

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO TECNOLÓGICO  
COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROJETO DE GRADUAÇÃO

**PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA PARA SELEÇÃO DE  
METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO  
SOCIAL**

LARISSA HONORATO VERONEZ

VITÓRIA – ES

2016

LARISSA HONORATO VERONEZ

# **PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA PARA SELEÇÃO DE METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Miriam de Magdala Pinto

VITÓRIA – ES

2016

LARISSA HONORATO VERONEZ

# **PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA PARA SELEÇÃO DE METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

## **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Miriam de Magdala Pinto**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**  
**Orientadora**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mirela Guedes Bosi**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**

---

**Prof. Dr. Jorge Luiz dos Santos Junior**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**

## RESUMO

Diversas Iniciativas com Impacto Social - IIS sejam empreendimentos, projetos ou programas realizados por organizações, sociais e comerciais, buscam melhorias sociais. A avaliação dos impactos sociais por elas causados tem sido motivo amplo de estudos tendo em vista a necessidade tanto dos financiadores, quanto dos operadores das ações de entender e mensurar o efeito real de seus esforços. Ademais, apesar da expectativa de impactos das IIS ser positiva, podem ocorrer efeitos não esperados pelos seus idealizadores. Para melhor entender os impactos sociais causados faz-se necessária a adoção de metodologias específicas de avaliação de impacto social. Atualmente, há um número significativo de metodologias para avaliação de impacto disponível, porém, há uma carência de informações estruturadas que auxiliem os interessados, sejam eles os financiadores ou os proponentes das iniciativas, a identificar e selecionar a(s) metodologia(s) mais adequada(s) para seu caso específico. Dessa forma, este trabalho propõe-se a contribuir para o fechamento desta lacuna de conhecimento ao propor uma estrutura que facilite a seleção de metodologias de avaliação de impacto social. As metodologias que compõem a estrutura proposta foram selecionadas por meio de pesquisa bibliográfica. A análise do conjunto de metodologias identificadas levou à proposição de uma estrutura no formato de fluxograma. A estrutura proposta foi validada por meio de entrevistas com idealizadores e avaliadores de iniciativas sociais. Como resultado, apresenta-se a estrutura para identificação de metodologias mais apropriadas para avaliação de impacto social tendo em vista seus objetivos, a necessidade de estruturação de um sistema de informações e a perspectiva do interessado na avaliação: social ou comercial.

Palavras-chave: projetos sociais, negócios com impactos sociais, negócios sociais, negócios inclusivos, base da pirâmide, BoP, política pública, metodologias de avaliação, impacto social.

## **ABSTRACT**

Many Social Impact Initiatives – IIS (Iniciativas com Impacto Social) whether business, projects or programs idealized by organizations, for-profit or not, seek social improvement. Their social impact evaluation has been reason for a wide range of studies, regarding the needs by sponsors as well of the engaged developers of understanding and measurement of the real effect of their effort. In addition, although IIS impacts expectations are positive, it may occur effects that are unexpected by the idealizers. The adoption of specific social impact evaluation methods is necessary for better understanding of the social impacts caused. Nowadays there are a significant number of methodologies available, however there is a lack of structured information to aid interested people, either sponsors or proponents of the initiative, to identify and select the most adequate methodology for their specific case. In this matter, this work proposes a contribution for closing this gap of knowledge by a structure that facilitates the selection of methodologies for social impact evaluation. The methods that compose the proposed structure were selected by bibliographic research. The analyses of the methodologies identified led to a structure in a flowchart format. The proposed structure was validated by interviews with idealizers and evaluators of social initiatives. As a result, is presented a structure for identification of the most appropriated methodology for social impact evaluation considering the goals, the need of a structured information system and the involved organization perspective.

Keywords: social projects, business of social impact, social business, inclusive business, base of pyramid, BoP, public policy, assessment methodologies, social impact.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ACORDO COM A PROPRIEDADE E OBJETIVOS DE NEGÓCIOS.....	13
QUADRO 2 - TAXONOMIA DOS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL .....	15
QUADRO 3 - ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO NA BASE DA PIRÂMIDE .....	21
QUADRO 4 - ESTRUTURA DO MODELO LBG.....	27
QUADRO 5 - ABORDAGEM MARCO LÓGICO .....	30
QUADRO 6 - RESUMO DAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL .....	45

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANIZAÇÕES DE ACORDO COM SEUS OBJETIVOS PRIMÁRIOS .....	17
FIGURA 2 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MODELO LBG.....	26
FIGURA 3 - ETAPAS DA ABORDAGEM MARCO LÓGICO .....	29
FIGURA 4 - ETAPAS DA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DE IMPACTO .....	31
FIGURA 5 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO CONTÍNUA DE IMPACTOS SOCIAIS.....	34
FIGURA 6 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO PARTICIPATIVA .....	36
FIGURA 7 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO DA POBREZA E IMPACTO SOCIAL.....	38
FIGURA 8 - ETAPAS DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL .....	41
FIGURA 9 - TEORIA DA MUDANÇA .....	43
FIGURA 10 - ESTRUTURA PARA ANÁLISE DE METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL.....	48

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MÉDIA SALARIAL POR GRUPO E PERÍODO DE TEMPO (R\$) .....	23
--	----

## LISTA DE SIGLAS

AA - Avaliação Aleatorizada

BoP - Estrutura de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide – *Base of Pyramid Impact Assessment Framework*

DD - Método de Diferenças em Diferenças

IIS - Iniciativas com Impacto Social

LFA - Abordagem do Marco Lógico - *Logical Framework Approach*

LGB - London Benchmarking Group

MIF - Estrutura de Medição de Impacto – *Measuring Impact Framework*

OASIS - Avaliação Contínua de Impactos Sociais – *Ongoing Assessment of Social Impacts*

PIA - Avaliação de Impacto Participativa

PSIA - Avaliação do Impacto Social e da Pobreza – *Poverty and Social Impact Assessment*

SIA - Metodologia de Avaliação de Impacto Social - *Social Impact Assessment*

TM - Teoria da Mudança

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	12
2.1. Organizações que causam impacto social .....	12
2.2. Metodologias de Avaliação de Impacto Social .....	18
2.2.1. Avaliação Aleatorizada – <b>AA</b> .....	19
2.2.2. Estrutura de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide – <i>Base of Pyramid Impact Assessment Framework</i> – <b>BoP</b> .....	20
2.2.3. Método de Diferenças em Diferenças – <b>DD</b> .....	22
2.2.4. London Benchmarking Group – <b>LBG</b> .....	24
2.2.5. Abordagem do Marco Lógico - <i>Logical Framework Approach</i> – <b>LFA</b> .....	27
2.2.6. Estrutura de Medição de Impacto – <i>Measuring Impact Framework</i> – <b>MIF</b> ...	31
2.2.7. Avaliação Contínua de Impactos Sociais – <i>Ongoing Assessment of Social Impacts</i> – <b>OASIS</b> .....	33
2.2.8. Avaliação de Impacto Participativa – <i>Participatory Impact Assessment</i> – <b>PIA</b>	34
2.2.9. Avaliação do Impacto Social e da Pobreza – <i>Poverty and Social Impact Assessment</i> – <b>PSIA</b> .....	36
2.2.10. Metodologia de Avaliação de Impacto Social - <i>Social Impact Assessment</i> - <b>SIA</b>	38
2.2.11. Teoria da Mudança – <b>TM</b> .....	41
2.2.12. Quadro Resumo das Metodologias de Avaliação de Impacto Social .....	43
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	45
<b>4. RESULTADOS</b> .....	46
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	58

## 1. INTRODUÇÃO

Iniciativas que visam produzir impacto social positivo podem ser sociais ou comerciais. As iniciativas comerciais incluem tanto empreendimentos como um todo, ou seja, negócios com impacto social, quanto programas ou projetos realizados por empresas convencionais. As iniciativas sociais que visam produzir impacto social positivo podem ser governamentais ou promovidas pela sociedade civil, em ambos os casos, via programas ou projetos. No âmbito deste trabalho, todas elas são chamadas de Iniciativas com Impacto Social - IIS.

IIS normalmente trazem benefícios para a sociedade, mas também podem causar efeitos negativos não intencionais sobre as pessoas e os recursos envolvidos. De acordo com Barros et al. (2012, p.13) “o principal propósito de uma avaliação de impacto é verificar se, na realidade, uma determinada iniciativa está alcançando os objetivos e os impactos, esperados”. Dessa forma, a utilização de metodologias de avaliação de impactos sociais é essencial para a gestão das organizações a fim de subsidiá-las com informações necessárias para compreender se as IIS por elas financiadas e executadas estão satisfatórias, se precisam de ajustes ou se devem ser abandonadas.

Segundo Libera Bonilla (2007) o impacto social refere-se ao efeito que uma intervenção proposta tem sobre um grupo social em geral. Ele envolve uma melhoria significativa e, em alguns casos duradoura ou sustentável ao longo do tempo, em qualquer uma das condições ou das características da população alvo que emergiu como essencial para a definição do problema. Tais impactos não só precisam ser identificados e medidos, mas também precisam ser gerenciados de forma que as externalidades positivas sejam maximizadas e as externalidades negativas sejam minimizadas.

As organizações, sociais ou comerciais, que buscam causar impacto social nem sempre conhecem metodologias de avaliação de impacto ou, muitas vezes, não as utilizam por limitações tais como falta de recursos. Para auxiliar essas organizações a adotar metodologias adequadas aos seus objetivos, seu contexto e às características das suas atividades, neste trabalho desenvolvo uma estrutura de

análise que auxilia na seleção das metodologias de avaliação de impacto social mais adequadas em cada caso.

As metodologias são apresentadas de forma breve aqui, porém, as referências nas quais são detalhadas estão incluídas. A proposta é fornecer informações suficientes para a compreensão das particularidades de cada metodologia de modo a subsidiar sua indicação para aqueles que se propõem a causar e medir o impacto social causado.

A monografia está estruturada em quatro seções. Na primeira, apresento os conceitos importantes para a compreensão do objeto de estudo que são: intervenções sociais, metodologias de avaliação de impacto social e características das organizações, sociais e comerciais, que têm por objetivo causar impacto social. Na segunda seção, apresento a metodologia utilizada para desenvolver o modelo de estrutura para análise de metodologias de avaliação de impacto social. Na terceira seção, apresento o resultado do trabalho, ou seja, o modelo proposto validado. Finalizo com a análise dos resultados, conclusões e sugestões de estudos futuros na quarta seção.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Organizações que causam impacto social**

De acordo com Garcia (2004, p. 10), “o termo social tem sido empregado para designar [...] um conjunto de relações e práticas específicas [...]”.

Quando se refere a relações e práticas, trata-se de um campo em disputa. Formas tradicionais e modernas, portadoras de valores diversificados e conflitantes, coabitam o campo da intervenção social. [...] enquanto as ações sociais são diversificadas, há pelo menos um fator de interseção considerável entre elas: o público a que se destinam. (GARCIA, 2004, p.10)

Segundo o autor, as práticas no campo da intervenção social, atualmente, são diferenciadas e disputadas por agentes igualmente diversos.

A coexistência de práticas tão diversas é derivada de uma longa história de alianças entre instituições públicas e privadas, valores

laicos e religiosos, projetos de mudança e de continuidade, que resultam em combinações igualmente híbridas: Estado produzindo lógicas de favor e interesses privatistas, segmentos da iniciativa privada propondo ações com base na concepção de cidadania, reclamando a denominação de instituições provadas com interesses públicos. Diante desse hibridismo, compreender a filantropia como toda ação social exercida por indivíduos ou instituições não-governamentais e a assistência social como política definida pelo Estado é uma simplificação que não ajuda a reconhecer a composição do campo, nem mesmo os conteúdos de cada forma de intervenção. Não se trata simplesmente de um problema de competências, mas das concepções que orientam as práticas interventivas. (GARCIA, 2004, p.11)

Nesse contexto, Hespanha (2008) acredita que o cidadão se torna um agente ativo atuando através de organizações autônomas e, até mesmo, em parcerias com o Estado de modo que, contemporaneamente, tornou-se uma realidade que as intervenções sociais sejam um subconjunto das Iniciativas de Impacto Social que incluem também aquelas iniciativas que são idealizadas e realizadas por organizações empresariais em uma perspectiva de negócios.

Segundo Alter (2007, p.26) as organizações têm sido tradicionalmente classificadas por sua propriedade (pública ou privada) e objetivos de negócios (comercial ou social). Nessa classificação tradicional, o mesmo autor inclui as organizações híbridas, que apresentam uma miscelânea de características das organizações filantrópicas e comerciais. Essa classificação é mostrada no Quadro1.

	<b>Puramente Filantrópicas</b>	<b>Híbridas</b>	<b>Puramente Comerciais</b>
<b>Motivos</b>	Boa vontade	Mix de motivos	Interesse próprio
<b>Métodos</b>	Orientada pela missão	Balanceamento entre missão e mercado	Orientada pelo mercado
<b>Objetivos</b>	Criação de valor social	Criação de valor social e econômico	Criação de valor econômico
<b>Destinação da renda/lucro</b>	Direcionado para as atividades da organização sem fins lucrativos (exigido por lei ou política organizacional)	Reinvestido em atividades missionárias ou despesas operacionais, e/ou retidos para o crescimento e desenvolvimento dos negócios (uma parte pode ser redistribuída se for de fins lucrativos)	Distribuído aos acionistas e proprietários

**QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ACORDO COM A PROPRIEDADE E OBJETIVOS DE NEGÓCIOS**

Fonte: Alter (2007)

De acordo com a classificação mostrada no Quadro 1, as empresas privadas têm objetivos puramente comerciais e tem como finalidade criar valor econômico. Mesmo assim, elas podem realizar IIS por meio de ações de responsabilidade social corporativa.

A administração pública, no entanto, é formada por um conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado tendo como objetivo trabalhar a favor do interesse da sociedade, através de políticas públicas. No setor público, estão as empresas públicas que seguem basicamente os mesmos mecanismos das empresas privadas, porém, elas podem executar prestação de serviços públicos e são administradas exclusivamente pelo poder público. As empresas públicas, tampouco, têm como objetivo a geração de impacto social.

As entidades filantrópicas são instituições privadas que prestam serviços para a sociedade, principalmente sua parcela mais carente, através de projetos sociais. Elas são dirigidas com a missão de criar valor social e não possuem como finalidade a obtenção de lucro, como mostrado no Quadro 1.

A prática crescente de organizações com impacto social, de acordo com Alter (2007), é alimentada pela busca da sustentabilidade pelas organizações filantrópicas, de modo a se tornarem independentes de financiamento privados ou governamentais. Nesse contexto, as organizações híbridas surgem motivadas por vários fatores balanceados entre missão e mercado, tendo como objetivo a criação de valor social e econômico. Elas são consideradas aqui como Negócios Com Impacto Social, que se subdivide em Negócios Sociais, Negócios Inclusivos e Negócios para a Base da Pirâmide.

De acordo com Petrini et. al (2016) os Negócios Com Impacto Social têm algumas particularidades que os diferenciam em relação aos produtos ou serviços ofertados, aos clientes e à estrutura de lucros. O Quadro 2 apresenta a taxonomia proposta pelo autor.

