# IMPACT

## Avaliar para o Impacto

## UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

APAV
associação portuguesa de
Apoio à Vítima

FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN
CIDADANIA ATIVA

ICELAND
LIECHTENSTEIN
NORWAY
eea
grants

com o apoio da Noruega, Islândia e Liechtenstein

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

# IMPACT

## Avaliar para o Impacto

## UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

**DESENVOLVIDO POR:**
Paulo Teixeira
Susana Monteiro

IMPACT Impacto Social no Apoio à Vítima
APAV Apoio à Vítima
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN CIDADANIA ATIVA
eea grants
com o apoio da Noruega, Islândia e Liechtenstein

Título: IMPACT - Avaliar para o Impacto
UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

2015 © APAV - Associação Portuguesa de Apoio à Vítima

APAV - Associação Portuguesa de Apoio à Vítima
Rua José Estêvão, 135 - A
1150-201 Lisboa
Portugal

Tel. +351 213 587 900
Fax +351 218 876 351
apav.sede@apav.pt
www.apav.pt

# ÍNDICE


ÍNDICE 5

NOTA PRÉVIA/PREÂMBULO 7

INTRODUÇÃO 9

ENQUADRAMENTO 11

OBJETO, OBJETIVOS E ÂMBITO 13

PRINCÍPIOS E OPÇÕES METODOLÓGICAS 15

- As bases deste sistema de Avaliação Organizacional 16
- O desenho do sistema 17

RESULTADOS 23

- Área de *performance*: Gestão 23
- Área de *performance*: Operacional 25
- Área de *performance*: Suporte 27

CONCLUSÕES 31

BIBLIOGRAFIA 35

# NOTA PRÉVIA/PREÂMBULO

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

Dois mil e quinze é um ano definitivamente marcado pela comemoração dos 25 anos da APAV – Associação Portuguesa de Apoio à Vítima. Tal marco na vida da Associação traz consigo a oportunidade da introspeção quanto ao caminho percorrido; o aprofundamento da análise quanto às respostas conferidas aos desafios do momento; o contínuo planeamento estratégico quanto ao futuro. De facto, a comemoração de uma importante data faz-nos parar um pouco para refletir, ponderar e contemplar aqueles que foram e são os ingredientes fundamentais no trabalho diário de promoção da cidadania e dos direitos.

Desses ingredientes destacamos, sem qualquer dúvida, o papel da confiança. A confiança que, por um lado, procuramos transmitir no dia-a-dia quando prestamos serviços gratuitos, confidenciais e de qualidade a pessoas vítimas de crime, seus familiares e amigos; e por outro, a confiança de uma organização nacional, sem fins lucrativos, de solidariedade social que sempre se pautou pela transparência, responsabilidade, direito à/dever de informação, prestação de contas, avaliação, abertura, democracia, governação, participação dos diferentes stakeholders. Foi a viver a confiança e a adaptação constante aos desafios do presente, que chegámos à presente publicação e avaliação sobre o impacto social dos serviços de apoio à vítima. Esta publicação reflete não só um olhar externo e independente sobre os serviços da APAV, como inclui a perceção interna daqueles e daquelas que tornam a missão da APAV uma realidade e progressivamente, a sua visão um futuro mais próximo.

Avaliar o impacto social dos serviços de apoio à vítima da APAV tornou-se assim um primeiro passo no sentido de reforçar a capacidade de atuação da Associação através da implementação de um sistema de avaliação organizacional inovador que, por sua vez, procura promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados, capacitar os líderes da organização e permitir uma mais aprofundada gestão estratégica e assim uma melhor governação.

Medir, avaliar, agir e comunicar fazem parte do quotidiano da APAV tanto quanto qualidade, confidencialidade, apoio, solidariedade. Junte-se a nós para que em Portugal o estatuto da vítima de crime seja plenamente reconhecido, valorizado e efetivo.

João Lázaro
presidente

# INTRODUÇÃO

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

O presente documento resulta da reflexão em torno do processo de criação de um modelo de avaliação organizacional centrado na *performance* o Relatório da Avaliação Organizacional do projeto "IMPACT – Impacto Social no Apoio à Vítima", em conformidade com o previsto na candidatura aprovada no âmbito da linha de financiamento Cidadania Activa – Fundação Calouste Gulbenkian – EEA Grants e desenvolvido com o apoio da Noruega, Islândia e Liechtenstein.

Trata-se, mais do que uma avaliação abrangente e global dos resultados obtidos pela APAV, de um primeiro exercício para aferir a sensibilidade dos serviços de sede da APAV (Lisboa e Porto), bem como dos seus serviços de proximidade (entre os quais se encontra a Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima), da APAV Açores e do Centro de Formação à metodologia de avaliação organizacional proposta. Caso a metodologia se revele robusta e pertinente para os propósitos da organização, consubstanciados na missão, visão e objectivos estratégicos da APAV, a mesma será alargada a novos serviços (sempre que os mesmos surjam), mediante um processo gradual, bem como integrada no Plano Estratégico pós-2017, com os eventuais ajustes que a Direção considere pertinentes.

Assim sendo, o presente relatório está organizado em 5 (cinco) capítulos, para além desta introdução e dos anexos e apêndices:

- **ENQUADRAMENTO** – descrição sumária do contexto atual em que operam organizações da Sociedade Civil, bem como com a descrição dos principais desafios que as mesmas enfrentam no início do século XXI.

- **OBJETO, OBJETIVOS E ÂMBITO DA AVALIAÇÃO** – sistematização de três componentes fundamentais do exercício avaliativo, de modo a enquadrar e balizar os resultados produzidos pela avaliação.

- **METODOLOGIA** – exposição da estratégia metodológica prosseguida, bem como das principais técnicas de recolha, tratamento e análise de informação.

- **RESULTADOS** – apresentação, por área de performance, dos resultados obtidos e da sua justificação.

- **CONCLUSÕES** – análise geral e abrangente dos resultados obtidos, bem como sinalização de recomendações de melhoria futura da performance da APAV.

# ENQUADRAMENTO

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

O Estado atua, no início do século XXI, num contexto social manifestamente diverso daquele em que nasceu e se consolidou, ou seja, numa *new ecology* que o "força" a reequacionar o seu modus operandi e promove a intensificação das suas relações com o setor privado e com a Sociedade Civil.

