

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

LUCAS MULLER SANTOS

APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA SROI PARA ANÁLISE DO
RETORNO DE INVESTIMENTO SOCIAL

Rio de Janeiro

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

LUCAS MULLER SANTOS

APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA SROI PARA ANÁLISE DO
RETORNO DE INVESTIMENTO SOCIAL

Trabalho de Conclusão do Curso apresentando ao Instituto de Economia como condição para obtenção do título de Bacharel ou Bacharela em Ciências Econômicas.

Orientadora: Dra. Esther Dweck

Coorientadora: Dra. Marília Bassetti Marcato

Rio de Janeiro

2021

LUCAS MULLER SANTOS

APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA SROI PARA ANÁLISE DO RETORNO DE
INVESTIMENTO SOCIAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto
de Economia da Universidade Federal do Rio de
Janeiro, como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Ciências Econômicas.

Rio de Janeiro, 3/29/2021.

ESTHER DWECK - Presidente
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

ANA CRISTINA REIF DE PAULA
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

JULIA FERREIRA TORRACCA-CHRISPINO
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de, inicialmente, agradecer meus pais, Juliana e Márcio, que sempre acreditaram em mim, me apoiaram e deram toda base necessária para que eu pudesse chegar até aqui. Obrigado por sempre estarem ao meu lado (mesmo à distância) e serem minha maior fonte de inspiração.

Agradeço também à minha irmã, Isabelle, por ter esse jeito leve e descontraído, que me proporcionou tranquilidade e calma em todos esses anos.

Em terceiro lugar, quero agradecer a UFRJ e a todos que estiveram, desde o início, presentes ao meu lado nessa caminhada de graduação, Lucas Simões, João Vitor, Guido Carnaval, Pedro Henrique, Fabio Felipe e Alexander Henriques que me proporcionaram inúmeras histórias, dentro e fora da faculdade, que levarei para vida.

Por fim, agradeço à minha orientadora Esther Dweck que me apoiou nessa reta final e à minha coorientadora Marília Bassetti, que foi imprescindível para a estruturação e finalização desta monografia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O que são Negócios de Impacto Social?

Figura 2 - Medição de impacto por verificação de adicionalidade

Figura 3 - Teoria da mudança aplicada a investimentos e negócios de impacto

Figura 4 - Características dos grupos sob seleção aleatória do tratamento

Figura 5 - Conceitos de valor para entidades do Terceiro Setor

Figura 6 - Exemplo de cálculo de SROI com apenas um resultado

Figura 7 - Mapa de localização do Projeto Casa Maggica

Figura 8 - Stakeholders do Projeto Casa Maggica

Figura 9 - Teoria de Mudança do Projeto Casa Maggica

Figura 10 - O coeficiente SROI

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Principais categorias do terceiro setor no Brasil
- Tabela 2 - Diferença entre ISP e OSC
- Tabela 3 - Tipos de Despesas Orçamentárias dos Investidores Sociais
- Tabela 4 - Métodos para Avaliação de Impacto e Características
- Tabela 5 - Indicadores e percentual de mudança dos resultados
- Tabela 6 - Panorama geral das *proxies* utilizadas nesta avaliação
- Tabela 7 - Valor Social Gerado pelo Projeto Casa Maggica
- Tabela 8 - Valor Presente Líquido do Projeto Casa Maggica
- Tabela 9 - Custos do Projeto Casa Maggica
- Tabela 10 - Coeficiente SROI do Projeto Casa Maggica
- Tabela 11 - Análise de sensibilidade - Período de Benefício
- Tabela 12 - Análise de sensibilidade - maiores e menores valores das *proxies*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do investimento total (2008 a 2018)*

Gráfico 2 - Investimento total, considerada a amostra de 71 organizações que responderam de 2014 a 2018

Gráfico 3 - Organizações por tipos de fontes de recurso utilizadas (2016 e 2018)

RESUMO

No Brasil, o elevado crescimento do chamado “terceiro setor” a partir do final da década de 1990 vem sendo impulsionado, principalmente, pela limitada atuação do poder público na provisão de melhores condições de bem-estar social e pelo crescimento do interesse da sociedade civil em engajar-se em causas sociais e ambientais. Partindo desse cenário, esta pesquisa buscou apresentar uma contextualização histórica do terceiro setor e de como ele obtém financiamento por meio do investimento social privado, que, por sua vez, procura apoiar cada vez mais negócios de impacto social. Em seguida, buscou-se verificar quais são, atualmente, as metodologias que quantificam o valor que tais negócios geram para a sociedade, destacando-se o *Social Return On Investment* (SROI), que baseia-se em métodos quantitativos e qualitativos e, portanto, difere de modelos como o de Seleção Aleatória, Variáveis Instrumentais, Regressão Descontínua, Diferença em Diferenças e Pareamento. Por fim, tendo como objetivo geral realizar um mapeamento dos aspectos positivos e negativos do uso da metodologia SROI, foi feita uma análise de sua aplicação em um estudo de caso do Projeto Casa Mágica, escolhido por ter sido realizado pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), responsável por estar à frente da apresentação do SROI ao país. Tal estudo de caso permitiu chegar à conclusão de que o SROI é uma boa ferramenta de avaliação de impacto para negócios sociais, embora ainda dependa de decisões subjetivas, existindo assim, espaço para seu aprimoramento.