	<b>Base da pirâmide</b>	<b>Negócio social</b>	<b>Negócio inclusivo</b>
<b>Produtos ou serviços</b>	Qualquer produto ou serviço para venda direta a população de baixa renda.	Que solucionem problemas ligados a pobreza (educação, saúde, habitação ou serviços financeiros), ao ambiente e aos portadores	Qualquer produto ou serviço, desde que inclua a população de baixa renda no processo de produção, fornecimento ou

		de necessidades especiais.	distribuição.
<b>Clientes</b>	Exclusivamente para pessoas de baixa renda.	Preferencialmente pessoas de baixa renda.	Qualquer cliente: consumidores finais de qualquer classe social ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços.
<b>Estrutura de lucros</b>	Visa lucros, há distribuição de dividendos.	Não visa lucros.	Visa lucros, há distribuição de dividendos.
<b>Exemplos</b>	Empresa de grande porte que desenvolve um novo produto para venda, destinado a pessoas de baixa renda. Um exemplo é a Coca-Cola vendida a R\$ 1,00.	Joint-venture da Gramen Danone – grandes empresas investem dinheiro e conhecimento no processo de fabricação de iogurtes. O produto possui alto teor de nutrientes (benefício às crianças desnutridas) e é vendido a população de baixa renda por um preço acessível.	Empresa que compra a matéria prima de pessoas de baixa renda (alface). Os funcionários que limpam, embalam e distribuem o produto são pessoas da comunidade carente, logo os benefícios sociais gerados são emprego e renda aos produtores e distribuidores.

**QUADRO 2 - TAXONOMIA DOS NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL**

Fonte: Petrini et. al (2016)

Os conceitos relacionados a este tema ainda estão em fase de consolidação e, por vezes, as expressões empresa social, negócio social, negócio de impacto social, negócio para a base da pirâmide e negócio inclusivo são utilizadas com diversos significados e até mesmo como sinônimos. Assim, torna-se necessário conceituar os termos relacionados a esse tema.

De acordo com Petrini et al. (2016), os termos anteriores podem ser avaliados de acordo com diferentes perspectivas.

Na perspectiva europeia, o termo preponderante é empresa social, tendo sua origem em cooperativas, com foco na população marginalizada e como complementação dos serviços públicos. Na perspectiva norte-americana, o termo mais utilizado é negócio social particularmente vinculado a estratégias para a base da pirâmide (BoP - base of the pyramid, em inglês), podendo ser uma empresa com foco social ou uma unidade de negócio de empresa comercial. Por último, na perspectiva dos países em desenvolvimento, prevalece o termo negócios inclusivos, cuja preocupação central está na redução da pobreza e na inclusão social. (PETRINI et al., 2016, p. 210)

Segundo (BARKI, 2014), os Negócios Sociais emergiram a partir da premiação Nobel da Paz, em 2006, quando Muhammad Yunus foi reconhecido pelo seu trabalho com microcrédito, buscando a redução da vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh. Daquele contexto, emergiu um modelo de organização híbrida que

combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor com o objetivo de resolver os problemas sociais utilizando os mecanismos de mercado, o que originou os negócios sociais, os quais trazem, por vezes, soluções inovadoras aos problemas sociais.

[...] negócio social é um empreendimento concebido para resolver um problema social, deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas. Depois de cobertos os custos e o investimento, toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias. [...] o retorno do valor investido é devolvido sem juros ou correções. (YUNUS, 2010, p. 10).

Yunus et. al (2010) ainda destaca que os Negócios Sociais funcionam para beneficiar e atender as necessidades sociais, enquanto empresas tradicionais vendem produtos e serviços para gerar receita, motivadas pela maximização dos lucros, com o objetivo principal de criar valor para os acionistas.

De acordo com Petrini et. al (2016), os Negócios Inclusivos - NI, por sua vez, envolvem a população de baixa renda no processo de desenvolvimento econômico em dois âmbitos. No âmbito da demanda, as pessoas de baixa renda são os clientes e consumidores enquanto, no âmbito da oferta, elas atuam como empregados, produtores e donos de negócios em vários pontos da cadeia de valor. Os negócios inclusivos estabelecem elos entre os negócios e a população, gerando uma relação de benefício mútuo. Para os empresários, os NI trazem inovação, criação de novos mercados e fortalecimento de canais de oferta. Para a população de baixa renda, os NI geram maior produtividade, rendas sustentáveis e capacitação.

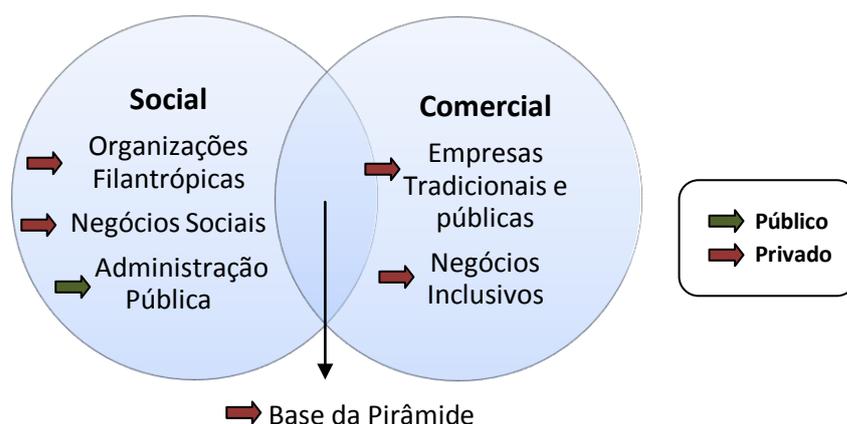
Esse conceito corrobora com a afirmação de Moura (2011), que diz que o modelo de negócios inclusivos vai além da combinação de sustentabilidade financeira e geração de valor social, pois prevê a efetiva inserção da população de baixa renda no processo produtivo de um negócio e não somente como consumidor final. (PETRINI et. al, 2016, p.212)

De acordo com Petrini et. al (2016), os Negócios para a Base da Pirâmide exploram um segmento de mercado para a população de baixa renda, fornecendo produtos e serviços para esse público-alvo, não tendo como objetivo primeiro o impacto social. Nesse modelo de negócios, o foco está na maximização dos lucros para empresa e acionistas e os benefícios sociais são consequências da venda de seus produtos/serviços.

Diferentemente de Petrini et. al (2016), que enxerga os Negócios para a Base da Pirâmide como uma unidade de negócios para a empresa comercial ou como uma empresa com foco social, Comini et. al (2012) considera os Negócios para a Base da Pirâmide com objetivos conjuntamente sociais e comerciais.

[...] a base da pirâmide tem sido um campo fértil para o surgimento de um novo tipo de organização que reúne duas metas previamente vistas como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social”. COMINI et. al (2012, p. 386)

A partir das definições anteriores, pode-se perceber que os Negócios Com Impacto Social incluem Negócios Sociais, Negócios para a Base da Pirâmide ou Negócios Inclusivos. Esses modelos diferem entre si pelo seu objetivo primário, qual seja, geração de valor social ou geração de valor financeiro. A Figura 1 mostra as organizações mencionadas até aqui de acordo com seus objetivos primários (social e comercial).



**FIGURA 1 - ORGANIZAÇÕES DE ACORDO COM SEUS OBJETIVOS PRIMÁRIOS**

Fonte: Elaboração própria.

As organizações filantrópicas são privadas e têm objetivos claramente sociais. Os negócios sociais também são organizações privadas que tem como objetivo principal gerar impacto social, porém a geração de lucro é essencial para a sustentabilidade da organização, mas é vista como consequência do processo e não como objetivo do negócio.

As empresas privadas tradicionais visam claramente o âmbito comercial, porém elas podem realizar intervenções sociais através de responsabilidade social corporativa, gerando impacto social. Os negócios para a base da pirâmide e os negócios

inclusivos também são organizações privadas e visam a geração de lucros, assim como a distribuição de dividendos. Os negócios inclusivos visam também a inclusão da população de baixa renda no processo produtivo, criando assim valor social de maneira secundária. Os negócios para a base da pirâmide, no entanto, também visam o impacto social, porém estes negócios podem ser um “braço” social de uma empresa tradicional ou uma empresa com foco social e sustentabilidade financeira ao mesmo tempo.

A Administração Pública encontra-se no âmbito social, pois pode realizar intervenções na sociedade através de políticas públicas. Já as empresas públicas não são apresentadas na Figura 1, pois não visam a geração de impacto social.

A partir dessa análise, as metodologias de avaliação de impacto social que serão apresentadas na próxima seção estão suscetíveis à utilização por todas as organizações, apresentadas anteriormente, que têm por objetivo central a geração de lucro, situadas na perspectiva comercial, e as organizações que visam o valor social como objetivo principal, consideradas na perspectiva social. Essas organizações compõem o ambiente de todos os tipos de IIS, para as quais as metodologias de avaliação de impacto social serão estudadas.

## 2.2. Metodologias de Avaliação de Impacto Social

De acordo com Vanclay (2003), a avaliação de impacto social inclui os processos de análise, monitoramento e gestão das consequências sociais, pretendidas ou não pretendidas, positivas e negativas, de intervenções planejadas (políticas, programas, planos, projetos, negócios) e inclui quaisquer processos de mudança social provocados por essas intervenções.

Para avaliar o impacto social gerado pelas IIS, a fim de compreender se as consequências foram, de fato, positivas, e em que medida ocorreram, é importante que as organizações, empresariais e não empresariais, adotem metodologias de avaliação de impacto social apropriadas às características do seu negócio ou projeto. Dessa forma, a proposição da estrutura para seleção da metodologia de avaliação de impacto é realizada com base nas particularidades de onze

metodologias selecionadas para estudo. A apresentação individual de cada uma das metodologias segue a ordem alfabética, de acordo com as siglas.

### 2.2.1. Avaliação Aleatorizada – **AA**

A avaliação aleatorizada, de acordo com Barros et al. (2012), é considerada o procedimento de referência para avaliar o impacto de vários tipos de tratamento. Utilizada em diversos campos, essa metodologia é amplamente empregada na área da saúde para avaliar medicações e procedimentos médicos com base na aleatorização dos indivíduos que receberão ou não o tratamento.

Neste caso, Barros et al. (2012), entendem por impacto social as diferenças entre a situação dos participantes da IIS após terem participado da mesma e a situação em que estariam, caso não tivessem tido acesso a ela.

O método de aleatorização é,

[...] considerado um método experimental, é baseado na seleção aleatória dos indivíduos que farão parte dos grupos de tratamento e controle. Quando bem implementado, o mecanismo da aleatorização fornece o balanceamento necessário tanto das características observadas quanto das não observadas das unidades que compõem os dois grupos e permite criar uma situação na qual não há correlação entre ser ou não tratado, resolvendo o problema do viés de auto-seleção. (BARROS et al., 2012, p. 49)

Ainda segundo Barros et al. (2012), o método de aleatorização apresenta simplicidade no cálculo da avaliação do impacto. Segundo o autor, basta subtrair a média da variável de interesse do grupo de tratamento da média correspondente calculada para o grupo de controle. Essa simples diferença de médias fornece uma estimativa do efeito causal do tratamento sobre os tratados.

Apesar de suas vantagens, Barros et al. (2012) destaca que o método de aleatorização não está isento de problemas.

Os principais exemplos são o não comparecimento às atividades do programa por parte de uma parcela do grupo selecionado para o tratamento e a substituição da intervenção por outros programas por parte de uma fração do grupo de controle. Além disso, argumenta-se, também, que não é ético negar a participação em certo programa social com base num mecanismo de aleatorização. No entanto, há

pelo menos duas situações importantes em que esse problema ético não se coloca. Primeiramente, nos casos em que existe escassez de vagas para atender toda a demanda ou público-alvo do programa ou quando há limitações de recursos (financeiros, de pessoal ou operacionais). (BARROS et al., 2012, p. 49)

A avaliação aleatorizada se apresenta como uma metodologia que visa evitar resultados tendenciosos, aumentando a eficiência da avaliação de impacto. No entanto, sugiro que ela seja bem estudada e estruturada anteriormente a sua implantação no contexto de avaliação de uma IIS, para não ocorrer possíveis problemas éticos na seleção dos beneficiários e na avaliação do impacto social.

### 2.2.2. Estrutura de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide – *Base of Pyramid Impact Assessment Framework – BoP*

De acordo com London (2009), **as empresas, organizações sem fins lucrativos e outras organizações que fornecem produtos para a base da pirâmide** geralmente não têm sistemas robustos para avaliar com precisão o quão bem estão atingindo as pessoas estabelecidas como objetivo de impacto.

A Estrutura de Avaliação de Impacto Social na Base da Pirâmide foi desenvolvida por Ted London, em 2007, com o intuito de ajudar empreendimentos voltados para a base da pirâmide a adotar uma abordagem orientada para avaliação, a curto e longo prazo, do seu desempenho em três dimensões: situação econômica, capacidade e relações.

A Estrutura de Avaliação de Impacto Social na Base da Pirâmide oferece aos gestores de empreendimentos que atendem a base da pirâmide um processo sistemático para medir e melhorar os efeitos de suas atividades. Segundo London (2009), trata-se de examinar o impacto positivo e negativo que essas atividades têm sobre o bem-estar de três atores: vendedores (distribuidores ou produtores locais), compradores (consumidores ou agentes locais) e comunidades. O objetivo é identificar e potencializar riscos de efeitos positivos de produtos e serviços, entender e mitigar os efeitos negativos, e mais claramente articular o desempenho atual e perspectivas de melhoria.

De acordo com London (2009), como ponto de partida, os gestores podem considerar as potenciais mudanças listadas no Quadro 3, embora cada organização possa ter seus próprios efeitos.

<b>Vendedores e Compradores</b>	<b>Comunidades</b>
<b>Potenciais Mudanças na Situação Econômica</b>	
Renda e estabilidade de renda. Níveis de dívida. Acesso ao crédito. Produtividade (compradores). Preços dos produtos. Disponibilidade e escolha (compradores). Preços recebidos pelos produtos e serviços (vendedores). Custos de oportunidade de não buscar outros meios de subsistência. Vulnerabilidade aos choques econômicos.	Rendimentos das empresas existentes como resultado da concorrência. Número / tipo de novos negócios que servem a comunidade. Empregos e oportunidades econômicas. Infraestrutura.
<b>Potenciais Mudanças nas Capacidades</b>	
Habilidades e conhecimentos através da formação e da educação. Saúde e morbidade como resultado de envolvimento com risco ou uso de produtos ou serviços. Autoestima, auto eficácia e contentamento. Aspirações e metas.	Acesso a oportunidades de informação e educação gratuita. Percepções sobre conhecimento das oportunidades (tais como cuidados de saúde e educação). Senso de dignidade e respeito; aspirações e metas coletivas.
<b>Potenciais Mudanças nas Relações</b>	
Acesso a pessoas físicas e redes. Dependência de intermediários e organizações parceiras. Reputação, níveis de confiança e respeito. Papéis domésticos e relacionamentos. Papéis e relações comunitárias. Status social.	Relacionamento com o governo e outras instituições. Equidade de gênero, ou pontos de vista sobre as castas, raças ou religiões. Coesão social. Valores relativos aos costumes tradicionais, consumo e consumismo. Relação com o ambiente natural.

