

Universidade Federal de Minas Gerais

**A TEORIA DA MUDANÇA E O CÁLCULO DE RETORNO SOCIAL DO
INVESTIMENTO (SROI) NA AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS, PROJETOS E
NEGÓCIOS SOCIAIS**

Felipe Henrique Dias Barbosa

Felipe Henrique Dias Barbosa

**A TEORIA DA MUDANÇA E O CÁLCULO DE RETORNO SOCIAL DO
INVESTIMENTO (SROI) NA AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS, PROJETOS E
NEGÓCIOS SOCIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
no programa de Pós-Graduação Lato Sensu
em Gestão, Elaboração e Avaliação de
Projetos Sociais em Áreas Urbanas.

Orientador: Prof^o. Esp. Davidson Patrício de
Novais

Belo Horizonte

2019

301
B238t
2019

Barbosa, Felipe Henrique Dias

A teoria da mudança e o cálculo de retorno social do investimento (SROI) na avaliação de programas, projetos e negócios sociais. [manuscrito] / Felipe Henrique Dias Barbosa. - 2019.

27 f.

Orientador: Davidson Patrício de Novais.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão, Elaboração e Avaliação de Projetos Sociais em áreas Urbanas - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.

Inclui bibliografia

1.Sociologia. 2. Avaliação. 3.Teoria da mudança (Sociologia). 4.Impacto. I. Novais, Davidson Patrício de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.



ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

Aos um dia do mês de outubro do ano de 2019, reuniu-se a comissão examinadora composta pelos professores:

Davidson Patrício de Novais – Especialista - Orientador

Profa. Dra. Ana Marcela Ardila Pinto (DSO/UFMG)

Profa. Dra. Corinne Davis Rodrigues (DSO/UFMG)

Para examinar a Monografia de Final do Curso de Especialização em Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais em Áreas Urbanas intitulada:

A teoria da mudança e o cálculo de retorno social do investimento (SROI) na avaliação de programas, projetos e negócios sociais

Do (a) aluno(a): Felipe Henrique Dias Barbosa

Matricula: 2017710053

Procedeu-se à arguição, finda a qual os membros da comissão reuniram-se para deliberar, decidindo por unanimidade pela aprovação da Monografia com a nota 90.

Conceito A.

Para constar foi lavrada a presente ata, que vai datada e assinada pelos examinadores.

Belo Horizonte, 01 de Outubro de 2019.

Davidson Patrício de Novais

Davidson Patrício de Novais – Especialista - Orientador

Ana Marcela Ardila Pinto

Profa. Dra. Ana Marcela Ardila Pinto

Corinne Davis Rodrigues

Profa. Dra. Corinne Davis Rodrigues

SUMÁRIO

RESUMO:.....	6
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Apresentação do tema	7
1.2 Justificativa	9
1.3 Objetivos	10
2. MÉTODOS	11
3. CONCEITOS BÁSICOS	12
3.1 Avaliação e Monitoramento.....	12
3.2 Negócio Social	14
3.3 Projeto e Programa	15
3.4 Impacto	15
3.5 Teoria da Mudança	16
3.6 SROI	18
4. PRINCIPAIS ASPECTOS DO SROI E TEORIA DA MUDANÇA.....	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS.....	26

RESUMO: Este trabalho trata da avaliação e monitoramento de projetos, programas e negócios sociais, tema cada vez mais discutido na literatura e no interior das organizações e na administração pública. Após uma revisão bibliográfica e definição dos principais conceitos extensivos a essa temática, buscou-se analisar duas metodologias, denominadas como Teoria da Mudança e Retorno Social do Investimento (SROI). Ambas se constituem de técnicas já incorporadas em algumas organizações e países e possibilitam a compreensão mais clara, com resultados objetivamente materiais, capazes de comunicar a real mudança e o impacto gerado das atividades avaliadas. Dessa forma, o presente trabalho pretende contribuir com esse campo, pois se propõe a apresentar os principais aspectos, positivos e negativos de metodologias capazes de monitorar e avaliar o impacto dos programas, projetos e negócios. As discussões realizadas apontam para as suas potencialidades, não deixando de colocar em pauta as lacunas e barreiras a ser enfrentadas por ambas as metodologias.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação. Social. Teoria da Mudança. SROI.

ABSTRACT: This work is about the evaluation and monitoring of projects, programs and social business, a subject increasingly discussed in literature and inside the organizations and public administration. After a bibliographic review and the definition of the main extensive concepts regarding this thematic, two methodologies, denominated as Theory of Change and Social Return on Investment, were analyzed. Both consist on technics already incorporated in some organizations and countries and allow the clear understanding, with objectively material results, capable of communicating a real change and the impact generated by this evaluated activities. Hence, this present work intends to contribute with this field, for it proposes to present the main aspects, positives and negatives, of the applications of methodologies capable of monitoring and the evaluate the businesses', projects' and social programs' impact. The discussions presented point to its potentialities, not leaving aside the gaps and barriers to be faced by both methodology.

KEYWORDS: Evaluation. Social. Theory of Change. SROI.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

A avaliação de projetos e programas sociais é um tema frequente na literatura, entretanto essa análise não é plenamente utilizada e incorporada ao cotidiano das organizações e da administração pública. Esse fato decorre especialmente da complexidade e dificuldade encontradas nas metodologias aplicadas nas avaliações, seja por desinteresse dos responsáveis pelos programas ou por desconhecimento dos benefícios reais que as avaliações podem ofertar (COTTA, 2014).