ABSTRACT

In Brazil, the high growth of the so-called “third sector” since the end of the 1990s has been driven, mainly, by the limited performance of the public power in the provision of better conditions of social well-being and by the growth of the interest of civil society engaging in social and environmental causes. Based on this scenario, this research sought to present a historical contextualization of the third sector and how it obtains financing through private social investment, which, in turn, seeks to increasingly support social impact businesses. Then, we sought to verify which are currently the methodologies that quantify the value that these businesses generate for society, highlighting the *Social Return On Investment* (SROI), which is based on quantitative and qualitative methods and, therefore, , differs from models such as Random Selection, Instrumental Variables, Discontinuous Regression, Difference in Differences and Pairing. Finally, with the general objective of mapping the positive and negative aspects of the use of the SROI methodology, an analysis of its application was made in a case study of the Casa Maggica Project, chosen because it was carried out by the Institute for the Development of Investment Social (IDIS), responsible for being in charge of presenting the SROI to the country. Such a case study led to the conclusion that the SROI is a good impact assessment tool for social businesses, although it still depends on subjective decisions, so there is room for improvement.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1 Introdução	16
1.2 O Terceiro Setor.....	16
1.2.1 Perspectiva histórica	16
1.2.2 Origem do termo e sua relação com os EUA.....	18
1.2.3 Os três agentes da “promessa” do Terceiro Setor	19
1.2.4 Nascimento do Terceiro Setor no Brasil.....	20
1.2.5 Surgimento e inserção das Organizações Não Governamentais (ONGs)	22
1.2.6 Definições e classificações do Terceiro Setor	23
1.2.7 Desafios e contradições do Terceiro Setor.....	27
1.2.8 A Terceira Via e a “publicização”	28
1.3 O Investimento Social Privado	30
1.3.1 Definição	30
1.3.2 Dados sobre o Investimento Social Privado	32
1.4 Negócios de Impacto Social.....	38
1.4.1 Definição	38
1.4.2 Dados sobre os Negócios de Impacto Social	41
1.5 Considerações parciais.....	42
CAPÍTULO 2 MENSURAÇÃO DO IMPACTO SOCIAL.....	44
2.1 Introdução	44
2.2 Avaliação de Impacto	44
2.2.1 Definição	44
2.2.2 Efeito causal	46
2.2.3 Avaliação <i>ex ante</i> e <i>ex post</i>	47
2.2.4 Quando fazer uma avaliação de impacto	48
2.2.5 A Teoria da Mudança	49
2.2.6 Indicadores	52
2.2.7 Desafios	53
2.3 Metodologias para Avaliação de Impacto.....	54
2.3.1 Três classificações	54
2.3.2 Definição da metodologia a ser utilizada.....	56
2.3.3 Método Experimental (RCT).....	58
2.3.4 Método Quase Experimental	59
2.3.5 Desafios metodológicos.....	62
2.4 A Metodologia SROI	64
2.4.1 Definição	64
2.4.2 Características e Princípios.....	66
2.4.3 Etapas para elaboração e cálculo do SROI	67
2.4.4 Benefícios e limitações	72

CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASO: PROJETO CASA MAGGICA	74
3.1 Introdução	74
3.2 Apresentação do projeto	74
3.3 Estabelecendo o escopo e identificando os <i>stakeholders</i> -chave.....	75
3.4 Mapeando resultados	78
3.5 Evidenciando resultados e atribuindo-lhes um valor	79
3.6 Estabelecendo impacto.....	82
3.7 Calculando o SROI	84
3.8 Relatando, usando e incorporando	88
CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

INTRODUÇÃO

No Brasil, é recente o movimento de mensuração de impacto de projetos e negócios sociais. Esse movimento está diretamente relacionado ao crescimento do papel social do Terceiro Setor na sociedade brasileira. Apesar de uma atuação de longa data, as organizações que compõem este setor não tinham tanta expressividade até o início da década de noventa. Falconer (1999) afirma que, os três grandes responsáveis pela “mudança de chave” que possibilitou o impulsionamento dessas organizações no Brasil, foram: o Banco Mundial, o Governo Federal e o setor empresarial – sendo o primeiro deles o com papel mais emblemático. Dessa forma, o que se viu no Brasil no período de 1996 a 2002 foi um crescimento de cerca de 157% do terceiro setor, sendo o segmento econômico o mais ativo no período (JACQUES *et al.*, 2014, p. 54).

Situando-se no âmbito da sociedade e da economia entre os setores público e privado, as organizações da sociedade civil que compõem o Terceiro Setor têm como objetivo promover e executar ações voltadas ao desenvolvimento econômico e social. O destaque a essas instituições tem se dado ultimamente por sua capacidade de gerar impacto social, trabalhando necessidades essenciais da sociedade, como por exemplo educação, saúde e geração de renda. Entretanto, existem alguns desafios que elas enfrentam, como o da legitimidade, da eficiência, da colaboração e, principalmente, da fragilidade organizacional e da sustentabilidade. Esses dois últimos ficaram bastante evidentes após a crise financeira global no início do século XXI, que fez com que houvesse uma diminuição do financiamento estatal, da cooperação internacional e ocasionou um aumento das demandas sociais. Isso levou à necessidade de que as organizações que formavam o Terceiro Setor competissem pelos recursos escassos e demonstrassem a efetividade de suas ações (PAULA; BRASIL; MÁRIO, 2009, p. 131-132).

Deve-se notar que esse não é um setor pequeno. Segundo dados de 2005 apresentados pela FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil): este é um segmento que representava no Brasil nada menos que 5% do Produto Interno Bruto (PIB), era superior à indústria extrativa mineral (petróleo, minério de ferro, gás natural, carvão etc.) e maior que 22 estados brasileiros. A base do financiamento da maior parte dessas organizações na América Latina e no Brasil é formada por recursos vindos do investidor social. Este tipo de investidor preocupa-se, principalmente, com a mensuração das mudanças ocasionadas pela intervenção, pois essas permitem que os investidores tomem decisões mais eficientes quanto à alocação de seus recursos.

Pensando em uma estratégia de obter recursos financeiros, um dos caminhos seguidos pelas organizações do Terceiro Setor para chamar a atenção do investidor social é a criação de negócios de impacto social, sendo esses “empreendimentos com a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável” (GIFE, 2019, p. 140). Entretanto, para que essas organizações consigam transmitir à sociedade o resultado de seus negócios e, dessa forma, consigam prospectar meios de financiamento, faz-se necessário a aplicação de uma avaliação de impacto. É nesse sentido que a metodologia *Social Return on Investment* (SROI) apresenta-se como uma ferramenta aplicável, permitindo a mensuração de mudanças socioambientais em graus variados de retornos financeiros, ajudando a entender e maximizar o valor social gerado por uma intervenção (CAF; IDIS, 2012).

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é realizar um mapeamento dos aspectos positivos e negativos do uso da metodologia SROI para a análise do retorno do investimento social. Como desdobramento desse objetivo, a pesquisa pretende realizar uma contextualização histórica do Terceiro Setor e dos investimentos sociais no Brasil. Para tanto, será necessário definir o conceito de investimento social privado e de negócios sociais de impacto. Busca-se verificar quais são, atualmente, as metodologias alternativas ao SROI e identificar quais são os princípios e etapas para a aplicação dessa metodologia. Ademais, buscou-se realizar um estudo de caso de uma organização do Terceiro Setor em que tal metodologia foi aplicada. A partir daí será possível obter uma visão crítica sobre essa metodologia, podendo também estabelecer em quais circunstâncias ela é mais indicada para uso.