### **QUADRO 3 - ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO NA BASE DA PIRÂMIDE**

Fonte: London (2009)

Segundo London (2009), existe uma variedade de métodos para recolher dados, tais como pesquisas semi-estruturadas, grupos de controle, discussões aprofundadas e fóruns de grupo. Esses métodos podem ser utilizados para analisar todos os efeitos esperados do empreendimento, tanto positivos como negativos, sobre os *stakeholders* locais.

De acordo com London (2009), deve-se avaliar cada um dos efeitos esperados em duas dimensões: magnitude esperada e probabilidade relativa de que ele irá ocorrer. Resultados de alta magnitude e alta probabilidade devem ser claramente considerados como fatores mais importantes para medir o desempenho do empreendimento, enquanto resultados de baixa magnitude e baixa probabilidade merecem menos atenção da administração.

O autor afirma que o processo não é complicado ou caro. Trata-se de identificar e coletar dados iniciais, bem como dados pós-intervenção, junto aos compradores locais, vendedores e comunidades mais afetadas pelas atividades do empreendimento, e, sempre que possível, comparar os resultados aos de um grupo não afetado a fim de avaliar o que teria acontecido se o empreendimento não tivesse sido lançado. A equipe de avaliação terá que projetar abordagens de coleta de dados que irão produzir informações úteis, com foco em indicadores de "maior magnitude" e "maior probabilidade de ocorrência" revelados pela análise.

Apesar dessa metodologia ter sido criada para atender negócios para a base da pirâmide, constatei que ela é aplicável, também, aos negócios sociais por analisar todos os atores envolvidos diante de fatores relevantes na análise do impacto, situação econômica, capacidades e relações. Essas dimensões permitem a análise das mudanças geradas no sistema social do ambiente como um todo.

### 2.2.3. Método de Diferenças em Diferenças – **DD**

Assim como a Avaliação Aleatorizada, o método de Diferenças em Diferenças – DD, considera um grupo tratado e um grupo controle e o impacto social também é considerado, de acordo com Barros et al. (2012), como a diferença entre a situação dos participantes da IIS após terem participado da mesma e a situação em que estariam, caso não tivessem tido acesso a ela.

O método de Diferenças em Diferenças,

[...] é baseado no cálculo de uma dupla subtração: a primeira se refere à diferença das médias da variável de resultado entre os períodos anterior e posterior ao programa, para o grupo de tratamento e para o de controle, e a segunda se refere à diferença da primeira diferença calculada entre esses dois grupos. Naturalmente, a operacionalização do método requer a existência de informações para ambos os grupos para pelo menos um período de tempo antes e um período de tempo depois do programa. Embora essa demanda por dados torne a aplicação do procedimento mais custosa, o método possui uma série de vantagens relativamente a outros métodos não-experimentais. Em particular, ele é capaz de lidar com o viés de seleção associado a um certo tipo de características não observáveis dos indivíduos, especificamente àquelas que são invariantes no tempo. (BARROS et al., 2012, p. 69)

Ao invés de simplesmente contrastar o grupo de tratamento com ele mesmo antes e depois do programa, o método de DD busca um grupo de comparação que se pareça ao máximo com o grupo tratado. Segundo Barros et al. (2012), a ideia é que esse grupo esteja sujeito às mesmas influências dos fatores que afetam a variável de resultado dos tratados, ou seja, que esse grupo funcione como um grupo de controle semelhante ao que se constrói a partir de experimentos aleatórios. Barros et al. (2012) declara que não há garantias de que a única diferença entre os grupos é a participação no programa sem a aleatorização, mas o método de DD busca minimizar essas diferenças.

Para ilustrar como o método funciona, Barros et al. (2012) considera um curso de treinamento profissional oferecido aos trabalhadores de baixa escolaridade em certo município. As seguintes variáveis são consideradas:

[...] o interesse incidia sobre o impacto do programa sobre o salário médio dos tratados, que era de R\$ 1000 um pouco antes do início do curso e de R\$ 1100 alguns meses após o programa. Supõe-se agora que é possível levantar informações sobre o grupo de não tratados no período anterior e posterior ao programa. A tabela 1 contém os valores dos salários médios dos grupos de tratamento e controle, e para os períodos anterior e posterior ao programa – respectivamente. A notação representa a média amostral do salário e  $\Delta$  significa o operador de diferença. (BARROS et al., 2012, p. 75)

**TABELA 1 - MÉDIA SALARIAL POR GRUPO E PERÍODO DE TEMPO (R\$)**

	Tratados	Controle	Diferença
<b>Antes</b>	$\underline{Y}_{T1,t0} = 1000$	$\underline{Y}_{T0,t0} = 850$	$\Delta \underline{Y}_{T1-T0,t0} = 150$
<b>Depois</b>	$\underline{Y}_{T1,t1} = 1100$	$\underline{Y}_{T0,t1} = 900$	$\Delta \underline{Y}_{T1-T0,t1} = 200$
<b>Diferença</b>	$\Delta \underline{Y}_{T1,t1-t0} = 100$	$\Delta \underline{Y}_{T0,t1-t0} = 50$	$\Delta \underline{Y}_{T1,t1-t0} - \Delta \underline{Y}_{T0,t1-t0}$ $= \Delta \underline{Y}_{T1-T0,t1} - \Delta \underline{Y}_{T1-T0,t0}$ $= 50$

Fonte: Barros et al. (2012)

De acordo com Barros et al. (2012), há duas maneiras de se calcular essa dupla diferença. A primeira é obtida fazendo-se inicialmente a diferença das médias entre os períodos antes e depois do programa para cada grupo, e, posteriormente, calculando-se a segunda diferença entre os grupos. E a segunda maneira pode ser obtida pela subtração das médias salariais entre os grupos de tratamento e controle para cada período de tempo, e, a seguir, pela diferença dessa primeira subtração

entre o período anterior e posterior ao programa. Dessa forma, o método de DD mostra, para o exemplo anterior, que o impacto do curso foi de R\$ 50, o que representa um aumento salarial de 5% em média para os tratados relativamente à situação deles antes do início do programa.

Ainda segundo Barros et al. (2012), uma das principais vantagens do método de DD é que ele é capaz de controlar as influências sobre a variável de resultado das características não observáveis dos indivíduos que sejam fixas no tempo. Embora possua uma série de vantagens, o método de DD não consegue lidar com casos em que alguma mudança temporária num fator não observável dos indivíduos afete a decisão de participação no programa. Por exemplo, antes de iniciar cursos de treinamento, um grupo de indivíduos pode ter tido uma queda da renda um pouco antes do começo do programa que não ocorreu com o grupo controle. De forma geral, distorções aparecerão no estimador de DD sempre que houver algum tipo de característica não observável que varie no tempo e afete simultaneamente a variável de resultado e a participação no programa.

A partir das definições apresentadas, concluo que o método DD apresenta diversas vantagens que podem atender IIS. Trata-se de uma metodologia de baixa complexidade que considera o impacto como a diferença de indicadores selecionados. No entanto, a coleta de informações do grupo tratado e do grupo controle, para avaliação dos indicadores, pode ser um processo trabalhoso. Além disso, uma série de fatores mais qualitativos poderiam ser ignorados pela dificuldade de mensuração.

#### 2.2.4. London Benchmarking Group – **LBG**

O London Benchmarking Group – LBG, é uma rede de empresas, gerido pela Corporate Citizenship, e dirigido por membros para atendimento de suas necessidades. O modelo LBG fornece um conjunto abrangente e coerente de medidas para profissionais de **investimentos empresariais** na comunidade para determinar a contribuição da sua organização. O modelo também captura as

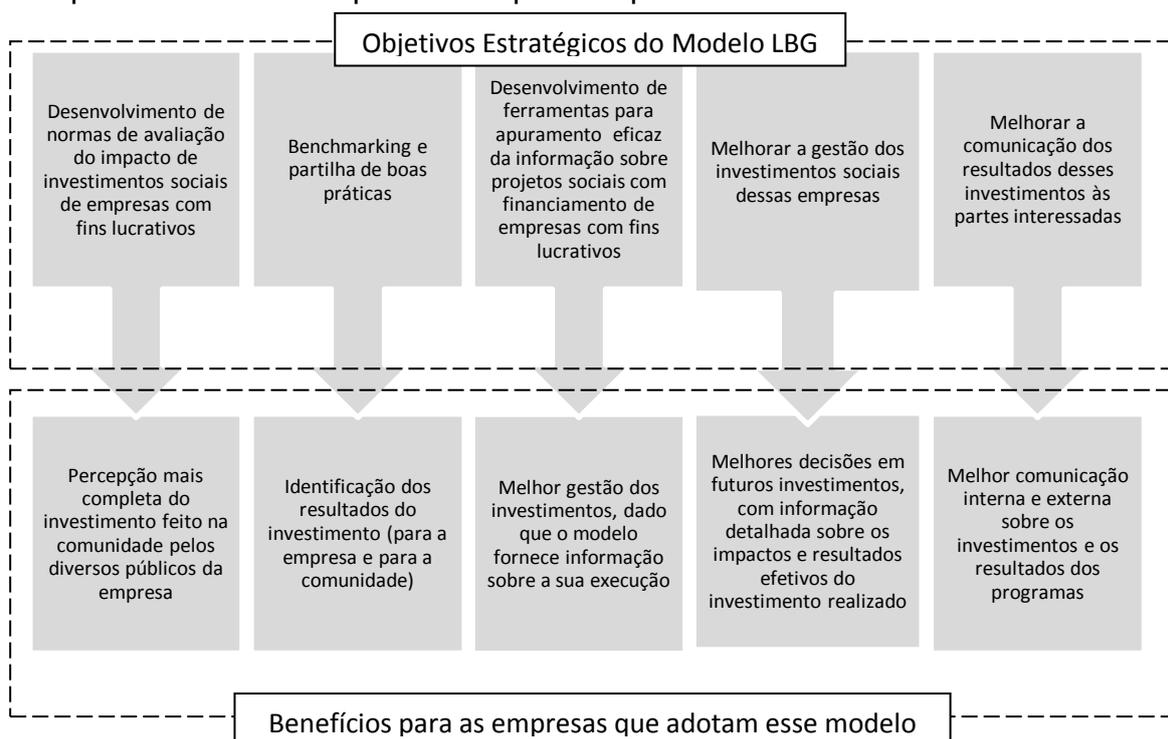
realizações e impactos a longo prazo dos projetos de investimento comunitários sobre a sociedade e sobre o próprio negócio.

O modelo LBG foi criado em 1994, por seis empresas do Reino Unido, que trabalharam em conjunto para estabelecer metodologias de avaliação do investimento corporativo em projetos sociais, no âmbito da responsabilidade social das respectivas empresas. (PINHEIRO, 2013, p. 30)

De acordo com *ACCP e Corporate Citizenship (2013)* inicialmente esse modelo foi desenvolvido como uma ferramenta de gestão, mas em seguida evoluiu para uma ferramenta de planejamento para projetos comunitários, muitas vezes em conjunto com organizações sem fins lucrativos. Ele também se tornou uma base firme para comunicação interna e externa como base de dados, permitindo a análise comparativa sistemática entre empresas.

O objetivo do modelo LBG, segundo Pinheiro (2013), é fornecer um conjunto compreensível e consistente de medidas, para os profissionais que têm de apurar/relatar as contribuições das empresas para os projetos sociais da comunidade onde as empresas se inserem, incluindo as contribuições monetárias, o tempo de trabalho dos empregados da empresa, contribuições em espécie e os custos de gestão.

Na figura 2, pode-se analisar os cinco objetivos estratégicos do modelo LBG e os respectivos benefícios para as empresas que adotam esse modelo.



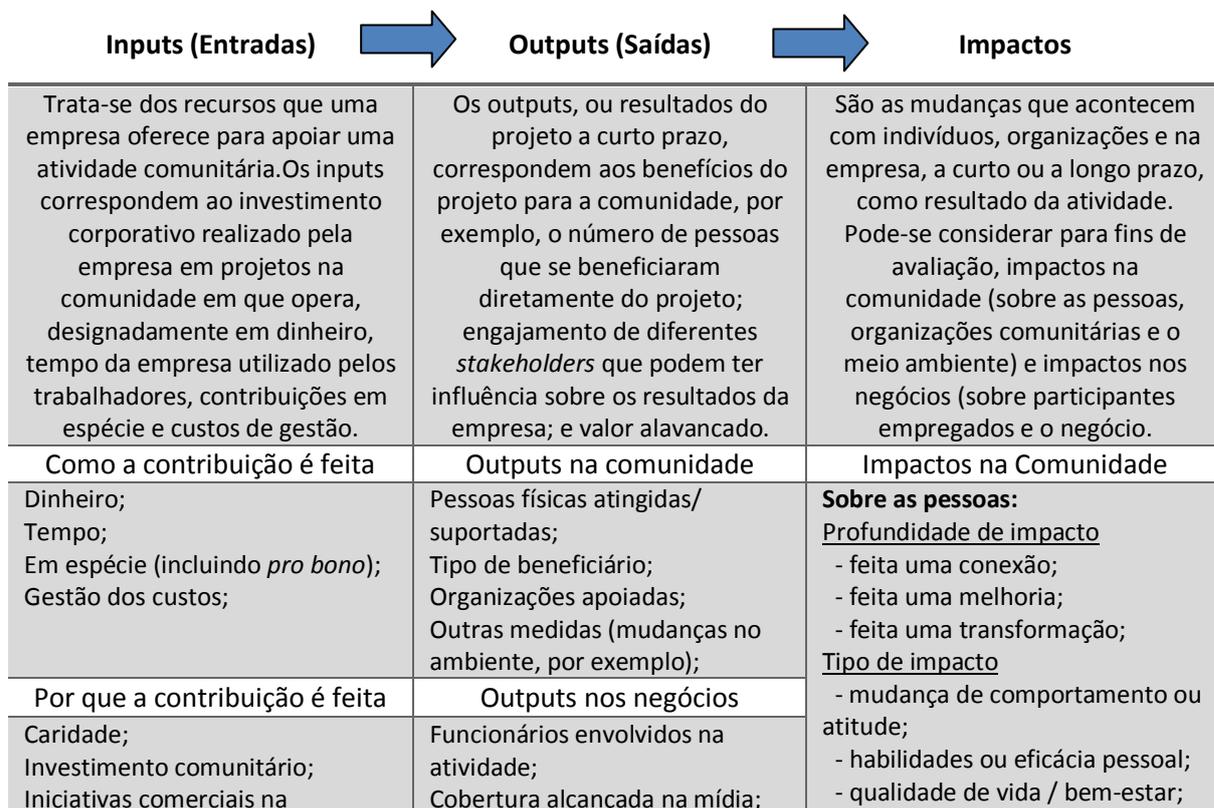
## FIGURA 2 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MODELO LBG

Fonte: Pinheiro (2013).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

Na sua essência, o modelo LBG, de acordo com Corporate Citizenship (2014), é um modelo simples de entrada/saída. Ele permite que uma empresa avalie constantemente suas atividades comunitárias em termos de recursos comprometidos ou *inputs* e os resultados alcançados ou *outputs* e impactos. Uma característica importante dessa metodologia que a difere das outras e a leva para a perspectiva empresarial é a necessidade de comunicar as intervenções realizadas pela empresa aos *stakeholders* e a avaliação da repercussão dessas informações.

