empresa, a aproximação financeira foi calculada tendo em comparação uma campanha de comunicação com periodicidade mensal.

Tabela 9 - Valor das Mudanças

STAKEHOLDER	MUDANÇA	VALOR	RACIONAL/ APROXIMAÇÃO FINANCEIRA
Utentes do CJT	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	1 200,00€	Ginásio, consulta mensal de nutricionista,
	Aumento da autoconfiança	2 160,00€	Consulta de psicologia (quinzenal); coaching pessoal (quinzenal)
	Aumento das competências para o mercado de trabalho	1 050,00€	Formação e workshop (três por ano)
Staff	Aumento da motivação	1 200,00€	Sessão team building (duas sessões anuais)
	Melhoria das relações com os jovens	1 840,00€	Dinâmicas de grupos orientadas por técnicos especializados (mensal); Actividades desporto aventura (2 anuais)
Empresas	Aumento da motivação dos colaboradores	1 200,00€	Sessão team building (duas sessões anuais)
	Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	1 440,00€	Campanha de comunicação (mensal)

7. IMPACTO E RETORNO SOCIAL

7.1. DURAÇÃO E REDUÇÃO

A todos os *stakeholders* colocámos a questão “Se as atividades realizadas pelo TaborOutdoor acabassem hoje, quanto tempo acha que duraria cada uma das mudanças identificadas?”. Para o tratamento dos dados estabelecemos uma linha de tempo entre os 0 meses (deixava de sentir logo a mudança) e mais de 5 anos (a mudança perdura após o fim do TaborOutdoor). Para o tratamento dos dados obtidos considerou-se que as situações em que os *stakeholders* deixaram de sentir a mudança logo após o término, atribuiu-se 1 ano de duração, valor respeitante ao tempo de duração do processo em análise. As restantes opções prolongam-se na opção até mais de cinco anos.

As mudanças mais imediatas foram o aumento de hábitos de vida saudáveis (utentes), aumento de motivação (staff) e aumento da motivação dos colaboradores (empresa). Estas não se prolongam muito no tempo por estarem diretamente ligadas ao impacto momentâneo da ação. Para a taxa de redução foi definida uma escala dos 0 aos 100%, em que 0% significa um impacto constante em todos os anos, e 100% quando a mudança perde completamente o seu efeito após a intervenção.

Tabela 10 - Duração e Redução das Mudanças

STAKEHOLDER	MUDANÇA	DURAÇÃO (EM ANOS)	TAXA DE REDUÇÃO
Utentes do CJT	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	2	100%
	Aumento da autoconfiança	4	25%
	Aumento das competências para o mercado de trabalho	4	25%
Staff	Aumento da motivação	2	50%
	Melhoria das relações com os jovens	3	75%
Empresas	Aumento da motivação dos colaboradores	1	75%
	Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	5	75%

7.2. ATRIBUIÇÃO I

Os valores da taxa de atribuição I foram recolhidos através de questionários aos *stakeholders*, onde se questionou uma situação hipotética “Caso nunca tivesse entrado em contato com o TaborOutdoor, como

avaliaria” a mudança, de 1 a 4.

As respostas encontram-se na tabela 11 e consistem no cálculo da Atribuição I onde se divide o caminho percorrido observado, pelo caminho observado hipotético. Os valores obtidos sugerem que para o *stakeholder* Utentes do CJT, nenhuma mudança teria acontecido se não tivesse existido o projeto, muito ligado aos comportamentos de risco dos jovens, que, caso não haja intervenção alternativa, são de difícil evolução.

Para o *stakeholder* Staff, a mudança aumento da motivação revelou um resultado que coloca o projeto com uma contribuição esmagadora. Foi necessário ajustar este valor, sabendo da existência de outros fatores preponderantes para este aumento, como as reuniões e trabalho entre equipas e os momentos de convívio organizados pela Direção. Já a mudança melhoria da relação com os jovens revela uma baixa tendência de melhoria, provavelmente devido a alguma compensação de outros projetos ou atividades que ajudam a potenciar esta mudança.

Para a empresa estes valores revelam uma surpresa já que também mostraram uma baixa tendência de melhoria, acreditando-se que as mudanças para este *stakeholder* beneficiam de outras iniciativas internas, como os valores da empresa e a própria dinâmica da mesma.