Alguns autores propõem o conceito de *hollow state* que traduz uma tripla deslocação do poder estatal (deslocação do poder "para cima", "para baixo" e "para fora"). Por um lado, tem-se assistido a uma significativa delegação de competências e responsabilidades da Administração Central para as administrações regionais e locais, reforçando, deste modo, o poder dos diferentes níveis de governo e tornando-os, por esta via, potencialmente mais atrativos para outros *stakeholders* da Sociedade Civil; por outro lado, tem-se assistido a uma transferência de diversos poderes nacionais para organizações supranacionais, das quais a União Europeia é o exemplo mais "próximo" de nós; por fim, uma última alteração, já não ao nível da transferência de competências no sentido vertical, mas no sentido horizontal, de dentro para fora, isto é, com organizações não estatais o que tem favorecido a emergência de um conjunto muito significativo de novas organizações da Sociedade Civil e de novos movimentos sociais.

Neste novo cenário de forte fragmentação e complexidade social ganha relevo o estudo da gestão nas entidades sociais sem fins lucrativos e, bem assim, da forma como estas se preparam para dar resposta às novas exigências e expetativas dos cidadãos, de modo a assegurar elevados níveis de qualidade e adaptabilidade dos serviços que disponibilizam.

Por conseguinte, torna-se imperativo capacitar, por via do *empowerment* institucional, as organizações da Sociedade Civil, para o pensamento, a gestão e a avaliação estratégicas e para a colaboração/cooperação entre si. Se é necessidade e objetivo encontrar novas formas de gerir as relações entre Estado e Sociedade e assim potenciar o desenvolvimento social dos territórios e das suas comunidades, é então incontornável que a paisagem organizacional seja dinâmica, densa e capaz de agir.

Torna-se, neste quadro, crítico que as organizações da Sociedade Civil trabalhem as questões da transparência, credibilidade e *accountability*, do ponto de vista interno da sua cultural organizacional, de forma a potenciar a sua participação nos processos de tomada de decisão sobre assuntos do foro coletivo. Importa, ainda, ressalvar o imperativo da inovação organizacional, no sentido de desenvolver novos métodos e procedimentos operacionais de forma a responder a problemas que são complexos, dinâmicos e transversais e potenciar oportunidades escassas e desafiantes.

# ENQUADRAMENTO

A avaliação estratégica assume-se como uma oportunidade e um desafio para melhorar o desempenho das organizações, tornando-o mais relevante para a Sociedade e para os beneficiários das suas intervenções. Ainda assim, a avaliação estratégica não constitui um fim em si mesmo, devendo ser um processo em permanente construção, com um elevado potencial de adaptabilidade às necessidades de gestão e de orientação política e estratégica das organizações.

A avaliação do desempenho organizacional torna-se, assim, uma ferramenta incontornável para uma gestão moderna das organizações da Sociedade Civil, na medida em que possibilita o acompanhamento contínuo da eficácia e eficiência da estrutura, dos programas, dos processos e das pessoas, além de disponibilizar *inputs* para o planeamento estratégico e operacional, bem como facilitar o processo de prestação de contas.

É neste enquadramento estratégico e concetual que está ancorado o projeto "IMPACT – Impacto Social no Apoio à Vítima", cofinanciado pelo EEA Grants através do Programa Cidadania Activa – Fundação Calouste Gulbenkian, com o apoio apoio da Noruega, Islândia e Liechtenstein e promovido pela APAV – Associação Portuguesa de Apoio à Vítima.

# OBJETO, OBJETIVOS E ÂMBITO

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

A APAV é uma organização nacional de solidariedade social, fundada em 1990, cujo trabalho visa, por um lado, apoiar diretamente as vítimas de crime, suas famílias e amigos, prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e, por outro lado, contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima.

De modo a cumprir a sua missão, a APAV rege-se por princípios de igualdade de oportunidades e de tratamento e não-discriminação e elege como principais objetivos:

- Apoiar vítimas de crime.
- Cooperar com todas as entidades e *stakeholders* relevantes.
- Promover a solidariedade social.
- Promover a investigação nas questões da vitimação.
- Sensibilizar o público em geral.
- Contribuir para a adopção de leis, regulamentos e medidas administrativas.
- Cooperar com organizações internacionais.

Do ponto de vista operacional, e considerando o ano de 2014, os números são expressivos e traduzem a intensidade do trabalho desenvolvido pela APAV nesse mesmo ano, designadamente em matéria de apoio emocional, jurídico, psicológico, social e prático.

Figura 1:

**Apoio da APAV em 2014**

Os valores apresentados decorrem naturalmente do trabalho desenvolvido pelos serviços de Sede, pelo Centro de Formação, mas sobretudo das respostas disponibilizadas por 21 serviços de proximidade suportados numa forte dinâmica de voluntariado.

# OBJETO, OBJETIVOS E ÂMBITO

Figura 2:

**Serviços de proximidade da APAV - 2014**

O exercício de avaliação organizacional que sustenta o presente relatório tem por objeto o desempenho da APAV nos diversos serviços identificados na figura anterior, nos serviços de Sede e no Centro de Formação.

A análise dos resultados obtidos reporta-se aos anos de 2012, 2013 e 2014, constituindo este o âmbito temporal da avaliação.

Por último, cumpre relevar os objetivos do exercício que agora se sistematiza que, do ponto de vista geral, pretende reforçar a capacidade de atuação da APAV apoiando a gestão estratégica e operacional da organização. Do ponto de vista específico, o projeto IMPACT ambiciona:

- Contribuir para o reforço das práticas de transparência e credibilidade na aplicação de recursos já implementadas pela APAV.
- Criar uma consciência coletiva sobre o desempenho dos serviços da organização, do seu contributo para o impacto junto dos destinatários e, bem assim, sobre a satisfação e reconhecimento que os diferentes *stakeholders* têm do trabalho desenvolvido.
- Apoiar a estratégia de comunicação da APAV, com informação diferenciada, robusta e útil sobre os serviços prestados.

# PRINCÍPIOS E OPÇÕES METODOLÓGICAS

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

Quando falamos de metodologia de avaliação há, muitas vezes, uma tendência para a homogeneização de abordagens. Neste caso o nosso enfoque é num processo de avaliação organizacional. A avaliação enquanto área técnica tem diferentes objectos de análise e campos de actuação como a avaliação de políticas, avaliação de programas e projectos, avaliação de desempenho e outras, mas neste caso trata-se do processo de construção de um sistema de avaliação organizacional com as suas especificidades.