Em última análise, Corporate Citizenship (2014) considera que a aplicação do quadro LBG vai além da avaliação de atividades individuais permitindo que um negócio equilibre as contribuições que faz em todo o seu programa com os resultados que alcança. Dessa forma, a empresa torna-se capaz de dizer que tendo contribuído X, alcançou Y para a comunidade e Z para o negócio. É possível, então, usar essas informações para melhorar e entregar mais no futuro. O quadro 4 exemplifica as análises realizadas na metodologia LBG.



comunidade;	Clientes/consumidores atingidos; Fornecedores/distribuidores alcançados; Outras <i>stakeholders</i> influentes alcançados;	<b>Nas organizações:</b> Melhoria de novos serviços; Mais pessoas atingidas ou mais tempo passado com os clientes; Melhoria nos processos de gestão; Maior número de pessoas envolvidas ou voluntários;
Qual o problema suportado	Alavancagem (recursos adicionais de outras fontes)	
Educação; Saúde; Desenvolvimento Econômico; Meio Ambiente; Arte e Cultura; Bem-estar social; Ajuda emergencial;	Alavancagem através de: - doação de folha de pagamento; - contribuição de outros clientes e empregados; - outras organizações / fontes; Empregados que contribuem com o próprio tempo;	<b>No ambiente:</b> Impacto no ambiente; Impacto sobre o comportamento ambiental;
Onde a atividade ocorre		Impactos nos Negócios
Europa; Oriente Médio e África; Ásia-Pacífico; América do Norte; América do Sul;		<b>Em funcionários voluntários</b> Habilidades relacionadas ao trabalho; Bem-estar pessoal; Mudança de comportamento; <b>Sobre o negócio:</b> Benefícios nos Recursos Humanos; Percepções/relações com os <i>stakeholders</i> ; Negócios gerados; Melhoria operacional; Melhoria na percepção da marca/empresa;

#### QUADRO 4 - ESTRUTURA DO MODELO LBG

Fonte: Corporate Citizenship (2014)

Acredito que a metodologia de avaliação LBG se apresenta como uma proposta viável para organizações comerciais, que tem como objetivo central a geração de excedentes, buscando gerar valor social através de IIS. A partir das definições apresentadas, concluo que o modelo LBG é abrangente, pois propõe analisar impactos tanto nos negócios quanto nos beneficiários. No entanto, percebo que há uma grande preocupação na percepção que essas IIS terão sobre os *stakeholders* do negócio e na comunicação externa dos investimentos nas IIS.

#### 2.2.5. Abordagem do Marco Lógico - *Logical Framework Approach* – **LFA**

De acordo com Pereira et. al (2009), a abordagem do Marco Lógico, em inglês, *Logical Framework Approach* - LFA, surgiu na década de 1970, no contexto de experiências em gerência de projetos e planejamento na área de cooperação

internacional para o desenvolvimento. Trata-se de um processo analítico e um conjunto de ferramentas utilizadas para apoiar o planejamento e gerenciamento de projetos.

Segundo Pereira et. al (2009), grande parte das **organizações internacionais de financiamento e de cooperação para o desenvolvimento** adota obrigatoriamente a Metodologia do Marco Lógico. European Integration Office (2011) complementa que a metodologia é usada, também, pela maioria das **agências de ajuda** multilateral e bilateral, **ONGs** internacionais e por muitos parceiros dos governos para a gestão de projetos de desenvolvimento.

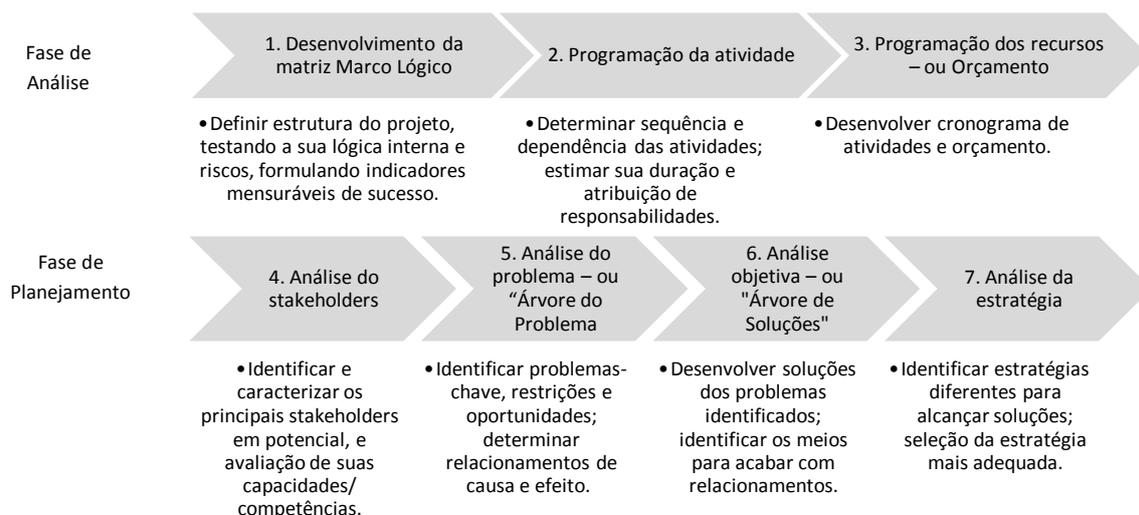
De acordo com Pereira et. al (2009), a abordagem do Marco Lógico permite que informações sejam analisadas e organizadas de forma estruturada, para que questões importantes possam ser analisadas, pontos fracos identificados e decisões sejam tomadas com base na melhor compreensão da lógica do projeto e dos objetivos pretendidos. Os autores apresentam algumas vantagens da LFA:

- Induz à objetividade na elaboração e descrição de programas e projetos;
- Propicia uma rápida e fácil visualização dos principais fatores para acompanhamento e avaliação de programas e projetos;
- Tende a clarificar os fatores que dependem do desempenho do órgão executor e aqueles que estão fora de seu controle;
- Padroniza uma linguagem comum para as diversas fases de diferentes programas e projetos, independentemente de sua natureza.

Além das vantagens, Pereira et. al (2009) também destacam algumas limitações da LFA:

- Ignora o grau de inter-relacionamento entre diferentes programas e projetos;
- Ignora a dificuldade de estabelecer objetivos superiores unívocos para programas e projetos na área pública.

A LFA é composta de duas fases realizadas progressivamente durante a formulação do projeto de modo a garantir sua qualidade, viabilizar sua implantação, bem como a sua avaliação *ex post*. As duas principais fases da LFA são resumidas na Figura 4.



**FIGURA 3 - ETAPAS DA ABORDAGEM MARCO LÓGICO**

Fonte: Pereira et. al (2009).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

A fase de análise é uma fase interna que deve ser realizada como um processo de aprendizagem. Na fase de planejamento, os resultados da análise são levados para subsidiar um plano operacional, com possibilidade de participações externas, é a fase em que o projeto é tecnicamente projetado.

A preparação de uma matriz do Marco Lógico, de acordo com EU Integration Office (2011), é um processo iterativo, não apenas um conjunto linear de etapas. À medida que novas partes da matriz são redigidas, as informações previamente montadas precisam ser revistas. No entanto, há uma sequência geral para completar a matriz mostrada no Quadro 5.

Segundo EU Integration Office (2011), o preenchimento começa na coluna 1 *de cima para baixo*. Segue, então para as suposições na coluna 4, preenchidas de baixo para cima.), Em seguida são preenchidos os indicadores (coluna 2) e, as fontes de verificação (coluna 3), transversalmente.

Lógica de Intervenção	Indicadores Objetivamente Identificáveis	Fontes de Verificação	Suposições
Objetivo global (1)	(10)	(11)	(9)
Objetivos intermediários (2)	(12)	(13)	(8)
Resultados (3)	(14)	(15)	(7)
Atividades (4)	Meios (16)	Custos (17)	(6)
			Condições prévias (5)

## **QUADRO 5 - ABORDAGEM MARCO LÓGICO**

Fonte: European Integration Office (2011)

Na primeira coluna, deve-se definir o objetivo global a ser alcançado pela IIS e os objetivos intermediários, que descrevem os efeitos pretendidos que devem ser expressos em termos de benefícios para o grupo-alvo. EU Integration Office (2011) afirma que para atingir o objetivo, os resultados devem ser expressos como entregas, ou seja, em termos tangíveis. As atividades para alcançar cada resultado são expressas como processos e deve-se fornecer uma lista indicativa das atividades que devem ser desempenhadas para realizar cada resultado.

Após o preenchimento da primeira coluna, segundo EU Integration Office (2011), inicia-se a identificação de premissas. As premissas são fatores externos que têm o potencial de influenciar (ou até mesmo determinar) o sucesso de um projeto, mas que estão fora do controle direto dos gerentes de projeto. É necessário identificar os pressupostos em cada nível da matriz até o nível 'objetivo global' mediante a seguinte lógica: uma vez que as atividades tenham sido realizadas, e se os pressupostos neste nível são verdadeiros, os resultados serão alcançados. Uma vez que os resultados e pressupostos neste nível são cumpridos, a finalidade do projeto é alcançada. E uma vez que o propósito tenha sido alcançado e os pressupostos neste nível sejam verdadeiros, a contribuição para a consecução dos objetivos globais terá sido feita pelo projeto.

De acordo com EU Integration Office (2011), uma vez que a descrição e as premissas do projeto foram elaboradas (colunas 1 e 4 da matriz), a próxima tarefa é identificar indicadores que possam ser utilizados para medir e informar sobre a realização dos objetivos (coluna 2) e as fontes de verificação para aqueles indicadores (coluna 3). Os indicadores são medidas de desempenho que indicam como reconhecer a realização bem sucedida dos objetivos. Eles definem em detalhe mensurável os níveis de desempenho exigidos por objetivos de lógica de intervenção e verificam a viabilidade de objetivos e a base do sistema de monitoramento e avaliação do projeto

Considero, a partir das considerações apresentadas anteriormente, que a Abordagem Marco Lógico apresenta uma estrutura complexa, com elevado nível de detalhamento. O processo de avaliação de impacto a partir dessa abordagem pode

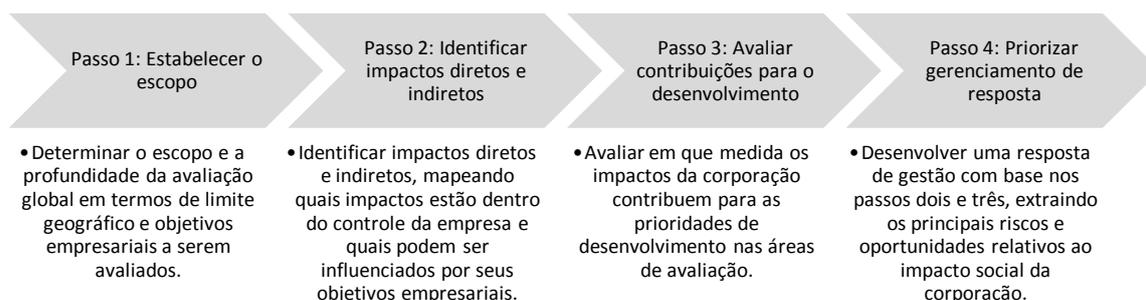
ser demorado e custoso, principalmente para organizações com escassez de recursos. Recomendo usar o Marco Lógico quando este for requisito para pedidos de financiamento, ou quando exigido por doadores e outros *stakeholders* para mantê-los informados de mudanças significativas.

### 2.2.6. Estrutura de Medição de Impacto – *Measuring Impact Framework* – **MIF**

A Estrutura de Medição de Impacto foi desenvolvida em 2008 pelo Conselho Mundial de Empresas para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*). A metodologia visa medir e avaliar contribuições relacionadas ao desenvolvimento econômico e social realizadas por **empresas** nas comunidades onde operam. As empresas associadas ao WBCSD acreditam que essa metodologia pode melhorar o envolvimento dos *stakeholders*, ajudar a gerenciar riscos de forma mais eficaz e identificar formas de reforçar sua contribuição para a sociedade.

De acordo com World Bank (2009), trata-se de uma metodologia de medição clara e prática que pode ser adaptada em diferentes setores e monitorada ao longo do tempo. As empresas podem optar por comunicar os resultados ao público externo e usar a avaliação para melhorar sua imagem.

Ainda segundo World Bank (2009), a metodologia não se destina exclusivamente a relatórios corporativos. A metodologia da Estrutura de Medição de Impacto contempla quatro etapas que visam fundir as perspectivas de negócios com as perspectivas da sociedade como mostrado na Figura 3.



**FIGURA 4 - ETAPAS DA ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DE IMPACTO**

Fonte: World Bank (2009).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

A metodologia começa por ajudar as empresas a definir o escopo e a profundidade da avaliação. De acordo com World Bank (2009), é importante que as empresas estabeleçam limites realistas para esta avaliação baseada tanto em recursos disponíveis quanto nos objetivos globais de avaliação. Primeiramente, a empresa deve identificar o(s) objetivo(s) para a avaliação. Embora o principal objetivo geral desta metodologia seja melhorar a tomada de decisão, as empresas podem focar mais especificamente na mitigação de riscos, na identificação de novas oportunidades de investimento ou no reforço das relações com *stakeholders* específicos. As empresas devem identificar, também, a área geográfica de avaliação com base na escala da operação, na estratégia global da empresa e na escala ou alcance dos impactos previstos.

Ainda segundo World Bank (2009), o passo 2 tem o objetivo de ajudar as empresas a mapear seus impactos diretos e indiretos. Os impactos diretos de uma empresa sobre a sociedade podem ser entradas ou saídas que surgem das suas atividades diárias. Neste caso, eles estão, em grande parte, sob o controle de uma empresa. Já os impactos indiretos não estão sob o controle da empresa, mas sob sua influência. Medir impactos diretos e indiretos exige indicadores quantitativos e, em muitos casos, indicadores qualitativos.

O passo 3 visa avaliar em que medida os impactos medidos contribuem para o desenvolvimento econômico e social na área de avaliação. Para isso, World Bank (2009) afirma que a empresa deve buscar entender o que é importante ou representa “valor” para os interessados na área de avaliação de modo que a participação ativa dos *stakeholders* é recomendada nesta etapa, a fim de confirmar ou alterar a avaliação da contribuição da empresa e identificar as diferenças de percepção entre os *stakeholders*. No passo 4 é importante que as empresas revejam os seus objetivos iniciais para avaliar e garantir que estes objetivos serão abordados.

Segundo Maas e Liket (2009) não há uma maneira única de utilizar esta metodologia. Ela pode ser facilmente adequada ao contexto operacional de negócios e, assim assegurar que o acompanhamento das ações seja realizado. As empresas

são incentivadas a fazer avaliações o mais participativas possível, consultando pessoas internas e, se possível, externas à corporação.

Além de se apresentar como uma metodologia voltada para a perspectiva empresarial, pode perceber que os impactos inerentes no processo de avaliação MIF são apenas identificados ou planejados, dessa forma, essa metodologia se traduz como uma ferramenta útil para a compreensão e avaliação dos possíveis resultados.

#### 2.2.7. Avaliação Contínua de Impactos Sociais – *Ongoing Assessment of Social Impacts* – **OASIS**

A Avaliação Contínua de Impactos Sociais foi desenvolvida em 1997 por *The Roberts Enterprise Development Fund* ou RDF, empresa sem fins lucrativos, para seu uso interno e para agências sem fins lucrativos a fim de avaliar os resultados sociais e os resultados das agências em geral, incluindo as empresas sociais que a RDF opera.