Este trabalho pretende explicar sobre a aplicação das metodologias avaliativas na realidade dos programas, projetos e negócios sociais, demonstrando suas potencialidades como instrumento gerencial, capaz de subsidiar o processo decisório das organizações, mas também suas deficiências, que podem ser sanadas com o auxílio de estudos como este.

É importante frisar que a demanda da sociedade pela transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos, fenômeno crescente em ambientes democráticos, reflete também no campo privado. Portanto, neste trabalho não serão abordadas questões referentes apenas à dimensão pública ou apenas à dimensão privada, mas a ambas.

Programas e projetos sociais na dimensão privada não estão diretamente associados a atividades com fins econômicos ou lucrativos. O terceiro setor, composto pelos mais diversos arranjos da sociedade civil organizada é, juridicamente, um modelo organizacional privado. Entretanto, suas atividades ou projetos podem ter finalidade econômica - vender produtos ou serviços, e não deixar de serem caracterizados como uma organização do terceiro setor.

Nesse sentido, o presente trabalho não busca a delimitação da estrutura organizacional ao qual as avaliações serão aplicadas, pois compreende que a dinâmica e a pluralidade das sociedades modernas possibilitam que o propósito de geração de impacto e mudança social transite entre todos esses formatos. Logo, as metodologias avaliativas podem ser aplicadas tanto em entes governamentais, empresas, outras organizações privadas e demais arranjos sociais, desde que

apresentem em seu escopo a finalidade de gerar mudança em contextos e problemáticas sociais.

Tendo isso claro, pode-se discutir que as dificuldades nas formas de monitorar as atividades são “em boa medida de desenvolvê-las seguindo modelos e prescrições muito particulares e padronizados, sem a devida “customização” que deveriam ter em função do estágio de maturidade dos programas” (JANNUZZI, 2011).

O impacto social, ambiental e econômico de atividades e projetos acompanha a inovação e novo formato das organizações e governos. Dessa forma,

“Empreendimentos que combinam retorno financeiro com geração de impacto social por meio de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida de comunidades de baixa renda – vêm atraindo atenção. Investidores privados, fundações familiares, family funds e mesmo organizações do terceiro setor encontraram no campo dos negócios sociais uma alternativa para o financiamento de soluções dos problemas públicos” (ICE, 2014. p. 4).

Assim, o monitoramento e a avaliação dos resultados das ações, ou seja, dos impactos decorrentes das atividades, ganha uma nova perspectiva, que além de aspectos sociais subjetivos, tradicionalmente recorrentes no terceiro setor e entes governamentais, também apontam aos resultados das atividades e investimentos financeiros.

A necessidade de metodologias de monitoramento e avaliação que permitem a identificação do estágio e a dimensão das atividades e projetos, e se adequem à diversos tipos e formatos organizacionais, gerando resultados objetivos e reais, pressupõe a exploração de novas tecnologias e ferramentas. Assim, temos as metodologias da Teoria da Mudança e aplicação para o cálculo do Retorno Social do Investimento (SROI) como técnicas já incorporadas por organizações e países¹,

¹ Alguns exemplos de programas, de empresas e instituições nacionais e internacionais, que utilizaram o SROI e a Teoria da Mudança como metodologia de avaliação de impacto são: Cruz Vermelha Portuguesa (conferir em: https://www.cruzvermelha.pt/images/pdf/relatoriosroi_digital_pt.pdf); Projeto PIR – Primeira Infância Ribeirinha (conferir em: <https://idis.org.br/wp-content/uploads/2017/01/relatorio-avaliac%CC%A7a%CC%83o-SROI-PIR.pdf>); Natura - Programa Carbono Neutro (conferir em: https://static.rede.natura.net/html/2019/carbono_neutro/natura_co2_pt.pdf); Instituto Ramacrisna (conferir em: <https://ramacrisna.org.br/relato2018/>).

e que possibilitam, em grande parte, a compreensão mais clara e com resultados objetivamente materiais, que comunicam a real mudança e o impacto gerado.

A Teoria da mudança aponta que os projetos e atividades precisam construir a sua tese de mudança. Assim, objetiva-se explicitar claramente quais são os impactos pretendidos e como eles irão ocorrer. Por meio dessas teses, as atividades ou projeto apresentam suas hipóteses de transformação social, ambiental ou econômica e permite uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade de gerar impacto (ICE, 2014).

Por sua vez,

“O SROI mede mudanças por meio de formas que são relevantes às pessoas ou às organizações que experimentam essas mudanças ou que contribuem para elas. O SROI conta a história de como as mudanças estão sendo criadas ao medir os resultados sociais, ambientais e econômicos e utiliza valores monetários para representá-los. Isso permite que uma proporção entre custos e benefícios seja calculada.” (IDIS, 2012. p. 7)

Dessa forma, esses instrumentos podem ser aplicados à diversos tipos e modelos de negócios, organizações, projetos e programas. Há uma clara delimitação sobre o escopo do monitoramento e avaliação segundo os propósito e legado ao qual espera-se atingir, porém com resultado objetivo e comparável.

O presente trabalho pretende contribuir com essa temática, pois se propõe a analisar os principais aspectos, positivos e negativos, da utilização de metodologias capazes de monitorar e avaliar os impactos de programas, projetos e negócios.

1.2 Justificativa

Segundo Jannuzzi (2011), após a promulgação da constituição de 1988, houve uma dinamização do escopo da política social no Brasil. As problemáticas sociais, a partir desse marco, não são somente de interesse ou competência do poder público ou da sociedade civil organizada em caráter filantrópico e assistencialista. O grande mercado financeiro direciona outra perspectiva e atenção, atraindo investimento e especulações. Dessa forma, há uma

reorganização e reestruturação aos quais os negócios sociais e a profissionalização do terceiro setor modificam a necessidade de informações, gestão, monitoramento, avaliação e transparência das atividades com esse escopo (JANNUZZI, 2011).