Ao falarmos de avaliação organizacional temos que referir todas as outras questões-chave na gestão e funcionamento de uma organização, no entanto, pela sua natureza e ligação intrínseca ao processo avaliativo há uma que sobressai: o planeamento estratégico organizacional. É hoje generalizadamente aceite que entre os processos de planeamento e avaliação há uma ligação umbilical e um conjunto de "vasos comunicantes" que recomendam que ambos os processos sejam coerentes entre si e que, numa situação ideal, sejam mesmo pensados, desenhados e (re)definidos em conjunto ou, pelo menos, de forma articulada.

No caso concreto da APAV, a construção deste sistema de avaliação organizacional só foi possível pelo facto de estarmos a falar de uma organização onde já existem um conjunto de instrumentos e sistemas de apoio à gestão bem definidos e que já há muito saíram do papel e têm uma utilização prática real.

Não vemos razão para, no contexto do presente documento, repassar todos os princípios, procedimentos-chave necessários à criação de uma visão estratégica para uma organização ou mesmo os componentes de um plano estratégico organizacional mas é fundamental deixar uma nota prévia: se a APAV não possuísse uma visão estratégica, um planeamento estratégico e se esta visão e plano não fossem parte integrante e suporte para toda a sua intervenção nunca seria possível ter pensado em construir o presente sistema de avaliação e teria sido utópico qualquer investimento num processo desta natureza.

Neste caso, por as razões acima descritas, tratou-se não só de articular Planeamento Estratégico e Avaliação Organizacional mas também rentabilizar o capital que representava a existência de instrumentos nas áreas da comunicação ou o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), só para citar alguns, para melhorar o sistema de avaliação e aproveitar os instrumentos e a informação produzida aumentando a robustez técnica e do modelo desenvolvido.

Nunca será de mais reforçar que só podemos avaliar o que pode ser medido e que só uma organização que tenha bem definidos a sua missão, visão, princípios ou valores e um conjunto de objectivos e metas organizados, segundo uma das muitas formas *standard* existentes, temos garantias de poder efectivamente avaliar o que quer que seja.

# PRINCÍPIOS E OPÇÕES METODOLÓGICAS

## As bases deste sistema de Avaliação Organizacional

Não pretendendo dissecar a multiplicidade de modelos e opções para concretizar o propósito de ter um sistema de avaliação para uma organização, é importante referir qual foram, neste caso concreto, as ideias chave e os princípios orientadores que guiaram este processo.

Temos que referir neste ponto que há uma base que vem do trabalho desenvolvido nos últimos quinze (15) anos com Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal e no Estrangeiro em áreas de suporte à gestão e que resultaram no desenho de um modelo de avaliação organizacional pensado e desenhado para ser aplicado nestas organizações[1].

No caso da APAV e no âmbito do projeto IMPACT, realizou-se uma adaptação do modelo que otimizasse a utilização dos recursos existentes na organização e que melhor servisse o modelo de gestão preconizado pela direção da mesma. É importante salientar este ponto, nenhum sistema deve ser um "colete de forças" ou uma "fatalidade" para uma organização!

Os sistemas como o de Avaliação Organizacional não devem ser rígidos, devem antes estar ao serviço da organização e dos seus gestores devendo ser adequados a cada contexto e às especificidades das organizações em que vão ser utilizados.

Partimos desta premissa para o desenho do sistema que servisse a APAV e que fosse mais uma peça a "ajudar" uma máquina já bastante "oleada". A abordagem escolhida não pretende afirmar-se como o caminho único ou sequer o mais "correcto" para concretizar um processo de avaliação organizacional, foi a solução técnica que, no contexto deste projeto, pareceu ser a mais adequada e útil.

Mas em que se baseia este sistema?

Olhando para o caminho longo e, muitas vezes pioneiro, já percorrido pela APAV no que se refere à criação de sistemas e mecanismos de apoio à gestão e não só, assumimos o objetivo confessado de reforçar uma cultura avaliava dentro da organização. Havendo já a predisposição para avaliação e a melhoria contínua e um conjunto de práticas já instituídas pareceu desde o início possível trabalhar em prol de um reforço de práticas e procedimentos que catapultassem a APAV para níveis ainda mais elevados no que à avaliação diz respeito.

O passo seguinte era transformar as práticas de forma a que uma "atitude avaliativa" seja um elemento implícito do seu sistema de valores.

1 - Teixeira, P. (2010). Avaliação nas organizações sem fins lucrativos. In C. Azevedo, J. W. Meneses & R. C. Franco (Coords.), Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O desafio da inovação social. Porto: Positivagenda.

# PRINCÍPIOS E OPÇÕES METODOLÓGICAS

## O desenho do sistema

O desenho do Sistema de Avaliação Organizacional da APAV, foi realizado de forma participada envolvendo todos os *stakeholders* relevantes numa discussão aprofundada e participada pelos dirigentes e quadros da APAV.

A participação dos diferentes atores organizacionais é um dos princípios do sistema e o garante de que depois de implementado a sua melhoria contínua será possível e os níveis de envolvimento e utilização do sistema por parte de colaboradores e gestores da APAV será um facto.

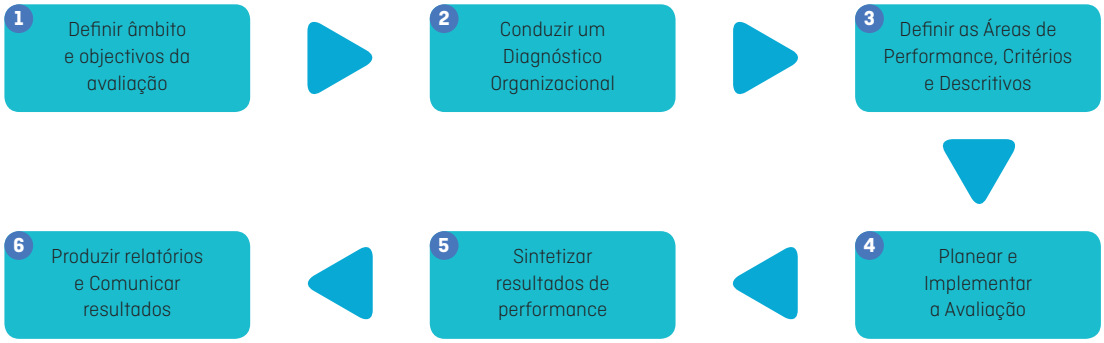
Para além deste processo alargado de imersão na realidade organizacional estiveram sempre presentes dois objetivos no desenho do sistema:

1. Centrar o sistema na medição da *performance* da organização em diversas dimensões da sua atuação

2. Criar um sistema que fosse um efetivo instrumento de apoio à gestão, de leitura fácil e inelegível e que os seus resultados fossem como que um "barómetro" da atuação da APAV.