A abordagem OASIS é,

[...] um sistema de gestão da informação social abrangente e customizado. Ela implica tanto a concepção de um sistema de gerenciamento de informações que se integra com informações práticas e necessidades de monitoramento quanto a implantação do processo de rastreamento para acompanhar o progresso dos resultados no curto e médio prazo. (TWERSKY, 2002, p. 13)

Antes de iniciar a estruturação da avaliação pela abordagem OASIS, é fundamental convocar um grupo de trabalho com o envolvimento de pessoas-chave e identificar a necessidade de contratar consultoria para atuar no planejamento e desenvolvimento da infraestrutura tecnológica.

Segundo Twersky (2002), é fundamental seguir quatro etapas essenciais do desenvolvimento da abordagem OASIS, como mostrado na Figura 1.



**FIGURA 5 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO CONTÍNUA DE IMPACTOS SOCIAIS**

Fonte: Twersky (2002).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

O primeiro passo no desenvolvimento da OASIS é a avaliação das necessidades de informações relacionadas com o processo de monitoramento. Isto inclui identificar os requisitos de informações contratuais, bem como todas as outras informações essenciais para informar os tomadores de decisões.

O passo dois tem duas etapas: projeto conceitual do fluxo organizacional e do fluxo de informações dentro da organização; e o desenho dos instrumentos de coleta de informações desenvolvidos para atender às necessidades de informação da organização.

No passo 3, também, existem duas dimensões a serem consideradas: de *hardware*, e de *software*, ambos necessários para funcionamento do sistema o que requer investimento de recursos significativos. A fase 4 é a de implementação do novo sistema de rastreamento das informações. Organizações dinâmicas mudam ao longo do tempo, adicionam, excluem ou modificam os seus programas e serviços e identificam novas necessidades de informação. É importante que o sistema de rastreamento de informações tenha esse dinamismo. Portanto, a organização deve atualizar periodicamente mecanismos de coleta e de comunicação dos dados.

A partir das definições de Twersky (2002), pode perceber que a metodologia OASIS consiste na estruturação de um Sistema de Informações que permite a coleta e a organização contínua das informações necessárias para o processo de avaliação de impacto, por isso, trata-se de uma metodologia auxiliar.

#### 2.2.8. Avaliação de Impacto Participativa – *Participatory Impact Assessment* – **PIA**

O Centro Internacional *Feinstein* desenvolveu e adaptou abordagens participativas para medir o impacto sobre os meios de vida baseado em IIS desde o início dos

anos noventa. Avaliação de Impacto Participativa (PIA) não é apenas uma ferramenta útil para descobrir quais mudanças têm ocorrido, mas também uma maneira de entender por que elas ocorreram.

A abordagem PIA baseia-se nos princípios e métodos de Avaliação Rural Participativa (*PRA*). Trata-se de adaptar os métodos participativos para medir as mudanças nos meios de vida das pessoas ao longo do tempo, e entender como diferentes fatores causaram essas mudanças. A abordagem é flexível e por isso pode ser adaptada às condições locais. Catley et. al (2012) argumenta que a metodologia reconhece que as pessoas locais, que recebem assistências, são capazes de identificar e medir os seus próprios indicadores de mudança.

De acordo com Catley et. al (2012), a metodologia descreve uma abordagem com oito etapas e apresenta exemplos de ferramentas que podem ser adaptadas a diferentes contextos. Ela pode ser usada para superar algumas das fraquezas inerentes em abordagens de avaliação convencionais humanitárias de monitoramento e avaliação de impacto.

Segundo Catley et. al (2013), a maior parte das definições de impacto no desenvolvimento ou assistência humanitária refere-se ao conceito de mudança, que podem ser positivas ou negativas. Coerente com essa perspectiva, a metodologia PIA busca responder três questões-chave:

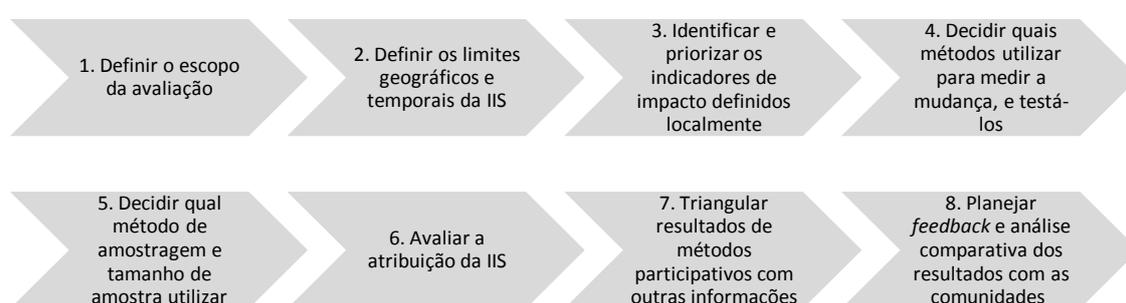
1. Quais mudanças ocorreram na comunidade desde o início da IIS?
2. Quais destas mudanças são atribuíveis a IIS?
3. Que diferenças estas mudanças têm feito na vida das pessoas?

A PIA, segundo Catley et. al (2012), tem como objetivo compreender a importância relativa das atividades da IIS em comparação a outros eventos que ocorreram de forma independente. A metodologia participativa PIA é utilizada para:

- Identificar os principais fatores que levaram a mudanças nas condições de vida das pessoas durante uma IIS.
- Categorizar esses como fatores como fatores "IIS" e fatores "não-IIS".
- Medir a importância relativa de cada um dos fatores.

A PIA sistemática se bem projetada pode ajudar as comunidades a medir o impacto utilizando os seus próprios indicadores e seus próprios métodos. Normalmente, a

PIA compara dois pontos no tempo, a situação antes do início da IIS com a situação ao final da mesma. A abordagem enfatiza a participação das famílias do projeto e usa uma estrutura de oito estágios. De acordo com Catley et. al (2012), a estrutura deve ser genérica e flexível, de modo que os usuários possam adaptá-la às necessidades e condições locais. Embora essas oito etapas para projetar uma avaliação PIA sejam apresentadas sequencialmente, grande parte das atividades em diferentes fases ocorrem simultaneamente. As oito etapas para a concepção de uma Avaliação de Impacto Participativa são apresentadas a seguir:



**FIGURA 6 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO PARTICIPATIVA**

Fonte: Catley et. al (2013).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

Analiso que a Avaliação de Impacto Participativa é uma ferramenta útil para mensurar o impacto diretamente com os beneficiários das IIS. Diferentemente de outras metodologias que avaliam o impacto por meio de indicadores selecionados, a Avaliação de Impacto Participativa investiga o impacto causado através de questionamentos diretos aos beneficiários. Dessa forma, acredito que essa abordagem consegue analisar, de forma mais efetiva, os impactos reais e melhorar o desenho das IIS, para entregar melhores resultados aos beneficiários.

#### 2.2.9. Avaliação do Impacto Social e da Pobreza – *Poverty and Social Impact Assessment – PSIA*

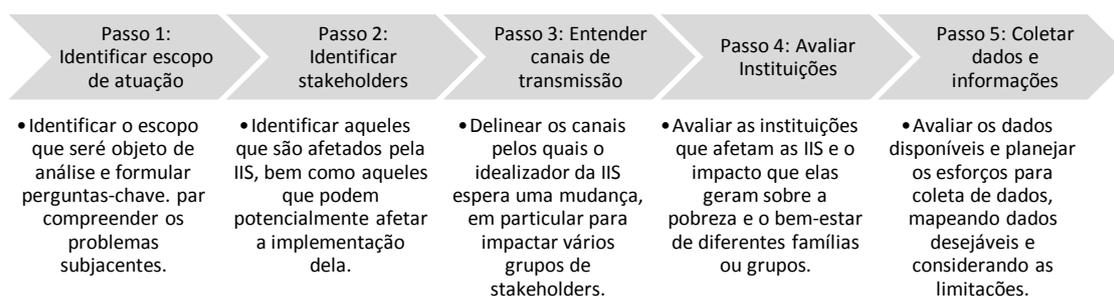
De acordo com World Bank (2003), a Avaliação do Impacto Social e da Pobreza é uma abordagem analítica sistemática para análise do impacto distributivo de **reformas políticas** sobre o bem-estar de diferentes grupos de interesse, com um

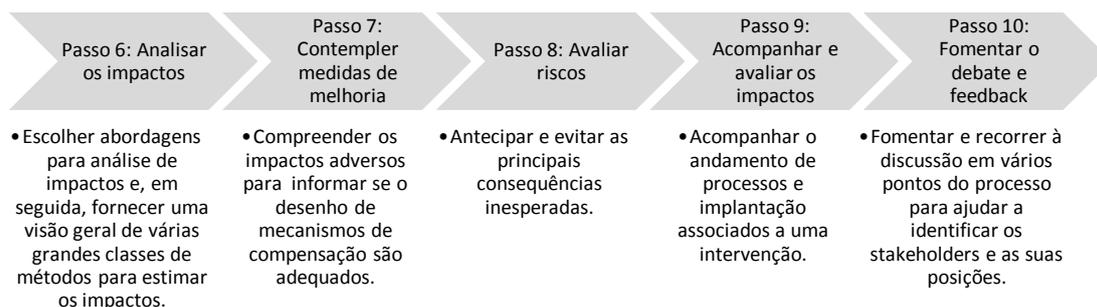
enfoque particular sobre os pobres e vulneráveis. Não é uma ferramenta para a avaliação do impacto em si, mas sim um processo de desenvolvimento de uma avaliação sistemática dos impactos para um determinado projeto. Seus componentes não são novos, mas a PSIA foi formalmente articulada como uma abordagem sistemática pelo Banco Mundial em 2003.

A PSIA inclui uma análise *ex ante* dos prováveis impactos, análises durante a execução e análise *ex post* das IIS concluídas. Segundo o World Bank (2003), cada uma delas tem uma utilidade específica:

- A análise *ex ante* pode informar a escolha, design, e sequenciamento das IIS.
- Durante a implantação, o monitoramento das ações e dos seus impactos pode levar ao refinamento das mesmas, a uma reconsideração do ritmo, do sequenciamento ou de arranjos institucionais e à introdução ou o reforço de medidas de mitigação.
- A análise *ex post* avalia os impactos distributivos reais de uma IIS concluída, o que ajuda os analistas a compreenderem os impactos prováveis de futuras IIS.

De acordo com o World Bank (2003), embora não haja nenhum modelo metodológico para a Análise dos Impactos Sociais e da Pobreza, é possível identificar uma série de elementos que a PSIA considera como boas práticas. O método enfatiza a importância da análise, identificando os pressupostos em que se baseia a IIS em questão, os canais de transmissão através dos quais seus efeitos irão ocorrer e os interessados e estruturas institucionais relevantes. Em seguida, os impactos da IIS são estimados e os riscos sociais avaliados, utilizando técnicas analíticas que são adaptadas ao projeto em estudo. Dez elementos-chave são considerados fundamentais por analistas e formuladores de políticas para uma boa implementação da metodologia, como pode ser visualizado na Figura 2.





**FIGURA 7 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO DA POBREZA E IMPACTO SOCIAL**

Fonte: World Bank (2003).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

Vale ressaltar que no passo 6, quatro fatores condicionam a escolha da abordagem ou ferramenta a ser usada na análise dos impactos sociais como consequência de uma IIS: a importância dos impactos indiretos; disponibilidade de dados; disponibilidade de tempo; e capacidade de análise.

O World Bank (2003), reconhece que as ferramentas e técnicas utilizadas para PSIA são susceptíveis de variação entre países e reformas. No entanto, independentemente da metodologia escolhida, existem alguns componentes-chave que devem ser abordados neste tipo de análise. Além de fornecer ao analista uma estrutura para articular aspectos-chave para uma determinada reforma, a PSIA oferece, também, um modelo para explicitar alguns dos resultados e hipóteses subjacentes a esta análise.

Apesar de PSIA ter sido criada para atender reformas políticas, acredito que essa metodologia é muito mais abrangente. PSIA pode ser aplicada as IIS de modo que os idealizadores ou avaliadores possam compreender todas as variáveis do processo de avaliação de impacto social, entender os riscos e tomar medidas necessárias para minimizá-los. Pude constatar, também, a partir das definições do World Bank (2003) que essa metodologia não é uma ferramenta para análise direta dos impactos sociais, mas uma estruturação para o processo de avaliação do impacto social.

#### 2.2.10. Metodologia de Avaliação de Impacto Social - *Social Impact Assessment* - **SIA**

Um grupo de cientistas sociais de agências públicas e organizações de interesses privados formou o Comitê Interorganizacional em Orientações e Princípios para

Avaliação de Impacto Social – SIA, com o propósito de delinear um conjunto de informações que irão ajudar tais organizações no cumprimento de suas obrigações relativas ao National *Environmental Policy Act* – Lei Nacional de Política Ambiental norte-americana.

De acordo com Interorganizational Committee on Guidelines (1995), a Avaliação de Impacto Social – SIA, pode ser definida em termos dos esforços para avaliar ou estimar, com antecedência, as consequências sociais, positivas ou negativas, de IIS e qualquer processo de mudança social realizado por essas intervenções. De acordo com Franks e Vanclay (2013), o objetivo da SIA é identificar, evitar, atenuar e melhorar os resultados para as comunidades enquanto se processa o desenvolvimento dos projetos.

Interorganizational Committee on Guidelines (1995) entende por impactos sociais as consequências para população de alguma ação pública ou privada que altera os meios de vida das pessoas e apresenta impacto previsto como a diferença no ambiente entre um futuro com o projeto e um futuro sem o projeto. Como o futuro não pode ser totalmente previsto, observam-se comunidades similares que sofreram mudanças através de políticas ou projetos semelhantes no passado. O modelo de avaliação de impacto social é comparativo tendo em vista que a experiência tem mostrado que as previsões podem ser feitas sobre os impactos sociais prováveis. O modelo também permite um reestudo da comunidade impactada no futuro para avaliar o impacto real, de modo que o ajuste entre as previsões e os resultados possam ser combinados. Identificar prováveis efeitos sociais indesejáveis, antes que eles ocorram, é fundamental para a realização de recomendações para a mitigação dos problemas.