Ainda segundo o autor, as lacunas de formação e pouco domínio de conceito acabam trazendo problemas nas especificações das atividades de monitoramento e avaliação. Essa nova dinâmica enseja esforços crescente no aprimoramento e proposição de metodologias e sistemas de monitoramento e avaliação (JANNUZZI, 2011).

Assim, técnicas e metodologias que permitam entender a pluralidade e dinâmica dos negócios e programas sociais devem ser analisadas e difundidas.

A busca por ferramentas eficientes, que possam ser aplicadas em pequenas ou grandes atividades e que permitam padronização e objetividade analítica leva ao entendimento de que os modelos propostos podem corroborar com essa comprovada necessidade. As metodologias de monitoramento e avaliação com foco em negócios e projetos sociais são ferramentas de grande relevância para mudança e resolução de problemáticas sociais, por meio da clareza e entendimento sobre os impactos gerados.

1.3 Objetivos

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar os principais aspectos, positivos e negativos, do uso das metodologias da Teoria da Mudança e do Retorno Social do Investimento no monitoramento e avaliação de impacto dos negócios e projetos sociais Brasileiros. Como os seus principais conceitos, a aderência às diversidades estruturais das organizações e programas, aos aspectos de aplicação em momentos diversos e os principais pontos de atenção para obtenção do resultado.

Para que esse fim seja alcançado, alguns objetivos específicos foram traçados: (1) entender o que são, atualmente, as metodologias de avaliação e monitoramento de impacto; (2) apresentar e contextualizar a Teoria da Mudança e o SROI como metodologia aplicável; (3) analisar os principais ganhos que a difusão e conhecimento dessas metodologias podem gerar; e (4) identificar quais são as lacunas e potenciais inconsistências que não podem ser sanadas com as mesmas.

2. MÉTODOS

Os métodos utilizados para a realização deste trabalho fazem parte de uma abordagem qualitativa, tipo de pesquisa em que “o processo de análise é sistemático e compreensivo, mas não rígido” (TESCH, 1990).

Segundo Gil (2008) a pesquisa qualitativa pode apresentar três etapas: redução, exibição e conclusão. A primeira consiste na redução dos dados, ou seja, no processo de seleção e simplificação do que será analisado no trabalho, sendo que a simplificação do tema é necessária para a compreensão da mesma. “Esta redução, embora corresponda ao início do processo analítico, continua ocorrendo até a redação do relatório final” (GIL, 2008. p. 176).

A apresentação ou exibição dos dados consiste na organização dos mesmos, de forma que se permita uma nova maneira de apresentar as informações coletadas. Essa pode ser em forma de gráficos, quadros ou textos (GIL, 2008), como será feito neste trabalho.

A terceira etapa é denominada conclusão. Nesta serão considerados “o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações”. Gil (2008) destaca que nesse tipo de abordagem o “conceito de validade é diferente do adotado no contexto das pesquisas quantitativas, que se refere à capacidade de um instrumento para medir de fato aquilo que se propõe a medir” (GIL, 2008. p. 178). Neste estudo, serão definidos conceitos e discutido sobre a validade dos dados e resultados nas próximas seções, onde ainda serão realizadas análises do que está sendo apresentado.

Ademais, com a identificação de estudos que poderiam fundamentar este, como o artigo Métricas em Negócios de Impacto Social (ICE, 2014) e o Guia para o Retorno Social do Investimento (IDIS, 2012), a partir da pesquisa bibliográfica realizada, buscou-se compreender a ferramenta de mensuração de avaliação de impacto denominada SROI e a Teoria da Mudança, como já apresentada anteriormente.

A principal fonte de dados analisada foi o Guia para o Retorno Social do Investimento², de 2012, que é uma atualização do ‘Guia para o Retorno Social do

² Este trabalho pode se encontra disponível em: https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf

Investimento' de 2009, publicado pelo Cabinet Office. A fundação responsável pela criação do guia é A Charities Aid Foundation (CAF), de origem britânica e que tem como principal objetivo apoiar instituições de caridade e aumentar a compreensão sobre doações beneficentes e filantropia.

Nas seções seguinte, serão descritos os principais conceitos da temática abordada e os principais aspectos das metodologias de avaliação analisadas, atendendo ao objetivo de uma pesquisa exploratória. Nas considerações finais serão realizadas outras análises das informações coletadas com a exploração dos dados.

É preciso ressaltar que esta pesquisa não utilizou apenas o Guia para o Retorno Social do Investimento como fundamento para suas análises, mas adentrou outros trabalhos e campos, como os estudos de Muhammad Yunus sobre Negócios Sociais (YUNUS, 2010) e Paulo de Martino Jannuzzi acerca de Avaliações e Monitoramentos de Programas Sociais (JANNUZZI, 2011). A escolha para aprofundamento das ferramentas em questão se deu após exploração cuidadosa dos objetos a serem investigados.

3. CONCEITOS BÁSICOS

As definições de alguns conceitos são fundamentais para o entendimento da temática trabalhada nesta pesquisa. A maioria dos termos são recorrentes na literatura, outros aparecem menos comumente. Após essa definição, serão apresentadas as duas metodologias estudadas aqui: SROI e Teoria da Mudança.