Figura 3:

**Etapas de desenvolvimento do Sistema de Avaliação Organizacional da APAV**




Se as duas primeiras etapas foram rapidamente concretizadas porque, por um lado o âmbito da avaliação estava já bastante definido desde a fase de candidatura do projeto (pelo que só foi necessário "burilar" algumas arestas) e por outro, como já foi referido, a APAV tem processos e sistemas de apoio à gestão já em funcionamento e por essa razão o diagnóstico organizacional estava em muito já realizado

e onde havia questões para esclarecimento foi relativamente fácil encontrar a informação necessária graças, por exemplo, ao SGQ da APAV.

É então a partir do passo 3 que o desenho do sistema se complexifica, com a necessidade de definir as Áreas de Performance bem como os critérios que permitirão avaliar e o processo, sempre difícil, de definir quais os indicadores capazes de estruturar descritivos de *performance* que fossem capazes de avaliar o desempenho da APAV em cada dimensão.

Foi um trabalho árduo de desenho e (re)desenho do sistema de indicadores e métricas que demorou algum tempo e exigiu o empenho da equipa operacional e de gestão da APAV num processo onde, com o elevado empenho de todos, foram testadas diferentes hipóteses como objetivo de ter no final um sistema que cumprisse os objetivos definidos no âmbito do IMPACT.

Tentado ilustrar o processo podemos dizer que para cada uma das "Áreas de Performance" em que dividimos a ação e a estrutura de funcionamento da APAV foi desenvolvido um processo analítico que passou por:

a) Seleção de Áreas de Performance e clarificação do que a cada uma delas diz respeito (acabaram por ser definidas três áreas)

b) Definição dos **critérios** relevantes para a gestão da APAV para a avaliação da *performance* da organização em cada uma das "Áreas de Performance

c) Definição das questões a que a gestão teria que ter resposta para lhe ser possível avaliar o desempenho da APAV em cada critério

d) De seguida, foram definidos quais os indicadores e evidências a recolher para dar resposta a cada questão

O processo de desenho foi sistematizado em matrizes com o seguinte desenho:

Figura 4:

**Matriz de Avaliação Organizacional**

| ÁREA DE *PERFORMANCE*: | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Subárea/ Critério | Questões de Avaliação | Indicadores | Fontes de Verificação | Notas | Responsável |
| | | | | | |
| | | | | | |

Com a definição da bateria de indicadores a recolher foi possível desenhar matrizes de performance para cada um dos critérios e consequentemente avaliar a *performance* da APAV em cada área de desempenho.

Estas matrizes utilizaram o que em avaliação se chama *rubrics* que são combinações de indicadores e evidências, de natureza qualitativa e quantitativa, que de acordo com o seu comportamento permitem avaliar o comportamento da organização, neste caso da APAV.

A construção de *rubrics* permite a avaliação de realidades complexas de uma forma objetivável e sua aplicação neste caso permitiu utilizar de forma combinada indicadores quantitativos (incluindo de natureza financeira), e qualitativos e chegar a matrizes de medição da *performance* com métricas interessantes e relevantes para a gestão.

Figura 5:

**Matriz de *Performance***

| ÁREA DE *PERFORMANCE*: GESTÃO | | | |
|---|---|---|---|
| Subárea/Critério | *Rating* | | Descritivo |
| | **MUITO BOM** | Desempenho excelente em todos os aspectos, não se verificando fragilidades significativas na organização | *Descrição extensiva do que significa o nível desempenho neste critério face às questões a que queremos ter resposta.* |
| | **BOM** | Desempenho globalmente bom, mas com pequenas fragilidades ainda que sem consequências de fundo na organização | |
| | **ADEQUADO** | Desempenho satisfatório, mas com fragilidades que poderão ter consequências de fundo na organização | |
| | **FRACO** | Desempenho insatisfatório, com evidências claras de funcionamento deficitário em aspetos cruciais para a organização | |

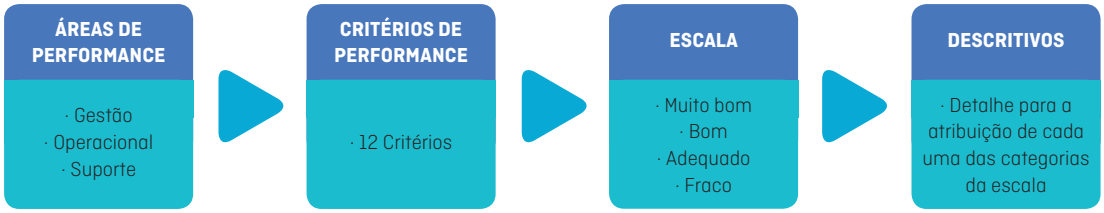
# PRINCÍPIOS E OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este tipo de avaliação centrada na *performance* e com métricas objetivas permite depois uma análise que sintetize os resultados em escalas e a sua transmissão de forma clara e em diversos formatos adequados a públicos distintos.

No entanto, antes de falar da forma escolhida para sintetizar os resultados de performance do sistema apresenta-se na figura 6. a síntese do Sistema de Avaliação Organizacional da APAV.

Figura 6:

**Sistema de Avaliação Organizacional da APAV**




Depois de testar todo o sistema realizando pré-testes aos mesmo, o que obrigou, como é natural, a afinação da bateria de indicadores, das métricas mas, principalmente das matrizes e descritivos de *performance*, das fontes e técnicas de recolha de informação acionadas neste processo, salientam-se as seguintes:

- Documentos estratégicos e operacionais e respetiva análise de conteúdo.
- Estatísticas oficiais da APAV e respetiva análise estatística.
- Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da APAV e respetiva análise de conteúdo.
- Inquérito por questionário a colaboradores e respetiva análise estatística e de conteúdo.

Quanto à etapa seguinte do processo que foi a síntese dos resultados de *performance* da APAV optou-se por a realizar com a transcrição para um código visual do desempenho por critério e área de *performance*.

Por síntese entendemos, como referido anteriormente, a combinação dos dados factuais e informações de natureza quantitativa numa conclusão avaliativa. É o passo final na lógica da avaliação. Este processo de síntese é o que permite ao avaliador ir além da simples descrição e interpretar de forma sustentada a realidade, neste caso a realidade organizacional.