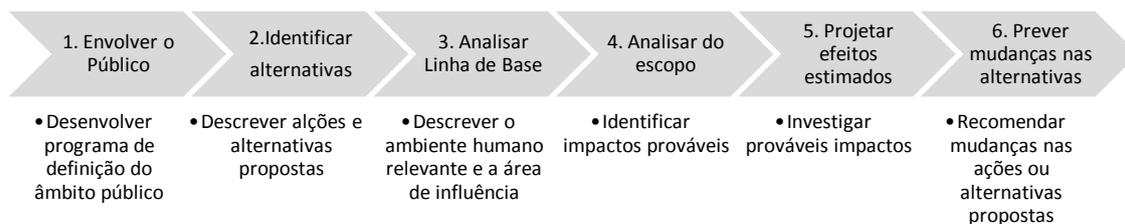
Em geral, há um consenso sobre os tipos de impactos que precisam ser considerados no processo de avaliação SIA e que devem incluir uma discussão da ação proposta sobre os componentes do ambiente humano onde os impactos são susceptíveis de serem sentidos; sobre os impactos prováveis (definido como a diferença entre o futuro provável do ambiente humano afetado com ou sem a política ou projeto proposto) e sobre as medidas que poderiam ser tomadas para melhorar os impactos positivos e mitigar quaisquer negativos. Interorganizational Committee on Guidelines (1995) destaca os seguintes princípios que detalham as orientações

fornecidas anteriormente. Estes princípios são pontos de referência para a realização da SIA e eles incluem:

- Envolvimento de público diversificado - identificação e envolvimento de todos os grupos e indivíduos potencialmente afetados.
- Análise da equidade do impacto - identificar claramente quem vai ganhar e quem vai perder e, enfatizar a vulnerabilidade de grupos subrepresentados.
- Identificação dos métodos e pressupostos e definição da significância - Descrever como SIA é conduzida, quais suposições são usadas e se elas são significativas para análise do impacto.
- Fornecimento de comentários sobre os impactos sociais para os planejadores da IIS - identificar os problemas que poderiam ser resolvidos com as alterações da ação ou propostas alternativas.
- Definição dos Praticantes SIA - Cientistas Sociais treinados que empregam métodos das ciências sociais para fornecer os melhores resultados.
- Estabelecimento de programas de monitoramento e mitigação - Gerir a incerteza por meio do monitoramento e mitigação de impactos adversos.
- Identificação das fontes de dados - Usar literatura científica publicada, dados secundários e dados primários da área afetada.
- Definição do Plano de lacunas nos dados - Avaliar as informações em falta, e desenvolver uma estratégia para prosseguir.

A força do modelo comparativo SIA é que, ele fornece dados para estruturar uma análise primária para posteriormente adotar ou estabelecer uma metodologia de monitoramento dos programas e projetos. As variáveis de avaliação do impacto social adotadas apontam para as mudanças mensuráveis na população humana, comunidades, e as relações sociais resultantes de um projeto de desenvolvimento ou alteração de política.

Segundo Interorganizational Committee on Guidelines (1995), a avaliação de impacto social em si deve conter os dez passos descritos na Figura 8. Estes passos são logicamente sequenciais, mas muitas vezes se sobrepõem na prática.



**FIGURA 8 - ETAPAS DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL**

Fonte: Interorganizational Committee on Guidelines (1995)

Nota: Dados adaptados pelo autor.

A avaliação do impacto social baseia-se na noção de que os decisores devem entender as consequências de suas decisões antes de agir, e que as pessoas afetadas não só serão avaliadores dos efeitos presentes, mas também têm a oportunidade de participar da elaboração de IIS futuras. Com isso, entendo que a SIA é uma metodologia aplicável as IIS que tenham projetos ou programas similares já finalizados, para que os resultados das IIS anteriores possam servir de parâmetros para o planejamento e avaliação das IIS futuras.

### 2.2.11. Teoria da Mudança – TM

De acordo com Wales et al. (2012) um filantropo precisa entender como e por que um empreendimento é capaz de atingir o resultado pretendido, antes de investir nele e que fazer tal avaliação requer a utilização da teoria da mudança. Trata-se de uma teoria causal com base empírica que vincula as atividades aos resultados. É causal, pois afirma que se uma atividade particular for realizada, em seguida, um resultado específico é provável que aconteça. Embora a teoria da mudança baseia-se na análise das relações causais de intervenções passadas, ele fornece uma base para prever os efeitos de intervenções futuras.

A teoria da mudança é uma abordagem metodológica presente principalmente no campo da avaliação e do planejamento de investimentos da cooperação internacional e ganha espaço entre os negócios sociais. Essa teoria busca articular o contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio tendo, por fim, uma síntese figurativa que represente a tese. (INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL, 2015, p. 9)

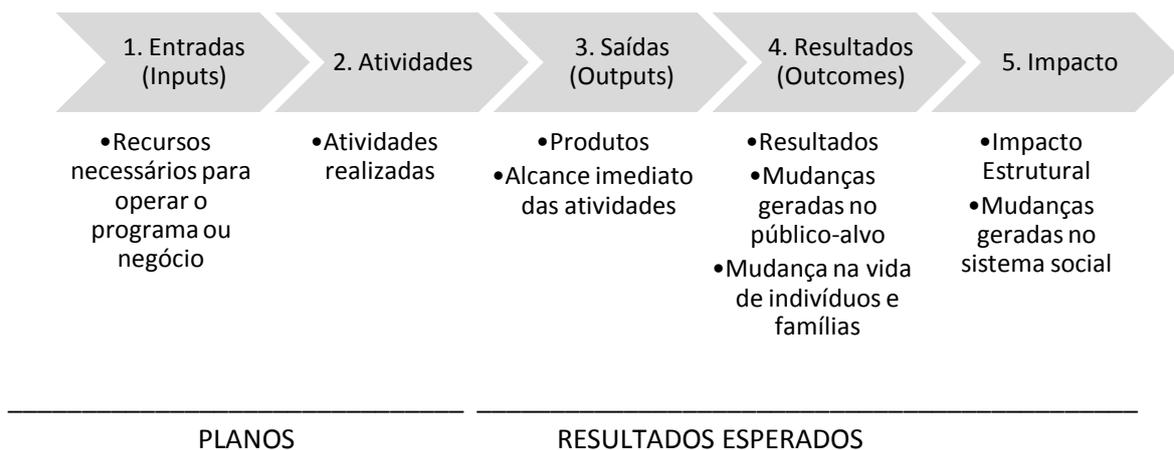
Para Kail e Lumley (2012), a teoria da mudança pode revelar se as atividades fazem sentido, dado o objetivo principal, se existem atividades que não caminham em direção aos objetivos, quais atividades e resultados podem-se alcançar sozinhos ou são independentes, e como mensurar o impacto.

De acordo com Nesta et al. (2015), o processo de desenvolvimento de uma teoria da mudança pode ajudar a refinar e melhorar a eficácia do programa. A ferramenta pode ser útil para divulgar a finalidade do programa, e como ele gera impacto, de forma clara e convincente, e também, é um primeiro passo na concepção de uma avaliação eficaz, uma vez que identifica com precisão todos os resultados que necessitam de ser medidos.

Ainda segundo Nesta et al. (2015), a teoria da mudança é um diagrama que explica como um programa tem impacto sobre os seus beneficiários. Ele descreve todas as coisas que um programa faz, o impacto final que pretende ter sobre eles, e todos os resultados que levam ou contribuem para esse impacto. A teoria da mudança requer cinco elementos ou processos principais:

- Passo 1: Identificar o objetivo final - o principal impacto que o programa visa ter sobre os beneficiários.
- Passo 2: Identificar dos seus resultados intermediários - todas as mudanças intermediárias nos beneficiários que levam ao objetivo final.
- Passo 3: Identificar atividades chave - todas as coisas que um programa faz diretamente para os seus beneficiários, ou que os beneficiários fazem como parte do programa.
- Passo 4: Apresentar as relações causais – as setas que explicam a causalidade do programa em mais detalhes. Mais especificamente, relações causais devem mostrar quais as atividades levam aos resultados intermediários e quais resultados intermediários levam ao objetivo final.
- Passo 5: Examinar os pressupostos - as premissas que sustentam cada elo causal.

De acordo com Instituto de Cidadania Empresarial (2015), a estrutura da teoria da mudança baseia-se na premissa que, se determinados recursos estiverem disponíveis, então um conjunto de atividades pode ser realizada. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos (outputs).



### FIGURA 9 - TEORIA DA MUDANÇA

Fonte: The Rockefeller Foundation (2008)

Diante das definições apresentadas, concluo que a Teoria da Mudança é uma ferramenta útil para construção e avaliação de um modelo de iniciativas que visam o impacto social. Dessa forma, a abordagem pode ser utilizada em IIS a fim de compreender se os resultados esperados foram, de fato, alcançados. Contudo, deve-se levar em conta que os impactos gerados não dependem somente da proposta da IIS, fatores externos podem influenciar esses impactos. Para isso, suposições de que as IIS podem contribuir para a melhoria de questões sociais e gerar impacto aos beneficiários são feitas ao longo do processo e, indicadores para avaliação das etapas da Teoria da Mudança emergem do próprio modelo.

#### 2.2.12. Quadro Resumo das Metodologias de Avaliação de Impacto Social

Apresento, no quadro 6, um breve resumo das características das metodologias de avaliação de impacto social apresentadas nas subseções anteriores e as principais referências utilizadas para a descrição das mesmas.

Metodologia	Características Gerais	Referências
Avaliação Aleatorizada - <b>AA</b>	Método experimental, baseado na seleção aleatória dos indivíduos que farão parte dos grupos de tratamento e controle.	BARROS et al. Avaliação Econômica de Projetos Sociais. 1. ed. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora, 2012. 186p.
Estrutura de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide – <i>Base of</i>	Desenvolvido por Ted London - William Davidson Institute em 2007. Visa ajudar empreendimentos voltados para a base da	LONDON, T. (2009) Making better investments at the base of the pyramid. <i>Harvard</i>

<i>Pyramid Impact Assessment Framework</i> - <b>BoP</b>	pirâmide a avaliarem o seu desempenho em três dimensões: situação econômica, capacidade e relações.	<i>Business Review</i> . 87.5 106–113 < <a href="http://wdi.umich.edu/">http://wdi.umich.edu/</a> >
Diferenças em Diferenças – <b>DD</b>	Baseado no cálculo da diferença das médias da variável de resultado entre os períodos anterior e posterior ao programa, para o grupo de tratamento e para o de controle e, a diferença da primeira diferença calculada entre esses dois grupos.	BARROS et al. Avaliação Econômica de Projetos Sociais. 1. ed. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora, 2012. 186p.
<i>London Benchmarking Group</i> – <b>LBG</b>	Criado em 1994, por seis empresas do Reino Unido. Visa fornecer um conjunto compreensível e consistente de medidas, para os profissionais que têm de apurar/relatar as contribuições das empresas para os projetos sociais da comunidade onde as empresas se inserem	ACCP AND CORPORATE CITIZENSHIP. (2013). Measuring Community Impact Using the LBG Model. Association of Corporate Contributions Professionals(ACCP), (August), 1–44.
Abordagem do Marco Lógico - <i>Logical Framework Approach</i> – <b>LFA</b>	Desenvolvido na década de 70, no contexto de experiências em gerência de projetos e planejamento na área de cooperação internacional para o desenvolvimento. LFA permite que informações sejam analisadas e organizadas de forma estruturada, para que decisões sejam tomadas com base na melhor compreensão da lógica do projeto e dos objetivos pretendidos.	EU INTEGRATION OFFICE. (2011). the Logical Framework Approach Framework. < <a href="http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&amp;Id=525">http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&amp;Id=525</a> >
Estrutura de Medição de Impacto – <i>Measuring Impact Framework</i> – <b>MIF</b>	Desenvolvido por <i>World Business Council for Sustainable Development</i> em 2008. Visa medir e avaliar contribuições relacionadas ao desenvolvimento econômico e social realizadas por empresas nas comunidades. Esse processo pode melhorar o envolvimento dos stakeholders, ajudar a gerenciar riscos e identificar formas de reforçar sua contribuição para a sociedade.	WORLD BANK. Measuring impact framework methodology: understanding the business contribution to society. 2009. < <a href="http://www.wbcds.org/home.aspx">http://www.wbcds.org/home.aspx</a> >
Avaliação Contínua de Impactos Sociais – <i>Ongoing Assessment of Social Impacts</i> – <b>OASIS</b>	Desenvolvido por <i>The Roberts Enterprise Development Fund</i> em 1999. Trata-se de um sistema de informação de gestão social personalizada, abrangente e permanente para acompanhar o progresso, no curto e médio prazo, dos resultados.	TWERSKY, F. An Information OASIS: The Design and Implementation of Comprehensive and Customized Client Information and Tracking Systems. 2002. < <a href="http://redf.org/">http://redf.org/</a> >
Avaliação de Impacto Participativa – <i>Participatory Impact Assessment</i> – <b>PIA</b>	Desenvolvido por <i>Feinstein International Center</i> nos anos 90. Abordagem participativa para medir o impacto sobre os meios de vida baseado em IIS. Não é apenas uma ferramenta útil para descobrir quais mudanças ocorreram, mas também uma maneira de entender por que elas ocorreram.	CATLEY, A., BURNS, J., ABEBE, D., SUJI, O. Participatory Impact Assessment: A Design Guide. Feinstein International Center, Tufts University, Somerville, 2013. < <a href="http://fic.tufts.edu/">http://fic.tufts.edu/</a> >
Avaliação do Impacto	Desenvolvido por <i>World Bank</i> em 2003.	WORLD BANK. A User's

Social e da Pobreza – <i>Poverty and Social Impact Assessment – PSIA</i>	Trata-se de uma abordagem analítica sistemática para a análise do impacto sobre o bem-estar de diferentes grupos de interesse, com um enfoque particular sobre os pobres e vulneráveis.	Guide to Poverty and Social Impact Analysis. 2003. < <a href="http://www.worldbank.org/p sia">http://www.worldbank.org/p sia</a> >
Metodologia de Avaliação de Impacto Social - <i>Social Impact Assessment – SIA</i>	Desenvolvido por <i>Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment</i> em 1994. Fornece dados para estruturar uma análise primária para posteriormente adotar ou estabelecer uma metodologia de monitoramento dos programas e projetos. As variáveis de avaliação do impacto social adotadas apontam para as mudanças mensuráveis na população humana, comunidades, e as relações sociais.	INTERORGANIZATIONAL COMMITTEE ON GUIDELINES AND PRINCIPLES FOR SOCIAL IMPACT ASSESSMENT. Guidelines and principles for social impact assessment. <i>Environmental Impact Assessment Review</i> , v. 15, n. 1, p. 11-43, jan. 1995. < <a href="http://www.st.nmfs.noaa.gov/tm/spo/spo16.pdf">http://www.st.nmfs.noaa.gov/tm/spo/spo16.pdf</a> >
Teoria da Mudança – <b>TM</b>	Busca articular o contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio tendo, por fim, uma síntese figurativa que represente a tese.	INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE). Métricas em negócios de impacto social: fundamentos. São Paulo, 2015. < <a href="http://ice.org.br/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos">http://ice.org.br/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos</a> >

**QUADRO 6 - RESUMO DAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL**

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que as organizações que realizam IIS e metodologias de avaliação de impacto social foram apresentadas, é possível propor uma estrutura para que essas organizações possam analisar a metodologia mais apropriada as suas necessidades, de modo que possam avaliar o impacto social causado.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser classificado como pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2010) tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições a partir de um planejamento flexível que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Realizei, primeiramente, o levantamento bibliográfico com o objetivo de (i) obter maior compreensão sobre organizações que realizam iniciativas com propósito de causar impacto social e (ii) levantar metodologias para avaliar o impacto social

causado. Em paralelo ao levantamento bibliográfico, realizei entrevistas com praticantes de IIS a fim de conhecer metodologias de avaliação de impacto social que já vêm sendo utilizadas nesse contexto.

O levantamento das metodologias foi realizado com base na classificação utilizada por Maas e Liket (2011). Selecionei aquelas metodologias que, segundo os autores, abordavam integralmente métodos de impacto. Após essa seleção inicial, ainda realizei uma nova triagem pois algumas delas visavam a avaliação de aspectos monetários, que não atendiam ao objetivo desse trabalho.