3.1 Avaliação e Monitoramento

A avaliação se constitui de uma atividade “que permite decidir sobre a conveniência de executar o projeto e escolher a melhor alternativa” (COHEN; MARTÍNEZ, 1997, p. 8). Dessa forma, a avaliação serve de ponto de referência para a formulação do projeto e permite medir os custos, impacto ou benefícios do mesmo.

Segundo Jannuzzi (2011), monitoramento e avaliação são processos analíticos organicamente articulados, que se complementam no tempo, com o

propósito de subsidiar o gestor de informações mais sintéticas e tempestivas sobre a operação da atividade - resumidas em painéis ou sistemas de indicadores de monitoramento - e mais analítica sobre o funcionamento deste, levantadas nas pesquisas de avaliação.

Baseado nos conceitos apresentados por Cohen e Martínez (1997), existem dois tipos de avaliação, que podem ser divididos em função do momento em que se realiza e do seu objetivo. O primeiro é denominado avaliação ex-ante, e se realiza antes do investimento e da operação. Esse tipo de avaliação permite estimar tanto os custos como o impacto e, portanto, a tomada de decisão sobre a implementação ou não do projeto. Por meio da avaliação ex-ante é possível priorizar diferentes projetos e identificar a melhor alternativa para alcançar os objetivos pretendidos (COHEN; MARTÍNEZ, 1997).

Já, o segundo tipo de avaliação, denominado ex-post, é realizado em duas fases: na operação e depois de terminado o projeto. Deve cumprir duas funções, como explicam Cohen e Martínez (1997),

“uma (função) qualitativa, que permite decidir se se deve ou não prosseguir com o projeto - quando se realiza durante a fase de operação -, ou definir conveniência de formular outros projetos similares - quando se realiza depois que o projeto está concluído; outra, quantitativa, que surge em projetos que se encontram em implementação e possibilita decidir se é ou não necessário reprogramar” (p.8).

Por sua vez, monitoramento é um termo que se relaciona diretamente com a gestão administrativa e que consiste num exame contínuo ou periódico durante todas as etapas da operação de um projeto. O monitoramento tem como objetivo controlar o cumprimento dos prazos das atividades que foram programadas (COHEN; MARTÍNEZ, 1997). Assim, as metodologias utilizadas na avaliação e monitoramento dos projetos buscam comparar os custos com os objetivos procurados (benefícios ou impacto).

Segundo os autores supracitados, a forma em que se medem os custos é sempre igual, mas a forma de medir os benefícios varia. Por isso, podem-se distinguir três metodologias, explicadas a seguir:

Quadro 1: Principais características das metodologias de avaliação

Análise Custo-Benefício (ACB)	<ul style="list-style-type: none"> • Compara os custos com os benefícios econômicos do projeto. • Se os benefícios são maiores que os custos, existe uma primeira indicação de que o projeto deveria ser aprovado
Análise do Custo Mínimo (ACM)	<ul style="list-style-type: none"> • Compara os custos monetários (tanto em uma avaliação ex-ante como ex-post), com a possibilidade de alcançar eficientemente objetivos que não se podem expressar em dinheiro. • Deixa de lado a análise dos objetivos (benefícios), assumindo que eles derivam de uma decisão política, e se dedica a assegurar que sejam alcançados com custos mínimos. • Limita-se a garantir a eficiência, via minimização de custos, omitindo-se a respeito da eficácia (impacto) do projeto
Análise Custo-Impacto (ACI)	<ul style="list-style-type: none"> • Compara os custos (monetários) com a possibilidade de alcançar eficientemente os objetivos do projeto. • Não se restringe a avaliar a eficiência de um projeto, mas também avalia seu impacto. • Determina em que medida o projeto alcançará ou alcançou seus objetivos, que mudanças produzirá ou produziu na população-objetivo e quais são seus efeitos secundários

Fonte: Elaboração própria, com dados de Cohen e Martínez (1997).

3.2 Negócio Social

O termo negócio social diz respeito a um novo tipo de negócio. Nas palavras do autor Muhammad Yunus (2010),

“É completamente diferente de todos os tipos de empresas que se voltam para a maximização do lucro, ou seja, de um negócio tradicional, (e isso descreve praticamente todas as empresas privadas do mundo atual), quanto de uma organização sem fins lucrativos (que se sustenta com doações de caridade ou filantrópicas)” (p.19).

O negócio social tem como principal objetivo “resolver um problema social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos ou serviços” (YUNUS, 2010. p. 19). Segundo Yunus (2010), podem ser classificados em dois tipos, denominados de negócio social Tipo I e Negócio social Tipo II. O primeiro trata de uma empresa equilibrada em questão de receitas e despesas, que se dedica a resolver um problema social sem ter perdas ou dividendos. O segundo tipo consta de empresas com fins lucrativos de propriedades de pessoas pobres,

“seja diretamente ou por intermédio de um fundo destinado a uma causa social predefinida” (p.20).

É válido, ainda, ressaltar que não se deve confundir negócio social com empreendedorismo social, termo encontrado com frequência na literatura, pois o primeiro é um tipo muito específico de negócio, que não diz respeito a uma pessoa, um empresário com visão social, mas sim a uma empresa sem perdas ou dividendos e que tem um objetivo social (YUNUS, 2010).

3.3 Projeto e Programa

Segundo Cotta (2014), os termos projeto e programa, apesar de terem relação, não podem ser confundidos, pois se diferenciam em escopo e duração.

Um projeto é a modalidade de intervenção social que se constitui da unidade mínima de destinação de recursos, e que, por meio de um conjunto integrado de atividades, “pretende transformar uma parcela da realidade, suprimindo uma carência ou alterando uma situação-problema” (COTTA, 2014. p. 104).