# PRINCÍPIOS E OPÇÕES METODOLÓGICAS

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

Quando estamos perante uma avaliação de carácter mais formativo do que sumativo esta síntese pode ser conseguida de forma satisfatória através da construção de perfis de performance da organização em cada dimensão de análise. Estes perfis permitem ter uma representação gráfica de leitura imediata da performance de uma organização e a identificação rápida das zonas onde um plano de melhoria deve incidir.

Numa avaliação de carácter mais sumativo há todo um conjunto de valores e de cálculos que são necessários para avaliar eficiência e eficácia organizacional que devem no entanto ser também complementados com estes perfis de performance.

Esta abordagem para a construção de perfis de *performance* organizacional apesar de aparentemente simples é de grande utilidade e nada fica aquém de outras abordagens mais complexas, sendo que ainda tem a vantagem de ser uma informação visual de fácil leitura, utilidade e impacto imediato.

Uma boa prática, aqui utilizada, é a de criar um perfil de *performance* completo da organização, juntando num único gráfico os diversos perfis de cada Área.

É exatamente esse exercício que apresentamos de seguida. Salientamos que neste documento apresentamos não a análise exaustiva quantitativa e qualitativa que descrevemos anteriormente mas apenas os resultados da mesma, ou seja, a já referida, síntese de *performance*.

Para esta síntese optou-se, após a análise dos indicadores e feita a leitura com os mesmos dos níveis de desempenho, por traduzir o resultado obtido numa escala qualitativa com a representação visual abaixo indicada:

# RESULTADOS

Em cada uma das áreas de performance indicaremos primeiro a avaliação em cada Critério/Subárea e a *performance* global na área sendo que, após essa ilustração da performance da APAV, passaremos a partilhar alguns dos aspectos mais relevantes que surgiram no processo de avaliação.

## Área de *performance*: Gestão

| ÁREA DE *PERFORMANCE*: GESTÃO | BOM |
|---|---|
| Subárea/Critério | Nível de *Performance* |
| Planeamento Estratégico e Operacional | BOM |
| Parcerias e Relações Externas | BOM |
| Mecanismos de Avaliação e Melhoria Contínua | BOM |

A capacidade de adaptação a contextos instáveis e com velocidades de mutação elevadas e graus de incerteza acentuados constitui um dos principais desafios que se colocam à gestão das Organizações Sem Fins lucrativos, no início do século XXI. Neste quadro, o planeamento e gestão estratégica fazem mais sentido que nunca, devendo cumprir-se cada uma das suas principais etapas com o maior rigor, credibilidade e robustez metodológica, de modo a responder a desafios contemporâneos como a especialização, a inovação, a rapidez e flexibilidade e, ainda, a capacidade de participação ativa nos debates públicos em torno das temáticas associadas às suas áreas de missão, seja através da participação e influência em processos de decisão ou através da representação e defesa dos interesses e expetativas daqueles que são o seu público preferencial.

A APAV tem esta área devidamente estruturada e implementada e assim encontra-se perfeitamente

# RESULTADOS

capaz de dar resposta aos desafios de hoje e futuros, sendo que as práticas instituídas não só estão incorporadas nas práticas organizacionais como têm vindo a ser melhoradas de forma incremental o que aponta para um reforço desta área onde os espaços de melhoria estão essencialmente na dimensão operacional, nomeadamente no que diz respeito aos planos de atividades que já estão inclusive a ser trabalhados.

Nenhuma organização pode trabalhar sozinha e a APAV tem um conjunto alargado de parcerias que se concretizam quer ao nível estratégico quer operacional. Da análise dos diferentes serviços da APAV e do tipo de parceria que desenvolvem sublinha-se, desde logo, o facto de existirem parcerias ativas em todas as áreas de cooperação relevantes para o cumprimento da missão da APAV, sendo que aquelas em que existe uma maior intensidade de colaboração são precisamente as parcerias com órgãos policiais, com entidades do sector da justiça e com a CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens. Em sentido oposto, ou seja, com menos parcerias ativas estão o setor privado, a proteção civil e a colaboração com outras casas abrigo para além das geridas pela APAV.

Por último, quando abordamos a subárea da avaliação e melhoria contínua importa desde logo salientar que a APAV tem implementado em processo de revisão e melhoria constante um Sistema de Gestão da Qualidade que não só está aplicado como tem um processo de expansão e melhorias devidamente definido e planeado.

Neste processo irão ser implementados os mecanismos de *feedback* interno que permitirão aumentar rapidamente os níveis de *performance* nesta área.

Em resumo, podemos dizer que após esta primeira aplicação do Sistema de Avaliação Organizacional da APAV que nesta área de *performance* os resultados são bons mas que há ainda um espaço para melhorias sendo que, muitas destas, estão já em fase de lançamento ou concretização pelo que em aplicações futuras do sistema dos resultados tenderão a melhorar para o nível superior.

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

## Área de *performance*: Operacional

| ÁREA DE *PERFORMANCE*: OPERACIONAL | MUITO BOM |
|---|---|
| Subárea/Critério | Nível de *Performance* |
| Redes APAV (Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima, Sub-Redes especializadas, Rede Nacional de Casas de Abrigo) | BOM |
| Formação | MUITO BOM |
| Projetos | MUITO BOM |
| Prevenção pela sensibilização e informação | MUITO BOM |
| Comunicação e Informação | MUITO BOM |

A razão de ser de qualquer organização, pública ou privada, está plasmada na sua missão e vertida nos serviços e/ou produtos que disponibiliza aos seus clientes. Num quadro de crescente concorrência por recursos cada vez mais escassos, bem como de elevação dos níveis de exigência dos clientes face aos produtos e serviços prestados, o sucesso das organizações tem vindo a medir-se não apenas pelo volume ou qualidade dos serviços ou produtos disponibilizados mas, sobretudo, pela forma de organizar, gerir e controlar os seus processos operacionais, comummente designados por processos-chave ou processos críticos.

Aliás, nesta matéria não é displicente o recente enfoque que a família de normas ISO 9000 (da qual faz parte a NP EN ISO 9001:2008) dá à gestão das organizações por processos, com particular destaque para os processos chave, naturalmente.

# RESULTADOS

Face ao exposto, e observando o exercício concreto de avaliação organizacional da APAV, considerou-se relevante criar uma área de avaliação da performance da organização designada por "Operacional" que traduz exactamente a preocupação em avaliar a qualidade dos processos críticos da organização e que inclui cinco critérios ou subáreas chave: a) Redes APAV (Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima, Sub-Redes especializadas, Rede Nacional de Casas de Abrigo); b) Formação; c) Projetos; d) Prevenção pela sensibilização e informação; e) Comunicação e Informação.