A metodologia a ser utilizada tem como base uma pesquisa exploratória qualitativa sobre a temática. A escolha desta se dá pela razão de que o tema é considerado recente e existem poucas contribuições sobre ele, de forma que uma análise sistemática e abrangente, simplificando o objeto a ser analisado, tende a dar mais coerência e compreensão sobre o tema, não tornando tal processo rígido. Esta pesquisa se dará por meio de uma revisão bibliográfica e está estruturada em 3 capítulos, além desta introdução e da conclusão.

O capítulo 1 faz uma breve contextualização histórica brasileira do surgimento e decolagem das instituições do Terceiro Setor, dos investimentos sociais e dos negócios de impacto nas últimas três décadas. O capítulo 2 discorre sobre os métodos de avaliação de impacto, mostra como esses são classificados e tem como foco principal a análise da metodologia SROI. No capítulo 3, é realizado um estudo de caso do Projeto Casa Maggica desenvolvido por uma organização do Terceiro Setor, a Fundação André e Lucia Maggi (FALM), que relaciona a teoria apresentada nos dois capítulos anteriores e demonstra as

vantagens e desvantagens do uso do SROI. Por fim, serão sintetizadas as principais conclusões do estudo referente à escolha da metodologia SROI para análise do retorno do investimento social.

CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Introdução

O presente capítulo busca, primeiramente, discorrer sobre o histórico do surgimento das organizações que compõem o Terceiro Setor no Brasil, expondo, principalmente, a trajetória dessas nas últimas três décadas, como o surgimento dessas instituições no país sofreram influência dos EUA e dos órgãos internacionais, suas definições, modos de atuação, dificuldades e desafios postos para o setor. Após tal caracterização, será dado um breve panorama sobre o investimento social privado, que é a fonte financiadora do Terceiro Setor, apresentando a tendência de tais investimentos e seus dados quantitativos mais significativos. Cabe já acrescentar que o movimento para o investimento social é bastante recente bem como o surgimento das instituições do Terceiro Setor, que vêm se qualificando e se adequando ao cenário político, social e econômico para terem um espaço e um impacto cada vez maiores na sociedade. Por fim, será feita a definição e caracterização dos negócios de impacto social, uma das possíveis formas de atuação do Terceiro Setor, apontando suas raízes e surgimento no tempo, assim como a definição de quais são seus objetivos e forma de atuação, levantando problemáticas, reflexões e oportunidades que fomentem o fortalecimento e maturidade do ecossistema com o intuito de introduzir alguns conceitos e conhecimentos que serão essenciais para o entendimento da metodologia SROI, que será apresentada no capítulo seguinte.

1.2 O Terceiro Setor

1.2.1 Perspectiva histórica

O termo “Terceiro Setor”, como se conhece hoje, demorou a tomar forma. Em uma breve retrospectiva histórica Jacques *et al.* (2014, p. 54) observa que “os alicerces do terceiro setor são os princípios da filantropia e da caridade religiosa, tendo, então, origem no interior das entidades religiosas e das Santas Casas de Misericórdia”. O mesmo é destacado por Mañas e Medeiros (2012, p. 18) que dizem que é “a partir do final do século XIX quando surgiram as santa casas de misericórdia e outras instituições criadas através das igrejas que procuravam prestar serviço de assistência às comunidades carentes” que se tem a origem do referido setor. Com a proclamação da República em 1889, há a separação da Igreja e do Estado e, à medida que o Estado nacional foi se consolidando (o que só se concretizaria por volta de 1930), a função

social foi se tornando objeto principal do Estado, de forma que à Igreja coube apenas um papel secundário. Tal função social estatal seguiu se consolidando entre 1930 e 1985, características do Estado centralizador e concentrador do poder que emergiu nestes anos, dotado de mecanismos que permitiram formular e implementar políticas nacionais no campo da proteção social.

Entretanto, a primeira lei a reconhecer as organizações do que viria a ser chamado de Terceiro Setor é de 1916, Lei nº 3.071, que instituiu o Código Civil e tem em seu artigo 16 o reconhecimento das sociedades civis, religiosas, associações de utilidade pública e fundações como pessoas jurídicas de direito privado. É neste momento que se reconhece, pela primeira vez, a distinção entre organizações privadas com fins econômicos (organizações comerciais) e aquelas com fins não-econômicos. Dando sequência a evolução dessas organizações, a industrialização e urbanização nas décadas de 1920 e 1930 desencadearam alterações no cenário econômico brasileiro, bem como uma série de problemas sociais, alguns até um pouco mais complexos, o que favoreceu o aumento do número de organizações assistenciais da época, na sua maioria atreladas ao Estado, não se restringindo mais apenas à Igreja e ao Estado, e sim à instituições de natureza não governamental, sem fins lucrativos e com finalidade pública (MAÑAS; MEDEIROS, 2012, p. 19). Isso fez com que novas tipologias de organizações sem fins lucrativos surgissem, como os sindicatos, associações profissionais e federações.

Em 1935, é decretada a Lei nº 91, reconhecendo as sociedades sociais civis, as associações e as fundações constituídas no país com o fim exclusivo de servir à coletividade, portanto, de utilidade pública, e essas seriam regulamentadas em 1961, através do Decreto 50.517. O governo de Getúlio Vargas (1930-1945) aprofundou a legitimação das organizações do Terceiro Setor ao criar, em 1939, o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que passou a congregar todas as organizações tidas de utilidade pública e a lhes conceder isenções fiscais. A ampliação do reconhecimento das organizações com fins sociais ocorreu com a instituição do Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos, no mesmo ano, criado pela Lei nº 3.577, de 1959, posteriormente revogada pelo Decreto-Lei nº 1.572, de 1º de janeiro de 1977, cujo artigo 1º determinava a isenção, por parte das entidades de fins filantrópicos, reconhecidas como de utilidade pública cujos membros de suas diretorias não recebam remuneração, à contribuição de previdência aos Institutos e Caixas de Aposentadoria e Pensões (JACQUES *et al.*, 2014, p. 54).