Programa, por sua vez, designa um conjunto de projetos que almejam aos mesmos objetivos. Um programa “estabelece as prioridades da intervenção, identifica e ordena os projetos, define o âmbito institucional e aloca os recursos a serem utilizados” (COTTA, 2014. p. 104).

3.4 Impacto

Impacto pode ser definido como os resultados dos efeitos de um projeto (COHEN; FRANCO, 1993). Por sua vez, efeitos resultam da utilização dos produtos do projeto, “sendo os produtos os resultados concretos das atividades desenvolvidas a partir dos insumos disponíveis” (COTTA, 2014, p.122). Em outras palavras, os efeitos relacionam-se aos resultados e objetivos intermediários de uma intervenção, enquanto o impacto corresponde aos seus objetivos e resultados finais.

Por conseguinte, existe diferença entre avaliar resultados e avaliar impacto. Segundo Cotta (2014),

“A diferença entre a avaliação de resultados e avaliação de impacto, portanto, depende eminentemente do escopo da análise: se o objetivo é inquirir sobre os efeitos de uma intervenção sobre a clientela atendida, então trata-se de uma avaliação de resultados; se a intenção é captar os reflexos desta mesma intervenção em contexto mais amplo então trata-se de uma avaliação de impacto. Ou, dito de outra forma, a avaliação de resultados visa aferir os resultados intermediários da intervenção, e a avaliação de impacto, seus resultados finais” (p.113).

Dessa maneira, faz-se necessário salientar que existem alguns pré-requisitos para a realização de avaliações de impacto. Não se pode medir impacto se os objetivos da intervenção não estiverem bem definidos, propiciando a identificação de metas mensuráveis. Além disso, como destaca Cotta (2014), “a sua implementação deve ter ocorrido de maneira minimamente satisfatória, pois, caso contrário, não faria sentido tentar aferir impacto”.

3.5 Teoria da Mudança

Partindo dessa conceituação e entendimento sobre avaliação e monitoramento, bem como os seus principais formatos e aplicações, objetiva-se analisar o que são e como a aplicação das metodologias propostas se enquadram nesse contexto.

Com o objetivo de analisar e descrever as relações causais de uma determinada atividade, programa ou projeto, observando as premissas e propósitos que permeiam essa relação, a teoria de mudança é uma metodologia avaliativa usada, principalmente, para o planejamento de investimentos. Essa abordagem de avaliação possibilita ligar o conjunto dos acontecimentos da atividade analisada aos resultados de longo prazo ou impacto, considerando como as mudanças serão geradas e as premissas executadas ao longo de toda intervenção. Logo, a conclusão desta tese é representada figurativamente, em uma modelo lógico, visual e capaz de demonstrar todo o encadeamento de processos e etapas que geram a mudança (ICE, 2014).

“A teoria da mudança é uma representação gráfica acerca de como a implementação de um projeto, programa ou

política leva aos resultados e impactos esperados, considerando os pressupostos subjacentes construídos acerca de como as mudanças deverão ocorrer. Trata-se de uma ferramenta que pode ser utilizada para projetar e avaliar as iniciativas que buscam promover mudanças sociais ” (MAFRA, 2016. p. 3).

Logo, o produto da aplicação desta metodologia demonstra como uma intervenção converterá insumos, atividades e produtos em resultados e impactos (MAFRA, 2016). Dessa forma, a Teoria da Mudança é um modelo lógico, linear ou multidimensional, que permite a concretização de toda cadeia, segundo às teses e hipóteses da mudança. A figura abaixo apresenta a explanação linear deste modelo.

Figura 1: Modelo linear de Teoria da Mudança



Fonte: elaboração própria, com dados de ICE, 2014.

É necessária uma compreensão clara do propósito e dos objetivos do programa, política ou atividade antes de realizar a construção ou a revisão de uma Teoria da Mudança (MAFRA, 2016). Conforme anteriormente contextualizado, é indispensável que as atividades busquem a resolução de alguma problemática social. Dessa forma, para que os recursos aplicados e as atividades desenvolvidas resultem em impactos geradores de mudança social, é preciso que o avaliador utilize de uma matriz de identificação e delimitação de Problemas e Objetivos, ao qual serão objetivamente descritas as causas e efeitos de cada problema, bem como os meios e fins para resolução dos mesmos. A técnica de determinar os objetivos (meios e fins) faz com que cada problema identificado tenha um objetivo de mudança. Desta forma, as causas tornam-se os meios para gerar as mudanças nos objetivos de impacto e os efeitos se convertem nos fins buscados pela atividade (COHEN; MARTÍNEZ, 1997. p. 24).

Essa matriz permite que o amplo entendimento do problema culmine no planejamento das atividades, almejando a solução do problema e, conseqüentemente, gerar a mudança e o impacto. Com esse entendimento, há maior probabilidade de que as atividades realizadas estejam aderentes ao impacto esperado. Logo, a delimitação clara e eficiente dos problemas e objetivos fundamenta a tomada de decisões no tocante à aplicação dos recursos e atividades realizadas.

Porém, mesmo observando e reconhecendo a significativa relevância e o potencial da tese de mudança social, para que a mesma comunique resultados objetivos, que demonstrem o impacto qualitativo ou quantitativo, deve ser associada a outras estratégias ou ferramentas avaliativas. Não há a garantia da mudança e do impacto somente pela consolidação da tese, de forma que ela somente permitirá vislumbrar, de maneira lógica e material, as hipóteses que podem se tornar realidade caso as condições idealizadas sejam cumpridas (ICE, 2014. p 10). Assim, propõe-se apresentar a ferramenta do Retorno Social do Investimento - SROI.