Tabela 11 - Atribuição I

STAKEHOLDER	MUDANÇA	ATRIBUIÇÃO I
Utentes do CJT	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	0%
	Aumento da autoconfiança	6%
	Aumento das competências para o mercado de trabalho	8%
Staff	Aumento da motivação	29%
	Melhoria das relações com os jovens	18%
Empresas	Aumento da motivação dos colaboradores	29%
	Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	0%

7.3. ATRIBUIÇÃO II

Também neste caso, os valores da taxa de Atribuição II foram recolhidos através dos questionários. Para cada uma das mudanças e a cada *stakeholder* foi feita a pergunta “Imagine que tens 10 pontos para distribuir entre todas as intervenções” de 0 a 10, questionando-se também que outras intervenções contribuem para a mesma.

As respostas encontram-se na tabela 12. O cálculo da Atribuição II consiste na subtração dos pontos recolhidos no questionário ao número máximo (10), dividindo o resultado por 100.

Os valores obtidos dos Utentes do CJT sugerem que outras atividades como esgrima, acompanhamento psicológico e fatores como a família e escola contribuem para as mudanças.

Os resultados do Staff revelam que as mudanças beneficiam de outras intervenções embora não consigam nomeá-las.

Quanto à empresa, os resultados não são claros e contradizem os resultados da Atribuição I que sugerem que as mudanças beneficiam de outras iniciativas. Nesta resposta, a empresa revela que o aumento da motivação dos trabalhadores e do reconhecimento interno de boas práticas deve-se apenas em 10% a outras intervenções.

Tabela 12 - Atribuição II

STAKEHOLDER	MUDANÇA	ATRIBUIÇÃO II
Utentes do CJT	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	23%
	Aumento da autoconfiança	30%
	Aumento das competências para o mercado de trabalho	22%
Staff	Aumento da motivação	32%
	Melhoria das relações com os jovens	29%
Empresas	Aumento da motivação dos colaboradores	10%
	Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	10%

7.4. DESLOCAÇÃO

Nas mudanças dos vários *stakeholders* não é necessário aplicar nenhuma taxa de deslocação, visto nenhuma evoluir a partir de uma consequência da outra.

7.5. CÁLCULO DO RETORNO SOCIAL

Os resultados do impacto e retorno social são analisados numa cadência de 5 anos, incluindo o ano 0, como o ano da implementação do projeto. Através do mapa de impacto social podemos concluir que as mudanças mais relevantes para os utentes são o “aumento de autoconfiança”, para o staff “melhoria das relações com os jovens” e para a empresa o “aumento do reconhecimento das boas práticas”, sendo estas as que constituem pontos fortes na proposta de valor do projeto. O valor de retorno social do TaborOutdoor obtido foi de 1,31, ou seja, por cada euro investido há 1,31€ de retorno social, tendo um rácio de 1:1.

Porém, o rácio pode variar entre 0,99:1 e 1,64:1, isto tendo em consideração o cenário pessimista e otimista traçado com a alteração de algumas variáveis.

7.6. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A análise de sensibilidade é utilizada como ferramenta que permite a definição de vários cenários decorrentes da alteração de algumas variáveis. Tem como finalidade testar os efeitos dessas alterações e o impacto originado pelas mesmas no resultado apurado do SROI.

Para a construção dos cenários optou-se por alterar as variáveis da Atribuição II e das Aproximações Financeiras, conseguindo desse modo um parâmetro pessimista e outro otimista.

Quanto ao cenário pessimista, cujo rácio é de 0,97€ para 1€ (0,97:1) de investimento, com o aumento de 20% da Atribuição II, reconsiderou-se a existência de outros fatores externos que contribuem para a mudança. Quanto ao *stakeholder* utentes, a existência de outros serviços prestados pelo Lar, como o acompanhamento diário do adulto, o apoio nas autoavaliações, as atividades sociopedagógicas e culturais desenvolvidas, podem influenciar diretamente as mudanças definidas. Relativamente ao staff, as reuniões de equipa e os momentos de convívio proporcionados pelo Lar contribuem para as mudanças de aumento de motivação e melhoria da relação entre jovens e adultos. Por fim, o *stakeholder* empresa, devido à redução da amostra, não deixou transparecer a influência que a própria filosofia da empresa tem nas mudanças identificadas. Verificamos que um aumento dos valores da Atribuição II, reduz significativamente os resultados do retorno social do projeto, sendo que a diferença para o valor base é superior ao valor obtido no cenário otimista.