Começando pelas Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima a diminuição de não-conformidades e a evolução positiva ao nível dos indicadores de qualidade procedimental são evidentes. Há no entanto espaço para a melhoria de alguns processos e para continuar o caminho de reforço dos processos de gestão de informação processual. No entanto, é importante referir que se verifica um aumento da capacidade de resposta da APAV no triénio 2012-2014, traduzido num acréscimo de 2,44% do número de processos de apoio com atendimentos. Neste período a APAV iniciou o seu acompanhamento de crimes de homicídio e manteve um total de 21 serviços de prestação de apoio direto, gratuito e confidencial às pessoas vítimas de crime, seus familiares e amigos.

No que diz respeito à Subárea Formação o desempenho da APAV é "muito bom" com uma oferta de qualidade, que responde às necessidade do mercado. Por outro lado esta é uma área que, sendo certificada, responde a um conjunto alargado de requisitos de qualidade que orientam a sua atuação e induzem níveis de estandardização e organização do trabalho elevados.

Seguidamente temos a subárea de Projetos onde a APAV tem um desempenho diríamos que de "excelência" com uma coerência elevada entre missão, visão e estratégias globais da organização e os projetos implementados enquanto entidade promotora ou parceira, nacionais e internacionais.

Se ao nível do desenho os projetos em que a APAV tem estado envolvida são "fortes" os processos de implementação não o são menos com taxas de execução física e financeira sempre muito elevadas. Como resultado destes projetos tivemos um conjunto alargado de produtos e/ou serviços que se mantiveram no terreno ou com utilização após o final destes.

No que diz respeito às questões da "Prevenção pela sensibilização e informação" o desempenho é, sem surpresa, "Muito Bom". Não só os níveis de robustez e coerência entre objetivos e estratégias são elevados como as taxas de execução físicas e financeiras são excelentes. Finalmente, os níveis de participação/adesão às ações de sensibilização e informação são muito significativos, sem dúvida em resultado

do bom planeamento e implementação realizados pela APAV em ações desta natureza.

Por último, a Subárea de avaliação "Comunicação e informação". Também aqui a *performance* da APAV é muito boa com uma estratégia de comunicação bem pensada e coerente com os seus princípios, missão e objetivos estratégicos (no período em análise). A estratégia de comunicação abrange todas as áreas relevantes de atividade da organização e foram utilizados na sua implementação canais de comunicação adequados e com utilização diferenciada para chegar a todos os *stakeholders* relevantes.

Podemos então dizer que em termos de *performance* operacional os níveis atingidos pela APAV são muito elevados e os ganhos nos próximos anos serão feitos através da otimização e melhorias incrementais de processos já implementados.

## Área de *performance*: Suporte

| ÁREA DE *PERFORMANCE*: SUPORTE | MUITO BOM |
|---|---|
| Subárea/Critério | Nível de *Performance* |
| Comunicação Interna | BOM |
| Gestão de Recursos Humanos | MUITO BOM |
| Gestão de Recursos Materiais e Financeiros | MUITO BOM |
| Produção de Conhecimento | MUITO BOM |

# RESULTADOS

O desempenho das organizações, públicas e privadas, atuantes em contextos mais ou menos concorrenciais depende, como foi claro nos subcapítulos anteriores, de processos de gestão e processos operacionais devidamente descritos e preferencialmente optimizados.

É claro, no contexto atual, que as organizações procuram, de forma inequívoca, o melhor desempenho possível dos seus serviços, com níveis elevados de satisfação dos seus clientes e de todos os demais *stakeholders*. Este desempenho é alcançado através dos seus processos organizacionais, designadamente dos seus processos de Gestão, dos seus Processos Operacionais (ambos já analisados) e, bem assim, dos seus processos de Suporte (atual sub-capítulo).

Centrando a reflexão nos processos de suporte, importa desde logo clarificar que estes são processos, ou seja, conjuntos de procedimentos, normas e regras internas que visam dar suporte à realização dos processos operacionais. Como principal característica sublinha-se a ausência de relacionamento direto com os clientes, ainda que possuam um impacto direto na capacidade de realização e entrega dos serviços de qualquer organização.

São, por esse motivo, processos extremamente delicados e que devem ser alvo de avaliação no quadro mais geral da avaliação de desempenho das organizações.

Face ao exposto, e considerando o processo concreto de avaliação organizacional da APAV, considerou-se relevante criar uma área de avaliação da performance da organização designada por "Suporte", que inclui quatro critérios ou subáreas chave: a) Comunicação interna; b) Gestão de recursos humanos; c) Gestão de recursos materiais e financeiros; d) Produção de conhecimento.

Começando pela Comunicação Interna, esta é uma área onde tem havido melhoria significativas nos últimos anos e que permitiram uma avaliação de "Bom", no entanto há ainda margens para melhoria. Há um aumento progressivo do envolvimento dos colaboradores na produção de produtos de comunicação internos e os níveis de acesso à comunicação produzida têm vindo a aumentar. A utilização da intranet, por exemplo, apresenta dados muito interessantes mas ainda há margem para melhorar.

A Gestão de Recursos Humanos na APAV está devidamente organizada e com processos devidamente definidos e registados para o que contribui também o SGQ da organização.

O mesmo se passa no que diz respeito à Gestão de Recursos Materiais e Financeiros que não só é efectuada de forma profissional e apoiada em instrumentos de gestão estabilizados como tem primado pela aposta na diversificação de fontes de financiamento, incremento de ações de captação de recursos. Por outro lado, tem existido uma preocupação com a (re)qualificação das instalações e equipamentos criando condições de trabalho adequadas para o trabalho realizado pelos colaboradores.

Por último a Subárea da Produção de Conhecimento, onde o desempenho foi também muito bom pois há, no período em análise, uma produção significativa de conteúdos e um aumento também significativo do número de conteúdos do acervo.

Em resumo, na Área de Performance relacionada com as atividades de suporte do desempenho da APAV é, no triénio em análise, "Muito bom" acente num conjunto de processos bem definidos e estabilizados implementados na Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais mas também na constante aposta na produção de conteúdos e aumento do acervo. As áreas de melhoria estão essencialmente centradas em questões de comunicação interna onde há uma melhoria de performance significativa mas onde ainda há margens que podem ser conseguidas com intervenções relativamente simples nos próximos anos, sem esquecer a continuação da maturação dos processos já implementados nos últimos anos.