3.6 SROI

O Retorno Social do Investimento - SROI é uma ferramenta que mensura as mudanças segundo as pessoas ou as organizações que delas experimentam. A contabilização é apresentada por uma proporção de custo benefício entre entradas e saídas e o resultado social alcançado. Dessa forma, o mesmo “monetiza” os impactos, segundo o modelo lógico de como as mudanças sociais são geradas para as partes envolvidas.

“O SROI tem mais a ver com valor do que com dinheiro. O dinheiro é simplesmente uma unidade comum e, como tal, é uma maneira útil e amplamente aceita de transmitir valor. Da mesma maneira que um plano de negócio contém muito mais informação do que as projeções financeiras, o SROI é muito mais do que simplesmente um número. É uma história sobre mudança, sobre a qual basear decisões, que inclui casos e informações quantitativas, qualitativas e financeiras. (IDIS, 2012. p. 8)

Assim, destaca-se que a ferramenta pode ser aplicada de diferentes formas, considerando apenas pontos específicos de uma atividade ou analisar toda uma organização em suas múltiplas e diversas ações. Além da forma, a mesma também pode ser aplicada e desenvolvida por agentes internos ou externos à organização e em momentos diferentes (IDIS, 2012. p. 8). Assim, esse modelo estruturado, porém dinâmico e que usa como base a tese de mudança proposta pela atividade, pressupõe que o SROI possa transitar em diversos tipos e formatos de organizações, programas e projetos.

Conforme os conceitos já apresentados, pode-se realizar uma avaliação em momentos distintos. A presente ferramenta também apresenta essa sensibilidade, de forma que pode ser calculada por dois tipos. O primeiro tipo de aplicação é o mais adequado para a avaliação e monitoramento da mudança e impacto: “SROI de avaliação - que é conduzido retrospectivamente e baseado em resultados reais que já tenham acontecido” (IDIS, 2012. p.8). Já o segundo tipo é o “SROI de previsão, que prevê quanto valor social será criado caso as alternativas alcancem os resultados esperados” (IDIS, 2012. p. 8) mais aderente ao período de elaboração e planejamento.

Os princípios que permeiam o método determinam que haja o envolvimento, direto ou indireto, das partes interessadas e impactadas, que a mudança esperada ou alcançada esteja clara, entendida e delimitada por seus avaliadores, que a análise seja material ao seu objeto, que não haja demanda excessiva de resultados e análises, que tenha transparência e publicidade e, finalizando, que seu resultado possa ser rastreado e verificado. Pontua-se que a presente metodologia é uma ciência social aplicada, de forma que requer a lucidez e integridade dos seus avaliadores ao longo de todas as etapas e análises (IDIS, 2012).

Considerando que a tese de mudança é pressuposto para aplicação do SROI, ao iniciar seu desenvolvimento já se torna possível o mapeamento de todas as pessoas, organizações e demais agentes envolvidos, além dos resultados e delimitação da mudança planejada ou já alcançada. Essa delimitação deve permitir identificar de forma individualizada todos os grupos ou organizações envolvidas na atividade, quais são as mudanças que o projeto gera para cada um deles e quais são os resultados imediatos da atividade (quantidade de envolvidos, valores investidos, tempo em que a mudança foi percebida e outros).

Com o objetivo de estudar os impactos e mudanças finais das atividades, mesmo que por previsão, os efeitos podem apresentar períodos de duração diferentes. Assim, uma determinada mudança pode ter efeito imediato ou durar mais tempo, sendo que algumas dependem da continuidade de uma atividade e outras, não. Essa variável pode ser identificada como 'período de benefício' e apresentada em anos. Resumindo, o período do benefício é "o número de anos que se espera que o benefício dure após a sua intervenção" (IDIS, 2012, p.35). Quando o período de duração é imediato, o impacto é calculado apenas uma vez, porém quando apresenta maior duração ele é calculado segundo a quantidade de anos.

O grande diferencial é que, por meio de indicadores e valores intermediários - *Proxies* Financeiras - o SROI busca identificar e aproximar os impactos gerados de valores monetários. Logo, há um entendimento de que mesmo quando uma medida exata é impossível de ser obtida, a mudança e o impacto podem ser, em grande parte, comparados a outras ações que deixariam de ocorrer sem essa atividade, e ainda gerarem despesas. Além disso, o SROI permite que as empresas utilizem de sua metodologia para avaliar os riscos emergentes do impacto, e, ainda, identificar como alinhar os objetivos do negócio mensurado com "objetivos de negócios sociais mais amplos, que possam resultar em oportunidades para produtos e serviços novos ou aperfeiçoados" (IDIS, 2012, p.11). Cada resultado deve conter seus valores intermediários, com a devida fonte que o embasa a descrição da escolha e justificativa da motivação para que os mesmos sejam atribuídos aos resultados.

Segundo o Guia para o Retorno Social do Investimento (IDIS, 2012):

"Como a comparação perfeita não é possível, a determinação do contrafactual será sempre uma estimativa. Então, terá que se procurar por informações de grupos que tenham a maior semelhança possível com o grupo estudado. Quanto maior for essa semelhança, melhor será o resultado. Se não for possível encontrar um grupo de comparação apropriado ou uma proxy, você terá que usar a 'melhor estimativa possível'." (p. 44).

Além dos indicadores e valores intermediários que são atribuídos aos resultados, outros três fatores de análise são considerados na presente

metodologia, sendo eles: atribuição, o deslocamento e o tempo de duração dos resultados.