Já durante o regime ditatorial militar que se instalou no país a partir de 1964, o papel social do Terceiro Setor quase não foi valorizado. Isso ocorreu, em grande medida, devido ao fato de o governo não necessitar de sua ajuda naquele momento, pois a reforma tributária e a

reforma administrativa, aliadas ao crescimento econômico acelerado do país entre o golpe militar e o final dos anos 1970, criaram mecanismos de financiamento que possibilitaram ao governo federal exercer ao máximo a sua ação social centralizadora (RODRIGUES, 1998, p. 35). Já nas décadas de 1970 e 1980 há o surgimento, no Brasil, das Organizações Não Governamentais (ONGs) e o Terceiro Setor passa a ter visibilidade na sociedade em meados da década de 1990, pontos que serão abordados adiante.

1.2.2 Origem do termo e sua relação com os EUA

A história mostra que a filantropia, bem como as associações voluntárias, sempre estiveram presentes na sociedade norte-americana (HALL, 1994, apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p. 132). Com a tradição de um *nonprofit sector* enraizada, Falconer (1999, p. 2) aponta que, nos Estados Unidos, os primeiros estudos sobre o Terceiro Setor remontam apenas à década de sessenta, com poucos estudos sobre o tema antes do início da década de oitenta, sendo que a maior parte da produção existente provém dos anos noventa.

O seu reconhecimento, entretanto, só pôde ser evidenciado a partir da década de 1950, quando entidades que praticavam a filantropia, tal qual associações voluntárias e fundações, passaram a ser adequadamente reconhecidas. Dessa forma, o termo ganhou corpo somente no final da década de 1970, quando as instituições que atuavam no mesmo ramo foram finalmente reconhecidas como um setor coerente da política, economia e vida social dos EUA (HALL, 1994, apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.132). Sendo assim, pode-se dizer que o conceito de organizações filantrópicas com isenções fiscais enquanto um setor único e coerente é relativamente recente ao século XXI (HALL, 1994, apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.132). Leilah Landim é precisa quando observa que o “Terceiro Setor tem nacionalidade clara. É de procedência norte-americana, contexto onde associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal” (LANDIM, 1999, apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.132).

O destaque a essas instituições tem-se dado ultimamente por sua capacidade de gerar impacto social, trabalhando necessidades essenciais da sociedade, como por exemplo educação, saúde e geração de renda. Isto posto, vê-se a importância cada vez maior para que seja medido o impacto social gerado, tanto no quesito social quanto no econômico.

1.2.3 Os três agentes da “promessa” do Terceiro Setor

Tratando-se da origem do termo, esse só foi chegar ao Brasil por volta dos anos 1990, quando Landim, pesquisadora do Instituto Superior do Estudo da Religião (ISER), o utiliza pela primeira vez em 1993 “no âmbito do Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, pesquisa internacional realizada em 28 países” (CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.133). Apesar de tender a prevalecer o termo, no Brasil, a expressão ainda pode ser apresentada por outras formas como: organização não-governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas, entre outras. Falconer (1999, p. 4) aponta para três responsáveis pela construção da “promessa” do Terceiro Setor brasileiro – Banco Mundial, Governo Federal e o setor empresarial –, e demonstra que tal construção se deu de fora para dentro: de fora do país e de fora do setor para dentro dele. Ou seja, pelos organismos internacionais e multilaterais. Para o autor, o Banco Mundial foi fundamental para consolidação da disseminação desse campo no mundo em desenvolvimento, sendo a instituição internacional de papel mais emblemático (FALCONER, 1999, p. 5).

Destaca-se que, ao final da década de 1990, os países em desenvolvimento e os países asiáticos foram impulsionados a estabelecer leis que instituíam e regulamentavam a atuação de organizações privadas sem fins lucrativos, movimento que já vinha ocorrendo no cenário internacional por orientações do Banco Mundial (CALEGARE; JUNIOR, 2009, p. 133). No caso brasileiro, contou-se com algumas adequações, entre elas a Lei 9.790/99 (FERRAREZI, 2002, apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p. 133) – conhecida como lei do Terceiro Setor –, que qualifica as entidades sem fins lucrativos perante o Poder Público como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e “introduz uma nova concepção de esfera pública social, que possibilita firmar parcerias entre Estado e sociedade civil sobre novas bases mais condizentes com as atuais exigências de publicização e eficiência das ações sociais.” (CARDOSO, 2002, p.6 apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.133).

Como apontado por Falconer (1999), o segundo responsável pela “promessa” do Terceiro Setor no Brasil foi o Governo Federal. Ao analisar a forma com que Fernando Henrique Cardoso aplicou em seu mandato, no final da década de 1990, a reforma administrativa, tendo como pilar central a ideia de que a crise brasileira era “uma crise de Estado, da estratégia estatizante e do modelo de ‘administração pública burocrática’”, Falconer (1999, p. 6) propõe o conceito de ‘administração pública gerencial’, caracterizada pela eficiência e qualidade, descentralizada e com foco no cidadão. Uma vez que as reformas gerenciais foram sendo executadas, fortaleceram o “nascimento” do Terceiro Setor.

Por fim, mas não menos importante, o último responsável pelo reconhecimento desse “novo espaço institucional”, foi o setor empresarial, como por exemplo o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos ou, mais recentemente, o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). Isso mostra que o termo vem carregado de um ideal liberal implícito. Ou seja, “inerente às ‘recomendações’ do Banco Mundial, à reforma gerencial do Estado e ao ‘ativismo social empresarial’, não é missão difícil reconhecer os arranjos neoliberais próprios à emergência do Terceiro Setor” (CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.134). Tem-se então que, no Brasil, assim como vem ocorrendo em outros países do mundo, o setor empresarial, o Estado e as organizações multilaterais contribuíram para a formação e o reconhecimento de um novo espaço institucional, o Terceiro Setor, caracterizado pela promessa da eficiência, participação, inovação e qualidade, que visa a parceria e se mescla com o setor empresarial sendo uma alternativa intermediária entre a atuação do Estado e a privatização (FALCONER 1999, p. 8).