# CONCLUSÕES

IMPACT
Impacto Social no Apoio à Vítima

| AVALIAÇÃO GLOBAL DA APAV | | MUITO BOM |
|---|---|---|
| Área de *Performance* | Subárea/Critério | Nível de *Performance* |
| Gestão | Planeamento Estratégico e Operacional | BOM |
| | Parcerias e Relações Externas | BOM |
| | Mecanismos de Avaliação e Melhoria Contínua | BOM |
| Operacional | Redes APAV (Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima, Sub-redes Especializadas, Rede Nacional de Casas de Abrigo) | BOM |
| | Formação | MUITO BOM |
| | Projetos | MUITO BOM |
| | Prevenção pela sensibilização e informação | MUITO BOM |
| | Comunicação e Informação | MUITO BOM |
| Suporte | Comunicação Interna | BOM |
| | Gestão de Recursos Humanos | MUITO BOM |
| | Gestão de Recursos Materiais e Financeiros | MUITO BOM |
| | Produção de Conhecimento | MUITO BOM |

# CONCLUSÕES

Como ficou amplamente evidenciado, a APAV está apostada em atingir patamares de qualidade elevada nos seus processos de gestão e para isso tem vindo desde há muito a dar passos firmes e continuados para atingir esse desiderato.

Ao longo do processo de concepção desenho desde sistema de avaliação organizacional ficou evidente para os avaliadores que a APAV detém todo um conjunto de instrumentos e procedimentos que em muito contribuem para o seu sucesso e reconhecimento como foram, obviamente, os catalisadores de uma avaliação que, tendo tido critérios exigentes e coerentes com a missão, visão, princípios e opções estratégicas da organização, foi amplamente positiva.

Não é demais reforçar que o projeto IMPACT tinha enfoque nos sistemas de gestão e no seu impacto nos sistemas de apoio às vítimas de crime. A conclusão que retiramos é que esse impacto existe, é claro, e, com base nos indicadores recolhidos, a expectativa é que com este sistema de avaliação organizacional, atuando em conjunto com todos os outros sistemas de apoio à gestão que existem na APAV, esse impacto aumente e a qualidade dos serviços prestados continue a melhorar.

Os indicadores e evidências recolhidos permitiriam facilmente e utilizando métricas apropriadas, de *value for money* ou outras, chegar a dados relevantes sobre o impacto do trabalho da APAV.

Mas há alguns dados que podemos "chamar a terreiro" para ilustrar o que é conseguido pela APAV, com a qualidade que também este sistema atesta, com níveis de investimento "interessantes" quando comparados com serviços e intervenções similares. Vejamos apenas alguns exemplos que não aprofundaremos por não ser aqui nosso objetivo mas que dão alguma medida do que é realizado pela APAV.

Se olharmos para os **valores médios anuais** de alguns indicadores, no triénio em análise, ficamos com uma mais clara imagem do trabalho da APAV:

- Número de processos de apoio - 11.800
- Número de atendimentos - 37.222
- Número de vítimas diretas atendidas - 8.733
- Número de vítimas indiretas com resposta - 17.466
- Número de voluntários - 240
- Custos totais com apoio à Vítima - 910.429,91 €

# CONCLUSÕES

Estes números dão bem ideia do volume de respostas que a APAV disponibiliza, mas se pegarmos nos valores financeiros podemos ter a real medida do que é conseguido numa lógica de investimento *vs* valor produzido, que no nosso caso, no projeto IMPACT, é centrado na resposta dos serviços.

Por exemplo, a APAV tem um custo médio por processo de 77,16€ o que é um valor muito interessante se comparado com serviços de alguma forma idênticos. Apenas mais um valor para ilustrar tudo o que é conseguido e ao valor investido no apoio à vítima de crime, se considerássemos apenas os custos suportados pelo Estado com as vítimas de crime apoiadas pela APAV o custo desce para uns incríveis 39,59€ por vítima direta de crime apoiada.

Também estes números reforçam a importância de um sistema de avaliação organizacional para uma organização como a APAV. A capacidade de avaliar e ir comparando longitudinalmente ao longo do tempo a evolução do desempenho da organização nas diferentes Áreas de *Performance* e seus Critérios/Subáreas, permite que estes funcionem como se de um barómetro de *performance* da APAV se tratassem e vão dando, a quem tem responsabilidades na função de gestão da organização, informações de suporte à decisão quer estratégica quer operacional.

Chegados ao final do projeto IMPACT e pensando nos objetivos que nortearam o desenho do projeto, verificamos que de facto com toda a dinâmica de envolvimento dos *stakeholders* internos da APAV houve um reforço do envolvimento dos mesmos não só no desenho deste instrumento específico de apoio à gestão mas, pela natureza do processo, também na reflexão sobre outros (como o SGQ, por exemplo).

Sendo o Sistema de Avaliação Organizacional um instrumento transversal a toda a atividade da APAV os níveis de discussão em torno dos indicadores e escalas de *performance* nas diferentes áreas potenciaram desenvolvimentos noutros sistemas e instrumentos que resultaram diretamente de ganhos de consciência sobre necessidades de informação e de métricas de eficiência, eficácia e impacto. Aliás, foram produzidas alterações nos instrumentos de suporte a alguns dos sistemas de gestão que têm já e terão ainda mais num futuro próximo um impacto significativo nos serviços de apoio à vítima.

A APAV passa pois a contar, depois do trabalho desenvolvido no âmbito do projeto IMPACT, com um sistema de Avaliação Organizacional centrado na *performance* que vem complementar as ferramentas e instrumentos de apoio à função de gestão que já possuía e agilizar processos de decisão. Todo o processo de desenho do sistema e de implementação do mesmo teve desde logo impacto nos serviços e

# CONCLUSÕES

este impacto irá aumentar à medida que o sistema ganhe maturidade com os seus ciclos de aplicação.

As relações e a coerência metodológica e operacional existente entre todos sistemas e instrumentos de apoio à gestão existentes na APAV, que foi uma das preocupações centrais no desenho do modelo de avaliação organizacional, potenciou desenvolvimentos e sinergias entre todos eles e dá, estamos certos, aos responsáveis da APAV as ferramentas para darem à organização a capacidade mais importante para prosperar em contextos em permanente *devir*... a capacidade de antecipação e adaptação à mudança.