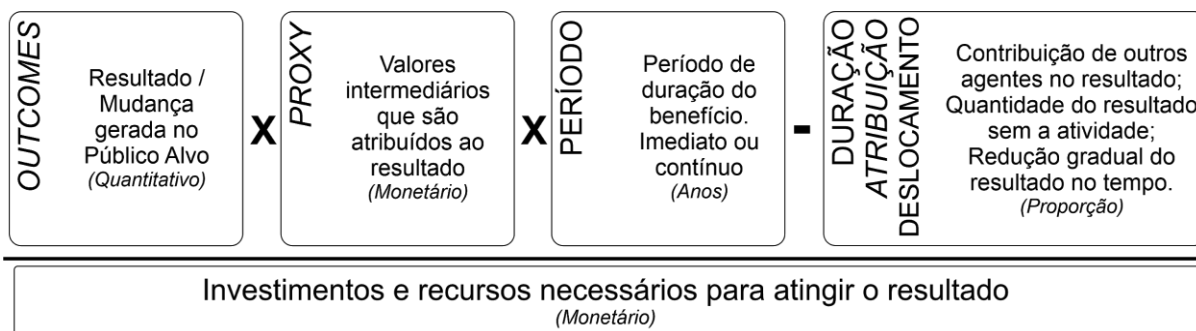
A atribuição é uma avaliação que busca identificar a quantidade do resultado mensurado para respectiva mudança que foi causado por contribuição externa ao da atividade pesquisada. A análise é apresentada percentualmente, de forma que, em outras palavras, a atribuição é a “proporção do resultado que pode ser atribuído à sua atividade” (IDIS, 2012. p. 46).

O deslocamento, que também perpassa uma análise que busca a identificação de fatores externos. Assim, essa avaliação mede a proporção do resultado foi obtido pelo afastamento do problema, ou seja, “a quantidade do resultado que aconteceria mesmo que a atividade não tivesse ocorrido” (IDIS, 2012. p. 44).

E, por último, o Tempo de Duração do Resultado, que também pode ser apresentado como *Drop-Off*. Esse cálculo é realizado com base nos resultados e no tempo em que os efeitos das atividades permanecem gerando as mudanças e impactos. Logo, há a probabilidade de que, ao passar dos anos, a quantidade de resultado que geram a mudança e o impacto reduza. Dessa forma, outros fatores começam a interferir no agente ao qual o resultado é percebido. É um valor estimado com base em resultados ou análises de comportamento, que permite entender anualmente o quanto do resultado final da atividade deixa de impactar ou mudar a vida dos envolvidos, uma vez que estes não estão mais diretamente recebendo os benefícios da mesma.

Assim, multiplica-se a quantidade do resultado total gerado em cada mudança esperada e por cada parte envolvida pela *Proxy* Financeira correspondente a cada resultado. Posteriormente, o valor é multiplicado pelo tempo em que a mudança foi observada, segundo cada grupo individualmente. Desse total, são deduzidas quaisquer porcentagens para o deslocamento, atribuição ou duração. No final, soma-se o resultado obtido entre todos os envolvidos e mudanças alcançadas e divide-se pelos valores dos investimentos e recursos aplicados para a atividade. A figura 2 exemplifica esse processo:

Figura 2: Exemplo de cálculo de SROI com apenas 1 resultado.



Fonte: elaboração própria, com dados de IDIS, 2012.

Assim, o seu indicador final é apresentado por uma razão numérica. Essa razão demonstra objetivamente qual é o retorno da atividade realizada, considerando toda a mudança gerada para os seus envolvidos, frente ao que foi necessário investir em recursos totais. Logo, a proporção é apresentada, por exemplo, como 4:1, onde se entende que a atividade apresentaria 4 reais de retorno social para cada 1 real investido.

4. PRINCIPAIS ASPECTOS DO SROI E TEORIA DA MUDANÇA

Após apresentadas as metodologias, afirma-se que as mesmas podem ser aplicadas em ambos os tipos de avaliação de impacto, ex-post e ex-ante e podem, também, subsidiar resultados das metodologias avaliativas de custo benefício e custo-Impacto. Já na Avaliação de custo mínimo, têm-se a Teoria da Mudança como ferramenta eficiente para a mesma, não sendo necessária a complementação da análise com o cálculo monetário do Retorno Social do Investimento.

A fim de concretizar tudo que já foi explanado, apresentam-se os principais pontos positivos e negativos de ambas metodologias.

A Teoria da Mudança é uma metodologia de maior amplitude de aplicação. Basta o claro entendimento do negócio ou atividade e capacidade de consolidar e validar a mudança esperada por meio dessa. Pode ser desenvolvida como modelo de plano de ações para quaisquer tipos de organizações e atividades. Assim, é um instrumento sólido, eficiente e com maior possibilidade de acesso.

O SROI é uma ferramenta que pressupõe um entendimento claro sobre as teses de mudança proposta. Assim, complementa e dá sentido à Teoria da Mudança, bem como possibilita a criação de um indicador objetivo, numérico e

comparável. Esse indicador pode ser usado nas tomadas de decisão, no entendimento sobre novos investimentos e redesenho das atividades e em outras análises de impacto em quaisquer uma das suas dimensões (social, ambiental e econômico). Como ambas as metodologias podem ser aplicadas ex-ante e ex-post, viabilizam um modelo tanto para elaboração do negócio ou projeto, como para seu monitoramento e avaliação de impacto.