1.2.4 Nascimento do Terceiro Setor no Brasil

Um levantamento histórico de peso feito por Landim (1993) sobre o “setor sem fins lucrativos” apresenta uma narrativa que corrobora a ideia de que as organizações que compõem o Terceiro Setor brasileiro sempre existiram. Ademais, as ações de cunho filantrópico marcaram a história brasileira desde sua colonização, estendendo-se até a atualidade por diferentes vias, mas nunca deixando de ter existido. De outro lado da análise histórica, tem-se Falconer (1999) observando que existem múltiplas origens do Terceiro Setor, a saber: 1) igreja e instituições religiosas; 2) ONGs e movimentos sociais; 3) empreendimentos de serviços do Terceiro Setor; 4) instituições para-estatais; 5) cidadania empresarial e fundações empresariais; todas na tentativa de “viabilizá-lo” aqui no Brasil.

Nomeia-se, assim, três etapas diferentes, seguindo Passetti (1999): a) filantropia privada, que caracterizou-se pelas ações de entidades particulares (as instituições religiosas, como as Santas Casas de Misericórdia), havendo cumplicidade com o Estado; b) filantropia estatal, que, em meados da década de 20 do século passado, o Estado direciona suas atenções através de ações governamentais, assumindo papel central nas políticas sociais; c) nova filantropia, sendo essa a volta das ações privadas, em que ações de órgãos não-governamentais estão garantidas por lei, na qual um “espaço” é aberto para o que viria a garantir as iniciativas de organizações rotuladas enquanto Terceiro Setor. Isso só corrobora com a visão de que a “filantropia” já era praticada no Brasil antes mesmo dos anos 1970, e, a partir daí, passa a ter

uma atuação de maneira mais institucional, se estabelecendo definitivamente nos anos 1990. É nesse sentido que se fala em “nascimento” do Terceiro Setor no Brasil. Movimento esse que se caracteriza por uma nova dimensão da “filantropia”, em que se combinam ações privadas e governamentais.

Tais ações estão diretamente relacionadas às diversas transformações do cenário social em que o Terceiro Setor emerge no Brasil, sendo expressão de um contexto, caracterizado por Calegare e Junior (2009, p. 131), em que: o espaço público está cada dia mais esvaziado; a reivindicação de direitos torna-se o maior dos emblemas de um número cada vez maior de pessoas; percebe-se o Estado como ineficiente no atendimento das demandas da sociedade; surgem cada vez mais organizações que materializam a insatisfação e a contestação de grupos sociais ditos “excluídos”; a “sociedade civil” ganha destaque inquestionável na articulação com a ordem estatal e; a noção de responsabilidade social sobressai-se e passa a estar presente cada vez mais em todos os segmentos da sociedade. Na tentativa de rotular uma gama de organizações que estão diretamente envolvidas na resolução dos problemas desse cenário é que “nasce” o novo jargão. Em teoria, um termo que vem nomear uma “promessa” para a sociedade e estabelecer um padrão de intervenção social. Como colocado por Falconer (1999, p. 3-4):

Na década de noventa, o terceiro setor surge como o portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, na medida do possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e filantropia, revestidas de uma roupagem mais empresarial. Promete-nos, implicitamente, um mundo onde são deixados para trás os antagonismos e conflitos entre classe e, se quisermos acreditar, promete-nos muito mais.

Calegare e Junior (2009, p. 136-137) destacam uma importante diferença nos primórdios norte-americano do Terceiro Setor da “origem” brasileira: “(...) enquanto o componente filantrópico e a tendência ao associativismo foram elementos marcantes para a definição no primeiro, no segundo ele “nasce” com uma marca de politização”. Falconer (1999) faz outra diferenciação, dizendo que no primeiro, o surgimento do terceiro setor é resultado da diferença e independência dos outros dois setores (Estado e Mercado), enquanto no segundo, o terceiro setor nasce da parceria entre os setores. O que fica claro é que, no caso brasileiro, a questão política tem maior relevância para consolidação do Terceiro Setor no país, seja essa marcada pela parceria entre o Estado e o mercado ou não.

Apesar de seu “nascimento”, o termo “Terceiro Setor” ainda gera algumas dificuldades de definição e interpretação, entre elas: 1) as variadas formas institucionais que o compõe; 2) a gama de termos utilizados para justificar a inspiração do mesmo (como caridade, filantropia, assistencialismo, mecenato, ativismo social empresarial – todos “privados”); 3) o tipo de agente

e de ação realizada pelas organizações e; 4) o nome adotado para a organização. Longe de ter uma solução definitiva para esses impasses, Falconer (1999, p. 4) resume de forma elucidativa do que se trata o uso do termo no Brasil:

(...) o termo terceiro setor, no uso corrente, é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e ‘organizações sociais’. Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica – terceiro setor, no Brasil, é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação.

Embora seja essa “ideia-força”, os esforços para precisar a conceituação do termo leva o autor a classificar as organizações em três grupos “puros”: empresas comerciais com finalidade de lucro, entidades governamentais e organizações privadas sem fins lucrativos (FALCONER, 1999, p. 35).

1.2.5 Surgimento e inserção das Organizações Não Governamentais (ONGs)

Diretamente relacionada ao termo “Terceiro Setor” e sua emergência no Brasil, deve-se localizar o surgimento e inserção das Organizações Não Governamentais (ONGs) no cenário brasileiro e internacional. O termo ONG teve surgimento após a 2ª Guerra Mundial, sendo esse elaborado pelos países fundadores das Organizações das Nações Unidas (ONU) e inserido no artigo 71 da Carta das Nações Unidas, que restringia suas atuações à esfera de competência do Conselho Econômico Social (ECOSOC). O cenário da época era marcado pela influência de duas grandes potências do momento que tinham posturas imperialistas, sendo de um lado, os EUA, que seguiam as máximas da modernidade, da democracia, essa sendo liberal e capitalista e, do outro, a URSS, em que Estado, partido e força militar se confundiam na imposição das regras do jogo. É nesse cenário de disputa que surgem as ONGs, com seus programas de cooperação internacional para o desenvolvimento dos países do Terceiro Mundo com o objetivo de erradicar a pobreza, desigualdade e injustiça.