Deste modo, uma estrutura de relacionamento entre as diversas metodologias para a avaliação de impactos sociais identificadas foi formulada. A estrutura foi proposta para servir como um guia para permitir aos proponentes dos diversos tipos de IIS identificar a(s) mais adequada(s) para seu caso. A primeira versão da estrutura para análise das metodologias de avaliação de impacto social foi obtida tendo como recortes básicos a perspectiva do interessado, social e comercial; necessidade ou não de construção de um sistema de informações dedicado, entendimento de impacto social do interessado.

Com o objetivo de testar e aprimorar a estrutura proposta, realizei três seções de validação com potenciais usuários. Para realizar a validação, utilizei cartões enumerados, que representavam as metodologias estudadas, e também, a própria estrutura para análise das metodologias de avaliação de impacto social, que continha os números relacionados nos cartões no lugar dos nomes das metodologias. Esse processo provocou melhorias nos resultados obtidos anteriormente, a partir da formulação interna.

#### **4. RESULTADOS**

A partir das características das metodologias de avaliação de impacto social apresentadas na seção anterior, proponho classificá-las em relação aos seus objetivos (estrutural de avaliação, estrutural de Sistema de Informação ou operacional de avaliação) e ao contexto preferencial (social ou comercial).

As Metodologias Estruturais de Avaliação de Impacto Social têm por objetivo estruturar um sistema de monitoramento e avaliação de impacto social. Caso se decida por utilizá-las, há necessidade de complementação com Metodologias Operacionais de Avaliação de Impacto Social. Por isso, essas metodologias estruturais devem ser implantadas anteriormente as metodologias operacionais.

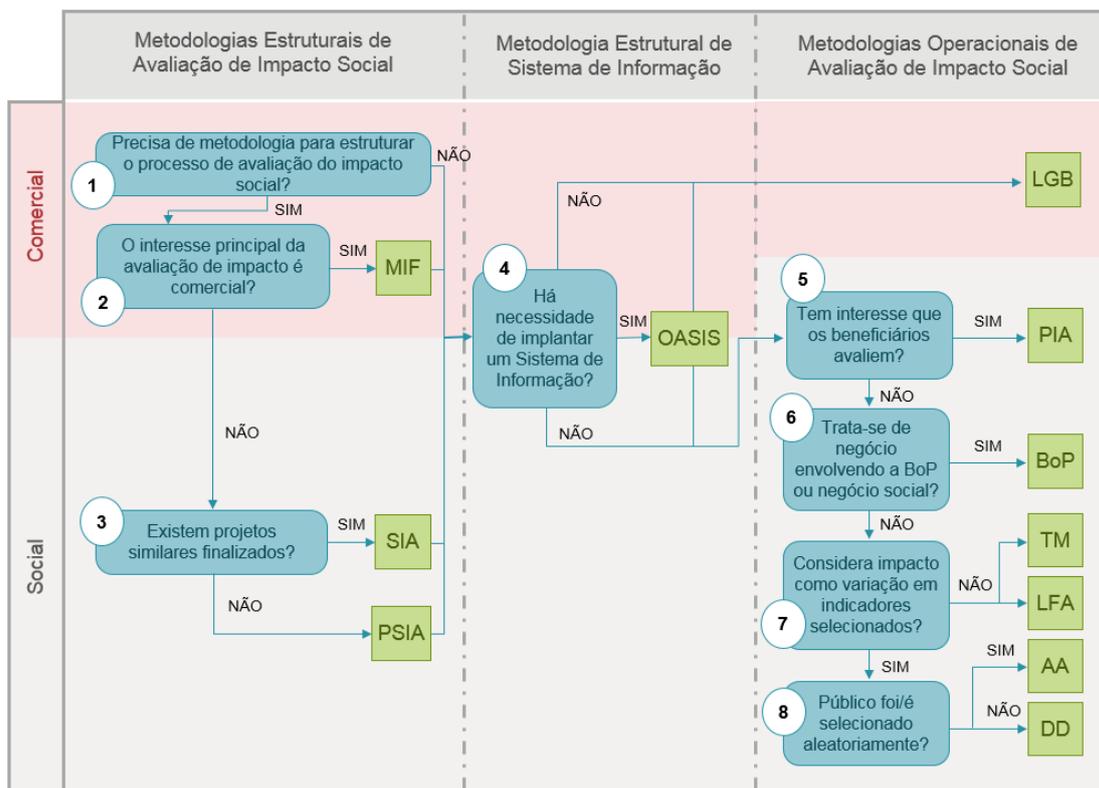
As metodologias MIF, PSIA e SIA são classificadas como Metodologias Estruturais de Avaliação de Impacto Social. A metodologia OASIS é considerada como uma metodologia para estruturar um Sistema de Informação, coletando e organizando as informações necessárias e permitindo uma avaliação contínua de impacto. Por não se tratar de uma metodologia que permite a definição de indicadores para medição de impacto, ela é classificada como uma Metodologia Estrutural de Sistema de Informação, um pouco diferente da Metodologia Estrutural da Avaliação de Impacto Social que visa a estruturação e entendimento da avaliação em si.

Por fim, as Metodologias Operacionais de Avaliação de Impacto Social permitem a definição e avaliação de indicadores para medição dos impactos ou efeitos ocorridos a partir das IIS realizadas. As metodologias classificadas como operacionais são LBG, PIA, BoP, TM, LFA, AA e DD.

Essas metodologias foram consideradas ainda, sob duas perspectivas de avaliação, de acordo com a sua finalidade: social e comercial. Empresas tradicionais, Negócios com Impacto Social (Negócios Sociais, Negócios para a Base da Pirâmide e Negócios Inclusivos), Organizações Governamentais, Órgãos Governamentais, entre outras organizações podem impulsionar IIS. Porém, a finalidade da organização que desempenha esse papel é que vai ditar a perspectiva de avaliação, isso quer dizer que, se uma empresa desenvolve um projeto com cunho social através da responsabilidade social corporativa, a finalidade da avaliação é claramente comercial, ao passo que se uma Organização Não Governamental (ONG) realiza um projeto social, a avaliação visa nitidamente uma perspectiva social.

A figura 10 propõe uma estrutura para que, aqueles que têm interesse em avaliar o impacto social, possam analisar e encontrar a metodologia mais apropriada para suas IIS ou para sua organização. A estrutura considera a classificação das metodologias em Estruturais de Avaliação de Impacto, Estruturais de Sistemas de

Informação e Operacionais de Avaliação de Impacto e ainda, leva em conta as duas perspectivas, social e comercial. O avaliador pode percorrer a estrutura para selecionar a metodologia mais adequada a sua organização seguindo a numeração disposta na Figura 10.



**FIGURA 10 - ESTRUTURA PARA ANÁLISE DE METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL**

Fonte: Elaboração Própria.

Primeiramente, os usuários da estrutura proposta devem avaliar a necessidade de utilizar Metodologias Estruturais de Avaliação de Impacto Social (Passo 1). Essa etapa não é obrigatória, algumas organizações podem considerar essa etapa dispensável, visto que elas possuem claramente o entendimento da avaliação e tenham informações suficientemente estruturadas para realizar diretamente a avaliação de impacto social. Caso a organização não tenha essa estrutura bem definida, o processo de implantação da Metodologia Operacional de Avaliação de Impacto Social pode ser mais trabalhoso.

Se o avaliador optar por utilizar a Metodologia Estrutural de Avaliação de Impacto Social, ele pode implantar a metodologia MIF, caso a finalidade da avaliação seja

comercial (Passo 2). Se a finalidade da avaliação de impacto social for social, o avaliador pode utilizar a metodologia PSIA ou SIA, sendo que esta última é indicada apenas para projetos ou negócios que tenham sido realizados anteriormente e já foram finalizados (Passo 3).

Após a utilização da Metodologia Estrutural de Avaliação de Impacto Social, o avaliador deve analisar a necessidade de implantar um Sistema de Informação, que permite um monitoramento contínuo automatizado a fim de realizar a avaliação do impacto posteriormente (Passo 4). Se houver necessidade, o avaliador deverá utilizar a metodologia OASIS, classificada como uma Metodologia Estrutural de Sistema de Informação que poderá ser utilizada tanto para uma perspectiva comercial, quanto para social.

Mesmo se o avaliador não utilizar uma Metodologia Estrutural de Avaliação de Impacto Social, ele deve realizar a etapa descrita anteriormente, avaliando a necessidade de utilização da Metodologia Estrutural de Sistema de Informação – OASIS. Após essa etapa, o usuário deverá seguir para as Metodologias Operacionais de Avaliação de Impacto Social.

Uma vez que o avaliador tenha chegado na análise das Metodologias Operacionais, ele segue diretamente para a metodologia LBG, caso a perspectiva de avaliação seja comercial. Se a perspectiva de avaliação for social, o avaliador deve avaliar a necessidade de incluir os beneficiários das intervenções sociais como avaliadores finais do impacto social (Passo 5). Caso a resposta seja positiva, ele deverá utilizar a metodologia PIA, que permite a utilização de métodos capazes de obter o impacto causado pelas IIS diretamente a partir dos beneficiários. Se o caso não for esse, ou seja, se a intenção do avaliador não é perguntar qual foi o impacto causado diretamente aos beneficiários, mas mesmo assim considerá-los na avaliação, ele poderá seguir para o próximo passo.

O passo seguinte refere-se às organizações que atendem a base da pirâmide ou são Negócios Sociais (Passo 6). Se a organização possui esses requisitos, ela deve seguir para a implantação da metodologia BoP. Caso negativo, o avaliador deve se perguntar se a organização considera o impacto como variação dos indicadores selecionados (Passo 7), ou seja, se o impacto consiste na diferença entre o valor do

indicador após e antes da intervenção. Se este for o caso, ele deverá utilizar a metodologia Diferenças em Diferenças (DD) ou Avaliação Aleatorização (AA), sendo que esta última é utilizada especificamente em IIS que selecionaram seus beneficiários de forma aleatorizada (Passo 8).

Se o avaliador não considera impacto como uma variação dos indicadores, ele poderá utilizar uma metodologia mais genérica. A Abordagem Marco Lógico (LFA) e a Teoria da Mudança(TM) podem ser utilizadas nesse caso. Elas são bem semelhantes entre elas, porém a LFA apresenta uma abordagem mais complexa e tem maior nível de detalhamento e, além disso ela pode ser uma exigência dos financiadores. A TM apresenta uma estrutura mais clara e de simples utilização.

#### Validação com potenciais usuários

A escolha dos entrevistados foi pautada no conhecimento e nas experiências que eles apresentavam sobre as características das organizações as quais eles são vinculados. Preferi realizar a validação com organizações que não desenvolvem IIS específicas, mas que idealizam, financiam, apoiam ou alavancam uma série de IIS dentro da sua categoria. Nesse contexto, foram entrevistados potenciais usuários com conhecimentos amplos de Negócios Sociais (representante da Rede Yunus no Espírito Santo), Negócios com Impacto Social (representante do movimento CHOICE no Espírito Santo) e Projetos Sociais (representante do Instituto João XXIII).

- **Perspectiva Negócios Sociais**

Para avaliar a estrutura proposta nesse estudo, representante da Rede Yunus no Espírito Santo foi convidado para participar da validação. A Rede Yunus Brasil desenvolve negócios sociais pelo país através de seu fundo de investimentos e aceleradora para Negócios Sociais. Ela oferece, também, serviços de consultoria para empresas, governos, fundações e ONGs. Além disso, promove os negócios sociais no meio acadêmico, realiza palestras, *workshops* e eventos por todo o Brasil.

O diagnóstico foi iniciado no passo 1, da figura 10, com a análise da primeira pergunta, se há ou não necessidade de estruturar processo de avaliação do

impacto social. Os usuários participantes dessa fase acreditam que, como os negócios sociais são relativamente novos e, geralmente, há uma grande preocupação com a estruturação de um modelo de negócio e não modelos de avaliação de impacto social, todos os Negócios Sociais deveriam utilizar Metodologias Estruturais de Avaliação de Impacto Social.

Dessa forma, chega-se ao segundo passo, onde a seguinte pergunta é feita: “O interesse principal da avaliação de impacto é comercial?”. No caso dos Negócios Sociais, eles são considerados de acordo com a perspectiva social, pois buscam principalmente o impacto social. A geração de excedentes também é importante para os Negócios Sociais, no entanto, ela é vista como consequência do processo e, os excedentes são reinvestidos na organização.

Com isso, pode-se seguir até o terceiro passo, onde o usuário analisa se o projeto ou negócio que está sendo avaliado tem algum projeto similar para servir como base no processo de avaliação. Se este for o caso, a metodologia SIA poderá ser utilizada pelo usuário. Caso não exista projetos ou negócios similares, a metodologia PSIA poderá ser utilizada. Dessa forma, de acordo com o potencial usuário entrevistado, essa etapa irá depender especificamente do negócio social que será avaliado. Como o entrevistado está analisando a estrutura proposta para Negócios Sociais em geral, essa etapa foi analisada de forma genérica, ou seja, pensando em todos os tipos de Negócios Sociais.

Uma vez que a Metodologia Estrutural de Avaliação de Impacto Social tenha sido escolhida, o usuário poderá seguir para o quarto passo onde ele irá analisar a necessidade de estruturar um Sistema de Informação (SI) para automatizar o processo de coleta e organização das informações. Mais uma vez, o potencial usuário entrevistado acredita que essa etapa dependerá do negócio social avaliado, pois, muitas vezes, apesar de necessitarem de um SI, esses negócios não tem recursos suficientes ou conhecimentos para implementar essa estrutura. Mas ele acrescenta que um SI seria importante para todos os tipos de negócios sociais a fim de automatizar o processo de coleta de informações, mesmo que esse sistema seja implementado de forma mais simples. Assim, caso o usuário sinta necessidade de uma Metodologia Estrutural de Sistema de Informação, ele poderá utilizar a abordagem OASIS.

No passo 5, o potencial usuário analisa as Metodologias Operacionais de Avaliação de Impacto Social. Como ele se encontra na perspectiva social, ele analisa a possibilidade de considerar os beneficiários como principais avaliadores das IIS. Segundo o potencial usuário entrevistado, os Negócios Sociais estão interessados na avaliação realizada pelos beneficiários, mas estes não são considerados principais avaliadores no processo de avaliação. Portanto, o potencial usuário entrevistado segue para o passo 6, mas isso não quer dizer que algum Negócio Social específico não possa utilizar a metodologia PIA, que considera os beneficiários como principais avaliadores do impacto social.

O próximo passo analisado pelo potencial usuário entrevistado é o passo 6. Essa etapa é muito específica para Negócios Sociais ou Negócios que atinjam diretamente a base da pirâmide. Após analisar a metodologia BoP, o entrevistado também entende que essa metodologia é a mais adequada para avaliação de impacto dos Negócios Sociais em geral, pois analisam o impacto de acordo com a perspectiva de vários *stakeholders* e a partir de indicadores qualitativos até indicadores mais qualitativos.

O passo 7 também foi analisado pelo entrevistado, pois alguns Negócios Sociais podem considerar o impacto social como a diferença entre indicadores selecionados, avaliando os beneficiários antes e após a intervenção. Dessa forma, os avaliadores de Negócios Sociais seguem para o passo 8 e analisam se a seleção dos beneficiários é aleatória. De acordo com o potencial usuário entrevistado, essa resposta deverá ser sempre negativa, pois ao estruturar um Negócio Social, a seleção já é realizada idealizando possíveis beneficiários. Assim, a metodologia Diferenças em Diferenças (DD) pode ser implantada por Negócios Sociais.