O cenário otimista apresenta um retorno social de 1,60€ para 1€ de investimento. Este resultado surge após a alteração das Aproximações Financeiras para um aumento em 20% em todas as rubricas. Este aumento reflete a possibilidade de um maior número de intervenções nos vários *stakeholders*, refletindo depois num aumento do retorno social esperado.

O intervalo de diferença do rácio SROI obtido entre os cenários é de 0,63€. Este valor é resultado da natureza do próprio projeto e das atividades previstas no mesmo. Apesar da alteração de vários parâmetros, verificamos que os valores não sofrem significativas oscilações.

Tabela 13 - Análises de Sensibilidade

CENÁRIOS	O QUE MUDOU EM RELAÇÃO AO CENÁRIO BASE	RÁCIO SROI	% VARIAÇÃO EM RELAÇÃO AO RÁCIO
Cenário Otimista Aproximações Financeiras	Aumento dos custos financeiros das atividades de aproximação financeira	1,599398374	22%
Cenário Pessimista Aproximações Financeiras	Diminuição dos custos financeiros das atividades de aproximação financeira	1,066265583	-19%
Cenário Atribuição II	Aumento em 20% dos valores.	0,9655410895	-27%
(Cenário 6)		1,332831978	1%

Stakeholders	Segmentos	Universo	Recursos	Realizações	Mudanças					Descontos (DC)						Impacto			
Quem afetamos/nos afeta?	Como vamos segmentar os stakeholders?	Qual o número total de stakeholders?	Quanto vão investir?	Atividades em números	Descrição	Indicador	QT	Aproximação Financeira (AF)	Valor	AT I	AT II	DS	CM	DR	RD	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Utentes do CJT	24	N/A	0,00 €	- 812 horas de atividades de desporto aventura para os 24 utentes dinamizadas e acompanhadas pelo Staff num ano. ... - Três atividades anuais de desporto aventura e interação entre utentes e empresa.	Aumento de Hábitos de Vida Saudáveis	Número de atividades físicas que passou a participar por semana	28%	Ginásio, consulta mensal de nutricionista	1.200,00 €	0,00%	23%	0%	1	5	75%	6.098,40 €	1.524,60 €	381,15 €	7.877,01 €
					Aumento da autoconfiança	Nível da auto-estima e confiança em si próprio	40,00%	Consulta de psicologia (quinzenal); coaching pessoal (quinzenal)	2.160,00 €	10,00%	30%	0%	1	4	25%	13.063,68 €	9.797,76 €	7.348,32 €	28.867,85 €
					Aumento das competências para o mercado de trabalho	Nível de perceção das competências adquiridas para o mercado de trabalho	32,50%	Formação e workshop (três por ano)	1.050,00 €	10,00%	22%	0%	1	4	25%	5.749,38 €	4.312,04 €	3.234,03 €	12.704,86 €
Staff	18	N/A	0,00 €		Aumento da motivação	Nível de motivação e satisfação face ao trabalho	17,50%	Sessão team building (duas sessões anuais)	1.200,00 €	30,00%	32%	0%	1	2	25%	1.799,28 €	1.349,46 €	0	3.072,36 €
					Melhoria das relações com os jovens	Nível de perceção das relações interpessoais entre jovens e adultos	27,50%	Dinâmicas de grupos orientadas por técnicos especializados (mensal); Actividades desporto aventura (2 anuais)	1.840,00 €	18,18%	29%	0%	1	3	50%	5.290,92 €	2.645,46 €	1.322,73 €	8.967,65 €
Empresas	1	Tempo e géneros	10.100,00 €		Aumento da motivação dos colaboradores	Nível de satisfação global da participação nas atividades desportivas do CJT	17,50%	Sessão team building (duas sessões anuais)	1.200,00 €	28,57%	10%	0%	1	1	75%	135,00 €	33,75 €	8,44 €	174,37 €
					Aumento do reconhecimento interno das boas práticas	Nível de perceção do benefício interno	37,50%	Campanha de comunicação (mensal)	1.440,00 €	0,00%	10%	0%	1	5	50%	486,00 €	243,00 €	121,50 €	823,73 €
Associações Desportivas	0		0,00 €																
Financiadores	0	Géneros	31.906,07 €																
Voluntários	0	...	0,00 €																
Instituições congéneres	0	...	0,00 €																
Banco Alimentar	0	Géneros	5.555,43 €																
Outros Doadores	0	...	0,00 €																
Investimento Total			47.561,50 €																

Impacto Total	62.487,83 €
Rácio SROI	1,314

8. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Da presente análise é possível retirar diversas conclusões, importantes para processos futuros.