As ações das ONGs foram ganhando mais espaço no cenário internacional nos anos pós-Guerra de forma que o aumento de seu reconhecimento e credibilidade pelos Governos culminaram na expansão de sua definição pela ECOSOC em 1996: se, anteriormente, englobava apenas organizações estabelecidas por acordo intergovernamental, naquele momento, passava a englobar também as organizações não estabelecidas por entidade governamental. Vale destacar o apoio de agências internacionais, como o Banco Mundial, às ações praticadas pelas ONGs de ajuda e redução dos efeitos danosos causados pelo cenário macroeconômico de políticas sobre grupos desfavorecidos.

No Brasil, o termo passou a ser adotado a partir da década de 1970, mais por influência dos financiadores internacionais do que por uma tendência espontânea das organizações. Além disso, o cenário ditatorial entre os anos 1960 e 1980 do Brasil fizeram com que a maioria dos financiadores procurassem relacionar sua imagem e seu nome ao esforço de erradicar os sistemas de governos totalitários e intolerantes, de forma que a expressão “não governamental” se tornava uma garantia de que tais organizações operavam seus projetos com a mesma visão democrática de seus financiadores. Entretanto, o termo só foi popularizado em razão da conferência Rio-92, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cnumad), realizada em junho de 1992 no Rio de Janeiro, em que também foram tratados termos como desenvolvimento sustentável e outros relacionados ao desenvolvimento e preocupação com o meio ambiente. De toda forma, o segmento “não governamental” caracterizava-se fundamentalmente pela oposição ao regime ditatorial e serviu como um intermediário para esse “novo espaço”, precursor daquele que viria a ser ocupado pelo Terceiro Setor, englobante das ONGs (CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.136).

1.2.6 Definições e classificações do Terceiro Setor

De maneira geral, pode-se concluir que o Terceiro Setor é caracterizado pela heterogeneidade das organizações que o compõe. Partindo para análise de suas definições e classificações, têm-se a proposta do Mapa do Terceiro Setor, ditadas pelo “Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais”, fruto da parceria entre o Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade Johns Hopkins (com bases nas pesquisas de Lester Salamon e seus colaboradores) e o Departamento de Estatística da ONU, recomendado pela ONU para ser aplicado pelos seus países membros. No manual, chega-se a uma definição que compreende cinco características estruturais e operacionais das organizações que compõem o Terceiro Setor: 1) organizações: a entidade tem alguma realidade institucional, é formalmente constituída; 2) sem fins lucrativos: não são dirigidas por metas e considerações comerciais, pode haver lucro, mas não são distribuídos para seus donos, fundadores, membros ou conselheiros e seu excedente deve ser reinvestido na missão da organização; 3) institucionalmente separadas do governo: não é parte do aparato governamental (mesmo recebendo suporte financeiro) e não exerce autoridade governamental em seu benefício; 4) autogerida: a organização controla suas próprias atividades, ou seja, controla sua administração e operações, tem regulamentação interna de governança e desfruta de autonomia e; 5) não-compulsória: a filiação, contribuição de tempo e dinheiro não é requerida ou obrigatória por lei, nem fazem parte da condição de

cidadania (ou seja, “voluntária”). Essas características permitem concluir que o Terceiro Setor passa a ser visto sob o paradigma das “organizações” e da atividade econômica, tomando assim um viés mercadológico.

Cabe aqui pontuar o que diferencia o Terceiro Setor dos outros dois Setores. De maneira geral, as organizações do Primeiro Setor se localizam na esfera pública, em que há uma área comum que abrange todos os cidadãos através de direitos e deveres aplicados pelo Estado. Esse seria o setor público, ou seja, o Estado, em que há a permanência e universalidade das políticas (CARDOSO, 1996, apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.140). Portanto, o Primeiro Setor seria marcado pela atuação de órgãos governamentais na esfera pública, no qual público é sinônimo de estatal (CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.140). As organizações do Segundo Setor estariam localizadas na esfera particular, marcadas pela lógica de Mercado, representada pelas atividades lucrativas e de interesses particulares, sendo privado sinônimo de empresarial. Por fim, seguindo passagem:

As organizações do Terceiro Setor seriam constituídas pela esfera privada, com a diferença de que esta buscaria interesses públicos. Este Setor se caracterizaria por movimentar a “sociedade civil” (com seus interesses particulares) para interesses públicos, ou seja, serviços análogos aos oferecidos pelo Estado. Essa terceira esfera poderia ser caracterizada como “uma esfera pública não-estatal de iniciativas privadas com sentido público” (Cardoso, 1996, p. 8-9 apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p. 140).

Como observação, deve-se entender que o modelo tri-setorial é um modelo explicativo das organizações administrativas, não tendo relação com a nomenclatura adotada pelo modelo clássico de categorização das formas de produção na economia capitalista: setor primário, secundário e terciário.

Sendo assim, de forma resumida, pode-se dizer que o Terceiro Setor se situa no âmbito da sociedade e da economia, entre os setores público e privado. É composto pelas organizações da sociedade civil, entidades de interesse social, sem fins lucrativos, como associações, fundações e ONGs, cujo objetivo é, através de relações com o Estado e o Mercado, promover e executar ações voltadas ao desenvolvimento econômico e social. Agrega organizações com objetivos voltados ao interesse público, com capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais, na condição de agentes transformadores da sociedade, que constroem uma nova consciência de cidadania, voltada ao atendimento de importantes demandas sociais que o Estado não tem condições de atender (JACQUES, 2014, p. 55). Ou seja, o Terceiro Setor atua nas lacunas deixadas pelo primeiro e segundo setores. Abaixo segue uma categorização do Terceiro Setor no Brasil:

Tabela 1 - Principais categorias do terceiro setor no Brasil

Categorias	Principais Características
Associações	Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns e mútuos. Podem-se constituir de atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações voltadas para seus clientes na promoção da assistência social e de serviços sociais nas áreas de saúde e de educação. O que diferencia essas organizações são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
Organizações Não Governamentais (ONGs)	A exemplo das associações, são comprometidas com a sociedade civil, com os movimentos sociais e com a transformação social. Sua diferenciação reside em estarem raramente voltadas para os próprios membros, e sim para objetivos externos aos membros que as compõem. Diferenciam-se das organizações filantrópicas por abdicarem do caráter caritativo da sua ação, por partilharem da ideia de construção da autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
Fundações privadas	Participam de uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A possibilidade de criação de uma fundação dá-se, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor que, mediante uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
Organizações Sociais (OS)	Dizem respeito a uma organização pública não estatal, destinada a absorver atividades públicas mediante a qualificação específica. É um modelo de parceria entre o estado e a sociedade.