Destaca-se, ainda, que ambas apresentam resultados financeiros e não financeiros, mesmo que quantificados ou monetizados. Assim, é preservado o caráter subjetivo e não econômico de muitas atividades que buscam a solução de problemáticas sociais.

Alguns pontos negativos também podem ser apresentados.

O SROI e a Teoria da Mudança pressupõem uma gestão gerencial eficiente, tanto financeira, como de resultados. Assim, as metodologias usam como base uma organização estrutural mínima, não ideais de serem aplicadas quando não há o entendimento claro das atividades, os resultados para seus envolvidos (mesmo que não identifique a totalidade) e a alocação de recursos financeiros e humanos.

Como as metodologias determinam que as análises devem focar em temas materiais para os programas e negócios, pode-se incorrer no erro de não avaliar ou mitigar os impactos negativos decorrentes e que não compõem a materialidade dos mesmos.

Por fim, destaca-se que para o cálculo do SROI o entendimento e aplicação dos dados de deslocamento e atribuição são pouco tangíveis à gestão interna da atividade e podem gerar resultado não condizentes com a realidade. Esses cálculos estão diretamente relacionados a fatores e agentes externos, de forma que demandam um maior conhecimento de território, contexto e histórico. Além disso, a sensibilidade e capacidade analítica do avaliador pode ser determinante para o sucesso dessa etapa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo almejou explicar sobre metodologias de avaliação capazes de mensurar impactos e resultados de programas, projetos e negócios no Brasil e também em todo o mundo. Neste trabalho, alguns exemplos de empresas

e instituições, nacionais e internacionais, que utilizaram essas metodologias de avaliação foram apresentados, como a Natura, Instituto Ramacrisna, Cruz Vermelha Portuguesa e Projeto da Primeira Infância Ribeirinha, no Amazonas.

A partir do levantamento bibliográfico realizado, reafirmou-se que as metodologias são ferramentas já utilizadas por diversos agentes, tanto nos mercados financeiros como nas organizações sociais e públicas. Além disso, consistem de modelos que permitem a aplicação em diversos tipos de negócios, organizações, projetos, programas e atividades. Pode ser aplicado em uma associação privada local, com poucos voluntários e recursos, até uma ação de abrangência nacional ou grande empresa.

Reitera-se, ainda, a necessidade de se ter mais eficiência e resultados objetivos com a utilização das metodologias de avaliação. Mesmo que essas tratam, algumas vezes, de aspectos intangíveis, faz-se importante entender e avaliar esses aspectos, mesmo que por aproximação.

Pode-se inferir, por meio das análises realizadas, que a avaliação de projetos, programas e negócios é um desenvolvimento gradativo e contínuo, que deve ser realizado sempre de forma concomitante às várias etapas do processo avaliado, como o planejamento, a formulação e a implementação das atividades. Sendo assim, as avaliações possuem abrangências multifacetadas, pois se tornam capazes de “orientar ajustes em programas em andamento, determinar até que ponto foram alcançados os objetivos previamente estabelecidos, apontar as razões dos êxitos e fracassos de um programa e investigar os efeitos imprevistos (positivos ou negativos) da intervenção” (COTTA, 2014).

Dessa forma, este trabalho contribui para os estudos referentes a essa temática e para a melhora das metodologias avaliativas. Ao apresentar duas dessas ferramentas (SROI e Teoria da Mudança), evidencia-se que existe solução para diversos problemas presentes nesse campo, pois, como os resultados desta pesquisa mostraram, a Teoria da Mudança pode ser aplicada de forma independente, e está muito mais relacionada a criar um fluxograma das atividades e registrar os resultados. Já o SROI é uma metodologia com caráter conclusivo, analítico e monetário. Ambas possuem potencialidades que merecem destaque e maior aprofundamento.

Considerando tudo que foi levantado, e o fato de que no Brasil ainda não existem padrões de certificação ou acreditação para os resultados das análises geradas com essas metodologias, a confiabilidade e precisão dos resultados ainda estão muito mais direcionados ao interesse do agente de entender, medir e acompanhar o impacto gerado. Entretanto, mesmo com as barreiras ainda existentes para a aplicação das metodologias de avaliação, essas se tornam, cada vez mais, instrumentos reconhecidos como reais agregadores de valor e mensuradores de impacto para as empresas e negócios que deles se utilizam.

REFERÊNCIAS

COHEN, E. e FRANCO, R. (1993), Avaliação de projetos sociais. Petrópolis, RJ: Vozes.

COHEN, E.; MARTÍNEZ. R.; Manuela de formulação e avaliação de projetos sociais. CEPAL - Centro de Capacitação e Pesquisa em Projetos Sociais. UFMG. 1997.

COTTA, T. C. (2014). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista Do Serviço Público*, 49(2), p. 103-124. <https://doi.org/10.21874/rsp.v49i2.368>

ICE. Métricas em Negócios de Impacto Social – Fundamentos. 2014. Disponível em: <https://ice.org.br/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos/>

IDIS. A guide to Social Return on Investment (tradução). Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, E. N. and T. G. (2012). Disponível em: https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/707/1/M%C3%A9todos%20de%20Pesquisa%20Social.pdf>. Acesso em: junho de 2019.

JANNUZZI, P. M. Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. Planejamento e Políticas Públicas. Brasília, DF, v. 36, p. 251-275, 2011.

MAFRA, F. A Teoria da Mudança e sua possível utilização em Auditorias Operacionais. Revista do TCU. 2016. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1326/1428>

TESCH, Renata. Qualitative research: analysis, types and software tools. New York: The Falmer Press, 1990.

YUNUS, Muhammad. Criando um Negócio Social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução de Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.