Perante os objetivos propostos, é possível avaliar que o projeto, da forma como está estruturado, mais especificamente com atividades de desporto aventura fora do contexto institucional, efetivamente produz mudança de comportamento nos jovens, na medida em que são adquiridas competências pessoais e são proporcionadas mudanças que contribuem para a concretização dos seus projetos de vida. Essas mudanças são, reconhecidas pelos próprios jovens: “aprendi que não devo desistir, pode custar muito mas consigo”, “sinto confiança e esperança”, “as atividades têm trazido mais experiências e aprendizagens para a vida”, “acho que ganhamos hábitos de vida mais saudáveis”, “praticamos mais desporto”.

A mudança que teve maior impacto diz respeito ao *stakeholder* utentes do CJT, nomeadamente o aumento da autoconfiança, com um valor de 46,2%. Em segundo lugar, no conjunto de mudanças de todos os *stakeholders*, com o valor de 20,3%, surge a mudança aumento das competências para o mercado de trabalho o que leva à conclusão de que o projeto é para os jovens e é neles que se verificam as maiores mudanças.

Foi interessante o processo de construção da teoria da mudança e verificar as cadeias que se formam, fortalecendo o sentido de responsabilidade dos vários intervenientes no processo. Essa construção torna visível o caminho que é necessário percorrer, levando também a uma maior consciência do papel que cada *stakeholder* tem. O CJT vê esta construção como uma ferramenta que poderá ser bastante útil no trabalho a realizar com a população-alvo.

Conclui-se, ainda, que o envolvimento do *stakeholder* staff, nas atividades analisadas, contribui de forma decisiva para as mudanças que se verificaram, nomeadamente a melhoria da relação com os jovens, “sente-se mais respeito dos jovens para com os adultos, a relação com estas atividades muda muito, para melhor.” o que permitiu a melhoria do desempenho da organização sendo uma mudança com um impacto de 14,4% do valor total, o terceiro mais relevante.

O último objetivo consistia em compreender o impacto deste projeto e perceber se o investimento é justificado. Quanto a esta dúvida o SROI obtido de 1,31€ assegura de forma positiva o retorno do investimento aplicado. Porém, é importante aplicar as variações e seus cenários possíveis de forma a medir o risco do mesmo. Criaram-se cenários otimistas e pessimistas com a variação dos fatores de aproximações financeiras e atribuição II, áreas mais suscetíveis a alterações. Para o cenário otimista obteve-se o valor de 1,60€ e para o cenário pessimista 0,97€. Perante estes valores podemos referir que, após a alteração das variáveis, a oscilação não é muito significativa, dando uma imagem que o modo como o projeto está estruturado é suficientemente estável para a obtenção de mudanças, mesmo no cenário mais pessimista.

Ao nível das alterações e dificuldades, hoje, teria sido dedicada uma maior atenção ao envolvimento dos *stakeholders*, nomeadamente, à recolha de informação e uma melhor adequação das perguntas dos questionários aos inquiridos. Acredita-se que pode ter existido uma má interpretação de questões, nomeadamente as que se referem à atribuição de um valor numa escala de importância do projeto. Esta má interpretação pode ter levado a respostas distorcidas da parte dos *stakeholders* envolvidos.

Relativamente ao *stakeholder* empresa, e por razões de prazo, não foi possível reunir um número ideal de colaboradores. Apesar de se conhecer o seu feedback aquando das atividades que os mesmos realizam com os jovens, a amostra que se conseguiu não foi representativa.

Após o envolvimento e compreensão desta metodologia, surge a vontade de renovar e fortalecer presentes e futuros projetos. É importante colocar em prática este conhecimento, que permite ver os frutos do trabalho realizado junto da população-alvo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Simões, M^a Celeste Rocha (2007). Comportamento de risco na adolescência. Fundação Calouste Gulbenkian;

Kazdin, Alan E.; Buela-Casal, Gualberto (2001). Conduta anti-social. Mc Graw Hill;

Segurança Social - <http://www.seg-social.pt/estatisticas>

Relatórios CASA 2016 Segurança Social http://www.seg-social.pt/documents/10152/15292962/Relatorio_CASA_2016/b0df4047-13b1-46d7-a9a7-f41b93f3eae7

Documentação Interna do CJT (Plano de Ação Centro Jovem Tabor 16-17 e Modelo Educativo Centro Jovem Tabor)