Fonte: Rodrigues (1998).

Entre as formas jurídicas de se classificar as organizações do Terceiro Setor no Brasil, Szazi (2001, apud PAULA; BRASIL; MÁRIO, 2009, p. 133) considera três classificações: 1) Associação – uma pessoa jurídica criada a partir da união de ideia e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa; 2) Sociedade Civil sem Fins Lucrativos – da mesma forma que as associações, são pessoas jurídicas formadas a partir da união dos esforços de pessoas em prol de algum objetivo comum e; 3) Fundações – é um conjunto de bens, com um fim determinado, que a lei dá a condição de pessoa. O que se nota entre essas três classificações é que a grande diferença entre elas é o objetivo acerca do qual elas se constituem e quem é o responsável pela elaboração dos objetivos. Para as associações/sociedades civis, trata-se da conjugação de vontades autônomas para chegar a um fim, em outras palavras, o meio são as pessoas e o fim é por elas concebido. No caso das

fundações, a conjugação é de bens para alcançar o fim. Nesse caso, o meio são os bens e o fim é concebido pelo instituidor (PAULA; BRASIL; MÁRIO, 2009, p. 133). Como explicam os autores, outra denominação encontrada no Brasil, como os institutos, não possui uma forma jurídica prevista em lei. Trata-se, apenas, de nomes que se utilizam sem grande diferenciação, para formas jurídicas que, obrigatoriamente, são de associação, de fundação ou de sociedade civil sem fins lucrativos. Tal diferenciação jurídica entre as organizações são importantes porque cada uma delas apresentam obrigações diferentes perante a lei. Como exemplo, no caso das fundações, essas são obrigadas a prestar contas à sociedade de forma muito mais detalhada do que as associações.

As entidades do Terceiro Setor são formadas, portanto, por associações e por fundações, mas existem denominações que as qualificam por meio de títulos, certificações e qualificações, como, por exemplo: Utilidade Pública Federal; Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS); Organização Social (OS); Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Manãs e Medeiros (2012, p. 21) destacam três tipos de certificação fornecidas pelo Governo e expedidas pelo Ministério da Justiça como meio de classificação das organizações do terceiro Setor: 1) Entidades de Utilidade Pública - pessoas jurídicas reconhecidas com o título de utilidade pública, que desenvolvem suas atividades no intuito de realizar os interesses da coletividade – podem pleitear esse título todas as associações, fundações e sociedades civis; 2) Organizações Sociais (OS) - entidades de fins não-lucrativos, que se dedicam à atividade de ensino, pesquisa científica, e, ao desenvolvimento tecnológico, à preservação e proteção do meio ambiente, à cultura e à saúde – podem se classificar como tal as associações e as fundações; 3) Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) - organizações sem fins lucrativos, providos do Título de Interesse Público expedido pela Secretaria Nacional de Justiça do Ministério da Justiça, cujo objetivo social atenda as finalidades dispostas nos incisos do artigo 3º da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.

Essas classificações permitem às organizações obterem a) regime jurídico específico; b) demonstra à sociedade que tem credibilidade; c) facilidade na captação de investimentos privados e a obtenção de financiamentos; d) facilidade no acesso a benefícios fiscais; e) possibilidade de acesso a recursos públicos, assim como à celebração de convênios e parcerias com o Poder Público e; f) possibilidade de utilização de incentivos fiscais pelos doadores (MAÑAS; MEDEIROS, 2012, p. 23).

Vale ainda destacar que o tamanho de cada setor varia de país para país. Enquanto, nos EUA, por exemplo o Segundo Setor é o que ocupa maior espaço na sociedade devido à organização desse país limitar a função do Governo (*Government Sector*), encorajando tanto os

empreendimentos privados (*Business Sector*) quanto a iniciativa voluntária (*Voluntary Sector*), é visto que em outros países, tipicamente os do hemisfério sul (mais subdesenvolvidos), o governo (Primeiro Setor) acaba tendo que atuar de forma mais presente e o ideário de propriedade pública e planejamento central acaba tornando o Estado a força primária da economia e do desenvolvimento social (CALEGARE; JUNIOR, 2009, p. 141).

1.2.7 Desafios e contradições do Terceiro Setor

Como os demais setores, o Terceiro Setor também contempla desafios a serem enfrentados quanto à legitimidade (reconhecimento perante os outros dois Setores e sociedade), eficiência (referente a gestão), sustentabilidade (sobrevivência financeira e sustentabilidade do capital humano) e colaboração (necessidade de alianças estratégicas intra e intersectoriais). Outras limitações estão relacionadas à fragilidade organizacional; à dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, cada vez mais escassos; à falta de recursos humanos adequadamente capacitados e; à existência de obstáculos diversos para um melhor relacionamento com o Estado. Muito mais do que resolver questões sociais, o Terceiro Setor passa a ter que resolver questões organizacionais para poder atuar na sociedade. Nesse sentido, diversas ações estão em curso para reversão desse quadro, podendo citar algumas como a elaboração de leis pelo Estado visando a criação de um ambiente legal mais propício às organizações do Terceiro Setor, iniciativas destinadas a apoiar tais organizações para o aperfeiçoamento de sua gestão e a profissionalização de seus líderes.

Seu posicionamento entre os Setores vigentes também delega às organizações do Terceiro Setor um papel “político” frente aos outros dois Setores. Segundo Calegare e Junior (2009, p. 142):

Elas vêm se caracterizando como um espaço de questionamento aos efeitos do capitalismo (pelo acirramento das políticas neoliberais), assumindo o papel de contestação de um sistema global anônimo, lutando pela superação dos obstáculos que impedem a modernização, utilizando alianças e parcerias estratégicas para alcançar esse objetivo.

Entretanto, há nesse ponto uma contradição, pois, embora essas organizações questionem os efeitos do capitalismo, elas não atuam para combater a base do problema, ou seja, o combate ao sistema que produz a pobreza, injustiça e desigualdade, mas apenas remediam o produto do sistema, com a intenção e esperança de melhorá-lo.