Caso o usuário da estrutura, de acordo com a análise da perspectiva de Negócios Sociais, tenha chegado ao passo 7 e não considera impacto como variação de indicadores selecionados, ele poderá analisar a estrutura das duas metodologias similares, Teoria da Mudança (TM) e Abordagem Marco Lógico (LFA). Contudo, o entrevistado conclui que o Marco Lógico é complexo e exige maior detalhamento, que pode ser desnecessário ao processo de avaliação. A

Teoria da Mudança é de simples compreensão e aplicação, além de responder às necessidades de avaliação dos impacto causado pelas organizações

- **Perspectiva Negócios com Impacto Social**

A validação da estrutura, de acordo com a perspectiva de Negócios com Impacto Social, foi realizada pelo representante do movimento CHOICE no Espírito Santo. O movimento CHOICE, foi desenvolvido pela Artemisia, para disseminar a discussão sobre negócios de impacto social nas principais universidades do Brasil.

O primeiro passo avaliado, passo 1 na figura 10, sugere a análise da primeira pergunta: “precisa de metodologia para estruturar processo de avaliação do impacto social?”. De acordo com o potencial usuário entrevistado, há uma grande preocupação com a estruturação de modelos de avaliação de impacto social, por isso, ele acredita que as Metodologias Estruturais de Avaliação de Impacto Social devem ser implantadas por Negócios com Impacto Social, exceto em casos em que essa estrutura já é bem desenvolvida.

No passo 2, a seguinte pergunta é feita: “O interesse principal da avaliação de impacto é comercial?”. No caso dos Negócios com Impacto Social, isso dependerá da vertente analisada. Os Negócios Sociais, por exemplo, não tem como principal interesse da avaliação o aspecto empresarial. Os Negócios Inclusivos e para a base da pirâmide, apesar de visarem o lucro, podem avaliar IIS com o objetivo de verificar se elas estão alcançando os objetivos e os impactos esperados e, dessa forma, melhorar a entrega dos resultados. Portanto, o objetivo não é considerado explícito para o entrevistado, exceto em unidades de negócios para a base da pirâmide que são idealizados por empresas tradicionais.

O passo 3 é onde o usuário analisa se o projeto ou negócio que está sendo avaliado tem algum projeto similar para servir como base no processo de avaliação. De acordo com o potencial usuário entrevistado, essa etapa irá depender especificamente de cada negócio que será avaliado.

No passo 4, o usuário analisa a necessidade de estruturar um Sistema de Informação (SI) para automatizar o processo de coleta e organização das

informações. Segundo o entrevistado essa etapa também dependerá do negócio avaliado. Mas ele acredita que a estruturação de um SI seria essencial para automatizar o processo de coleta de informações para todos os tipos de negócio. Dessa forma, a Metodologia Estrutural de Sistema de Informação, OASIS, poderá ser implantada.

O potencial usuário avalia, no passo 5, as Metodologias Operacionais de Avaliação de Impacto Social. Segundo ele, os Negócios com Impacto Social (Negócios Sociais, Negócios Inclusivos e para a base da pirâmide) devem seguir para a perspectiva social, porém se o negócio para a base da pirâmide for um braço de uma empresa tradicional, o usuário poderá seguir para a perspectiva comercial e utilizar diretamente a metodologia LBG.

Na perspectiva social, o entrevistado analisa, passo 5, se os avaliadores de negócios com impacto social estão interessados principalmente na avaliação realizada pelos beneficiários. Ele acredita que os Negócios com Impacto Social deveriam seguir cada vez mais essa tendência de avaliar diretamente os resultados alcançados através dos beneficiários. Com isso, a metodologia PSIA seria a mais indicada para os Negócios com Impacto Social, segundo ele. No entanto, caso este não seja o desejo do avaliador, o usuário acredita que o passo 6 também atenderia os Negócios com Impacto Social. Dessa forma, a metodologia BoP também poderia ser implantada.

Caso nenhuma dessas duas metodologias atenda o avaliador, no passo 7, o potencial usuário entrevistado acredita que alguns Negócios com Impacto Social podem considerar o impacto social como a diferença entre indicadores selecionados. Assim, os avaliadores podem utilizar as metodologia Diferenças em Diferenças (DD) e Avaliação Aleatorizada (AA), sendo que esta última não é aplicável aos Negócios com Impacto Social por não realizarem uma seleção aleatória dos beneficiários, no passo 8.

O potencial usuário entrevistado também analisou a metodologia Teoria da Mudança (TM) e Abordagem Marco Lógico (LFA), pois ele acredita que se os usuários chegarem ao passo 7 e não considerarem o impacto como variação de

indicadores selecionados, eles poderão optar pela utilização daquela que mais lhes convêm.

- **Perspectiva Projetos Sociais**

A análise sob a perspectiva de projetos sociais foi realizada pelo representante do Instituto João XXIII, organização sem fins lucrativos que idealiza e financia, através de doações, projetos sociais. Segundo o potencial usuário entrevistado, cada projeto social já realizado ou que está sendo desenvolvido pela organização apresenta uma série de particularidades que podem diferenciá-los entre si. Dessa forma, a análise é feita com base nas características gerais dos projetos sociais, identificando, se necessário, especificidades de projetos desenvolvidos pela organização.

O primeiro passo analisado, passo 1 na figura 10, foi considerado essencial pelo potencial usuário entrevistado. Ele acredita que a estruturação de todo o processo de avaliação, preferencialmente na fase de planejamento do projeto social, facilitaria a organização das informações necessárias para a avaliação e atribuição de metas de impacto social mais mensuráveis.

No passo 2, como o interesse principal da avaliação não é comercial, a resposta foi negativa e seguiu-se para o passo 3. O terceiro passo dependerá de cada projeto social, de acordo o potencial usuário entrevistado. Existem diversos projetos na própria organização, onde o entrevistado está inserido, que têm similaridades com projetos anteriores já finalizados. Assim, esses projetos poderiam utilizar a metodologia SIA. Ao passo que existem, também, diversos projetos considerados únicos, que não possuem similaridade com nenhum projeto realizado anteriormente. Dessa forma, o usuário poderia utilizar a metodologia PSIA para estruturar a avaliação de impacto.

No passo 4, o entrevistado analisou a necessidade de implantar um Sistema de Informação. Segundo ele, essa etapa seria interessante para todos os projetos sociais, mas poucos têm recursos financeiros ou conhecimentos suficientes para implantá-lo. A solução seria utilizar algum sistema menos complexo, de fácil implantação e utilização.

O passo 5 foi analisado pelo entrevistado levando em conta projetos sociais de forma geral, mais uma vez. Nesse sentido, ele acredita que a avaliação de impacto pode ser realizada diretamente através dos beneficiários e que essa seria uma perspectiva até mais valiosa que outras formas de avaliação. No entanto, ele adianta que a maioria dos projetos sociais avaliados consideram impacto como variação dos indicadores selecionados e medidos pelos idealizados ou financiadores, junto aos beneficiários, passo 7 da figura 10.

O entrevistado não responde ao passo 6 de forma positiva, pois não se trata de um Negócio Social e na maioria das vezes, os projetos sociais não atendem somente a base da pirâmide. Dessa forma, ele considera o passo 8, uma vez que a resposta para o passo 7 foi positiva. No passo 8, o potencial usuário entrevistado também acredita que pode ocorrer em alguns casos a aleatorização do público alvo. Essa é uma prática comum, de fato, quando existem limitações de recursos e o projeto não consegue atender todos os beneficiários. Por isso, partindo dessa análise, o método da Avaliação Aleatorizada (AA) poderá ser utilizado. Assim como Diferenças em Diferenças (DD), que poderá ser implantado quando a amostra não for aleatória.

A partir da análise dessa perspectiva de organizações filantrópicas, com base na validação do entrevistado, pode-se perceber que não existe uma metodologia mais apropriada para projetos sociais. O idealizador ou financiador do projeto social em questão pode percorrer a estrutura e avaliar as metodologias propostas de acordo com as características do seu projeto. No entanto, fica claro que essas metodologias atendem as necessidades de projetos sociais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposição de estrutura para seleção de metodologias de avaliação de impacto social foi desenvolvida com base nas características apresentadas na seção 2 e por meio da validação com potenciais usuários. Por isso, pode-se dizer que o objetivo desse estudo foi atingido, visto que as organizações, com objetivos sociais ou

comerciais, que buscam impacto social através de IIS podem utilizar a estrutura proposta para selecionar a metodologia que melhor lhe convém.

Acreditava-se que, ao levantar as metodologias de impacto social, todas elas forneceriam embasamento necessário para definir indicadores e medi-los a fim de avaliar o impacto social causado. Porém, após a compreensão das mesmas, pude perceber que nem todas fornecem um procedimento para avaliação do impacto social em si. Por isso, optei por categorizá-las quanto aos seus objetivos: estruturação da avaliação de impacto, estruturação do sistema de informação e operacionalização da avaliação de impacto social.

Além de uma estrutura para análise de metodologias para avaliação de impacto social, abordei também inúmeros conceitos que envolvem IIS, tais como Negócios Sociais, Negócios para a base da pirâmide e Negócios Inclusivos. Percebi que há diferentes abordagens na literatura para conceituar esses termos e que, muitas vezes, tornam-se confusos entre eles. Dessa forma, acredito que esse trabalho poderá ser consultado, também, para melhor compreensão desses termos que abrangem IIS.

A principal limitação da pesquisa realizada a ser considerada é o número de metodologias de avaliação de impacto levantadas. Existem inúmeras outras metodologias que poderiam ser estudadas ao longo dessa pesquisa, porém optou-se por limitar essa quantidade escolhendo as metodologias que melhor atendiam a necessidade desse estudo, a avaliação do impacto social.

A estrutura para seleção de metodologias de impactos sociais aqui proposta foi baseada em suas características, obtidas através de pesquisa bibliográfica, e por meio da validação com potenciais usuários. Dessa forma, seria fundamental, em estudos futuros, testar a estrutura em projetos ou negócios específicos e implantar a(s) metodologia(s) mais apropriada(s), de acordo com a avaliação do usuário através da estrutura.

A partir da validação com potenciais usuários, pude perceber, também, que a estrutura proposta para seleção de metodologias de avaliação de impacto social tem grande aceitação e seria extremamente vantajosa para organizações que visam impactos sociais. Além disso, a transformação dessa estrutura proposta em uma

ferramenta tecnológica que auxilie idealizadores e financiadores de IIS teria potencial de aproveitamento prático e valor acadêmico.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCP AND CORPORATE CITIZENSHIP. (2013). **Measuring Community Impact Using the LBG Model**. *Association of Corporate Contributions Professionals (ACCP)*, (August), 1–44.

ALTER, K. **Social Enterprise Typology**. Virtue Ventures LLC. 2007. Disponível em: <[http://www.academia.edu/5249856/Social\\_Enterprise\\_Typology\\_Updated\\_November\\_27\\_2007\\_Kim\\_Alter\\_Virtue\\_Ventures\\_LLC](http://www.academia.edu/5249856/Social_Enterprise_Typology_Updated_November_27_2007_Kim_Alter_Virtue_Ventures_LLC)>. Acesso em: 05 mai. 2016.

BARKI, E. Negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 5, p. 594, set./out. 2014.

BARROS *et al.* **Avaliação Econômica de Projetos Sociais**. 1. ed. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora, 2012. 186p.

CATLEY, A., BURNS, J., ABEBE, D., SUJI, O. **Participatory Impact Assessment: A Design Guide**. Feinstein International Center, Tufts University, Somerville, 2013.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

CORPORATE CITIZENSHIP. (2014). **From Inputs to impact: Measuring corporate community contributions through the LBG framework – A Guidance Manual**. Disponível em: <[www.lbg-online.net/about-lbg/guidance-notes](http://www.lbg-online.net/about-lbg/guidance-notes)>. Acesso em: 02 mar. 2016.

EU INTEGRATION OFFICE. **Guide to the Logical Framework Approach Framework: a key tool for project cycle management**. 2. ed. Belgrade: Global Print, 2011. 78p.

FRANKS, D.; VANCLAY, F. Social Impact Management Plans: Innovation in corporate and public policy. **Environmental Impact Assessment Review** v. 43, p. 40-48, 2013.

GARCIA, J. **O Negócio do Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 176p.

HESPANHA, P. Políticas sociais: novas abordagens, novos desafios. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 39, n. 1, p. 5-15, 2008.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE). **Métricas em negócios de impacto social: fundamentos**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://ice.org.br/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos/>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

INTERORGANIZATIONAL COMMITTEE ON GUIDELINES AND PRINCIPLES FOR SOCIAL IMPACT ASSESSMENT. Guidelines and principles for social impact assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 15, n. 1, p. 11-43, jan. 1995.

KAIL, A.; LUMLEY, T. **Theory of Change: The beginning of making a difference**. 2012. Disponível em: <<http://www.thinknpc.org/publications/theory-of-change/>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

LIBERA, B.; BLANCA, E. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. **ACIMED**, Havana, v. 15, n. 3, mar. 2007.

LONDON, T. Making better investments at the base of the pyramid. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 106–113, mai. 2009.

MAAS, K.; LIKET, K. Social Impact Measurement: Classification of Methods. **Environmental Management Accounting and Supply Chain Management**, v. 27, p. 171–202. 2011.

NESTA, C. A.; ACTION, S.; FUND, I. (2015). **Guidance for Developing a Theory of Change for your Programme**. Disponível em <<http://www.nesta.org.uk/>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

PEREIRA, E. C.; CONCEIÇÃO, R. J. DA; CABALLERO NUNEZ, B. E. A metodologia do marco lógico e a gestão da informação: um estudo de caso para Tunas-PR. **TransInformação**, v. 21, n. 1, p. 63–75, jan./abr. 2009.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 56, n.2, p. 209-225, abr. 2016.

PINHEIRO, J. M. L. **London Benchmarking Group Model: Aplicação da metodologia no projeto Agir + da Associação de Alcoólicos Recuperados de Santa Maria da Feira (AARSMF)**. 2013. 79 f. Tese (Mestrado em Economia Social) – Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

TWERSKY, F. **An Information OASIS: The Design and Implementation of Comprehensive and Customized Client Information and Tracking Systems**. 2002. Disponível em: <<http://www.socialimpactexchange.org/sites/www.socialimpactexchange.org/files/Information%20Oasis.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

VANCLAY, F. **Conceptual and methodological advances in social impact assessment**. In: BECKER, H.A.; VANCLAY, F. *The International Handbook of Social Impact Assessment*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003. p. 1–10.

WALES *et al.* **Advancing evaluation practices in philanthropy**. Stanford Social Innovation Review, Supplement. 2012. Disponível em: <<http://animatingdemocracy.org/sites/default/files/PSI-SSIR-Advancing-Eval-Practices-Philanthropy%20copy.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2016.

WORLD BANK. **A User's Guide to Poverty and Social Impact Analysis**. 2003. Disponível em: <<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/2003/01/5249378/users-guide-poverty-social-impact-analysis#>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

WORLD BANK. **Measuring impact framework methodology: understanding the business contribution to society**. 2009. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/2009/10/11277109/measuring-impact-framework-methodology-understanding-business-contribution-society>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANNORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, p. 308-325, 2010.