# BIBLIOGRAFIA


Canadian International Development Agency (2006). Organization Assessment Guide

BURKE, Warner; NOUMAIR, Debra (2015) Organization Development: A Process of Learning and Changing (3rd Edition), Pearson FT Press

DiBELLA A. J., & NEVIS, E. C. (1998). How organizations learn, San Francisco: Jossey-Bass.

GUERRA-LOPEZ, Ingrid (2008). Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance, San Francisco: Jossey-Bass.

MURPHY, Kevin; CLEVELAND, Jeanette (1995), Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives, Thousand Oaks, CA: Sage

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contento de; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEVER, Helen Yara (2005) Um modelo de planejamento estratégico para instituições do terceiro setor. In Revista da FAE, Curitiba, Vol. 8, n°1, pp. 79-80.

PATTON, Michael Quinn (2014) Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice (4th Edition), Thousand Oaks, CA: Sage

PATTON, Michael Quinn (2008) Utilization-Focused Evaluation (4th Edition), Thousand Oaks, CA: Sage

ROSSI, Peter; LIPSEY, Mark; FREEMAN, Howard (2003) Evaluation: A Systematic Approach, (7th Edition), Thousand Oaks, CA: Sage

RUSS, Darlene; PRESKILL, Hallie (2009) Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change, Basic Books

SANTOS, António J. Robalo (2008) Gestão Estratégica – conceitos, modelos e instrumentos, Escolar Editora.

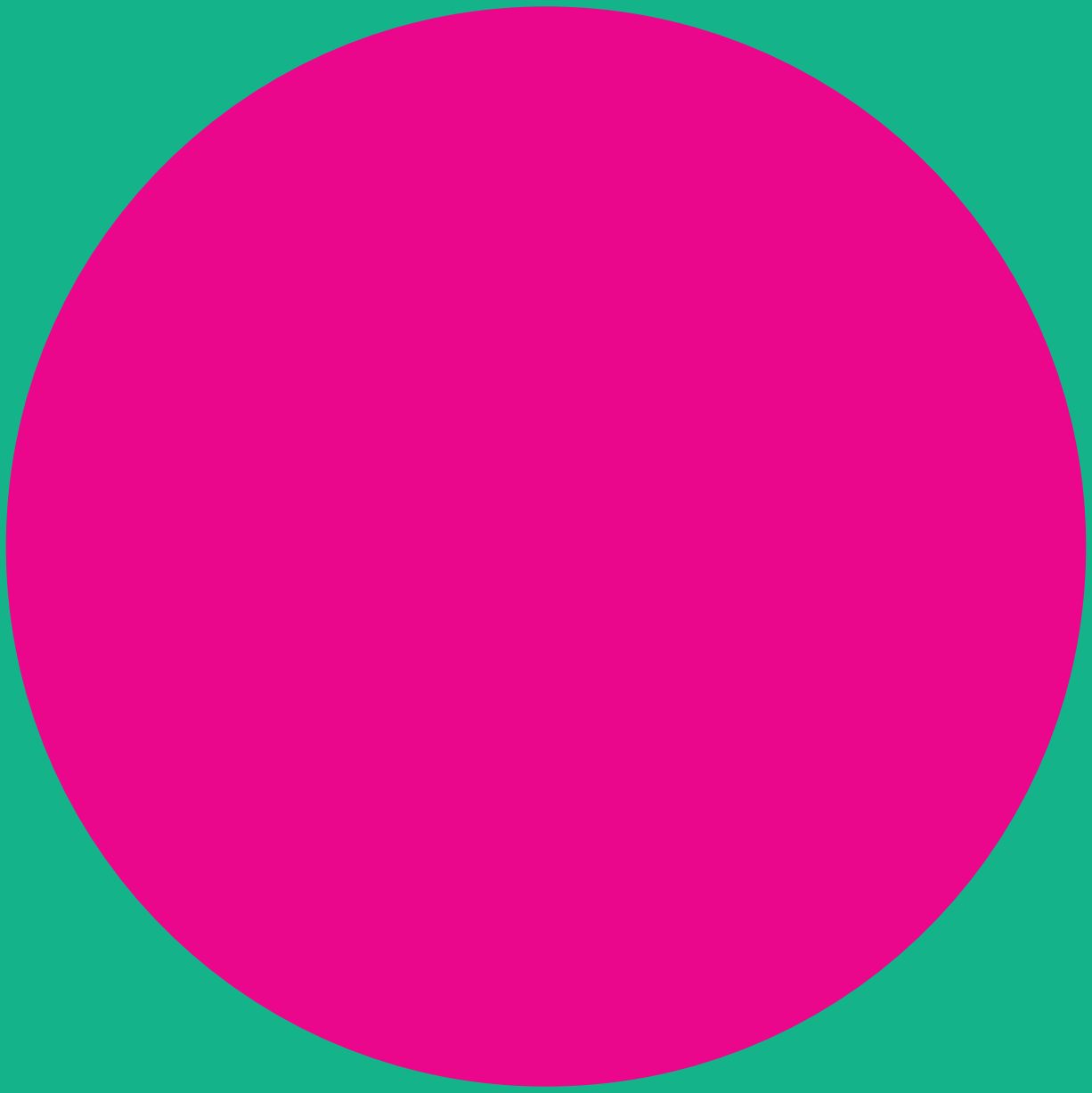
SCHIEFER, Ulrich, BAL-DÔBEL, Lucínia, BATISTA, António, DÔBEL, Reinald, NOGUEIRA, João, TEIXEIRA, Paulo (2006),

MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos, Estoril: Principia.

SCHIEFER, Ulrich, TEIXEIRA, Paulo, MONTEIRO, Susana (2006), MAPA – Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos, Estoril: Principia.

SCRIVEN, Michael (1991). Evaluation thesaurus. (4th ed.),Thousand Oaks, CA: Sage.

Vários (2005). Funder's Guide to Organizational Assessment: Tools, Processes, and Their Use in Building Capacity, Fieldstone Alliance



**DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DO:**
Projeto IMPACT - Impacto Social no Apoio à Vítima,
aprovado pela linha de financiamento
Cidadania Activa - Fundação Caloustre Gulbenkian - EEA Grants
e desenvolvido com o apoio da Noruega, Islândia e Liechtenstein

É permitida a reprodução, citação ou referência com fins informativos não comerciais, desde que expressamente citada a fonte.
A publicação reflete os pontos de vista dos autores, não podendo a Entidade Financiadora ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita da informação contida na mesma.