Muitos ainda questionam a força de tal setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, uma vez que o mesmo, no caso brasileiro,

parece ser mal equipado para assumir papel tão grande. Ao mesmo tempo que se idealiza o setor, percebe-se que as organizações que o compõem são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas (FALCONER, 1999, p. 8).

Nesse contexto surgem as avaliações de programas e projetos sociais para o Terceiro Setor. Dessa forma, nota-se que a efetividade das ações realizadas por tal setor abrange não somente a lógica social e voluntária, mas também os valores mercantis e a lógica de mercado. Isso acarreta a transição ideológica da gestão social para a gestão estratégica, tornando as práticas administrativas mais funcionais e aproximando-as da tendência do neoliberalismo norteado pelas regras do mercado. Sendo assim, o desafio posto é de que tais organizações não percam sua identidade inicial (social) para os valores de mercado, fazendo ambos coexistirem sem sua sobreposição.

1.2.8 A Terceira Via e a “publicização”

Diante dessas mudanças do sistema, pode-se dizer que está ocorrendo uma metamorfose que vai ao encontro do que é chamado de “Terceira Via”, uma teoria da filosofia política. Pela política da Terceira Via, encabeçada por Anthony Giddens, entende-se um programa de modernização geral da economia, do sistema político e do sistema de bem-estar social na qual se busca a harmonia no capitalismo e na democracia, expressa através de uma teoria de economia, política e sociedade contemporâneas, resultando na redefinição dos papéis dos organismos que compõem essas esferas. Ao sancionar a lei do Terceiro Setor, o então presidente Fernando Henrique Cardoso lembrou que as discussões sobre esse novo campo de atividade econômica estavam no marco da Terceira Via. As relações causais se inverteram: ao invés de se dizer que a emergência das ações das organizações do Terceiro Setor faz parte de uma nova forma de condução da economia e política, o que se viu foi que as ações das mesmas surgiram porque finalmente os indivíduos resolveram tomar conta das falhas estatais, assumindo lugares que antes eram entendidos como obrigações do Estado, ou seja, as organizações do Terceiro Setor não cresceram apenas por conta da abertura dada pelo governo à sociedade, mas também pela falta de confiança na capacidade do mesmo em gerar o bem-estar social, fomentar o progresso econômico e resguardar o meio ambiente, ou seja, melhorar a qualidade de vida (SALAMON, 1996, apud CALEGARE; JUNIOR, 2009, p. 145-146).

Mañas e Medeiros (2012, p. 18) destacam o fato do Terceiro Setor ser um dos agentes imprescindíveis no processo de assistência às populações carentes, em razão de sua política

baseada na execução de projetos e programas capazes de incentivar a geração de emprego e renda, bem como despertar as comunidades para a exploração de atividades que possam assegurar sua sobrevivência. Sendo assim, o crescimento da atuação de tais organizações se deu também a partir da assunção de funções que antes só cabiam ao Estado, conduzindo o mesmo a uma nova forma de atuação (CALEGARE; JUNIOR, 2009, p. 145-146).

Há, portanto, um movimento que vem sendo chamado de “publicização”, uma estratégia administrativa do governo para conseguir uma melhor utilização de recursos públicos escassos de forma mais eficiente e eficaz. Rodrigues (1998, p. 32) afirma que é através da publicização que “se vem transferindo para o setor público não-estatal de direito privado a responsabilidade pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder do Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica”. Com isso, o governo pretende estabelecer as bases para um sistema de parcerias, relativas ao seu financiamento e controle, entre o Estado e a sociedade. Como conclui Falconer (1999, p. 2):

A emergência do terceiro setor representa, em tese, uma mudança de orientação profunda e inédita no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Isto tem levado à aceitação crescente da ampliação do conceito de público como não exclusivamente sinônimo de estatal: “público não-estatal”.

Apesar das organizações sociais terem algumas vantagens em relação às entidades públicas, como por exemplo o fato de serem geridas por representantes da comunidade que tendem a ter uma percepção mais clara do melhor uso dos recursos e exercerem fiscalização mais próxima sobre a utilização dos mesmos, bem como o fato de tais organizações não estarem subordinadas às normas da administração pública e portanto tornam-se muito mais ágeis e flexíveis na compra de materiais e na contratação de mão de obra, ou pelo fato de seu financiamento poder ser feito por novas formas junto à sociedade, seja através da venda de bens e serviços ou doações (RODRIGUES, 1998, p. 33), essa mudança de orientação, entretanto, traz consigo alguns problemas do setor, que estão ligados diretamente a um problema de competência na gestão: “operando em um meio desfavorável, caracterizado pela falta de recursos e de apoio do poder público, as organizações não conseguem romper o ciclo vicioso: falta de recursos humanos capacitados - gerenciamento inadequado - falta de dinheiro - insuficiência de resultados” (FALCONER, 1999, p. 10). Para que tais organizações rompesses o ciclo, o aperfeiçoamento de sua gestão seria condição primária, de forma que o bom gerenciamento permitiria alcançar resultados positivos, que resultariam na captação de recursos suficientes e na atração de profissionais qualificados.

Dentre as principais necessidades de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o setor como um todo, Falconer (1999, p. 17) destaca quatro: 1) *stakeholder accountability*, no sentido de ser transparente e prestar contas perante os diversos públicos envolvidos; 2) sustentabilidade, entendido como a capacidade de captar recursos (financeiros, materiais e humanos) de forma contínua e suficiente usando-os de forma responsável e competente para que não crie dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento; 3) qualidade de serviços, devendo esses usarem de maneira eficiente os recursos, avaliando adequadamente o que deve ser priorizado, e quais são as necessidades do público a ser atendido e; 4) capacidade de articulação, em que as organizações deverão atuar em conjunto, em redes, de forma colaborativa se quiserem abordar de forma séria os complexos problemas sociais aos quais se propõem a mitigar. Como conclui Falconer (1999, p. 22):

Aprimorar as organizações nestas quatro dimensões é essencial para o desenvolvimento de um terceiro setor capaz de se relacionar com a sociedade civil e com as suas instituições, de prover bens de efetivo valor à sociedade, de conciliar autonomia com mobilização de recursos e de fazer frente a problemas públicos.

1.3 O Investimento Social Privado

1.3.1 Definição

Como visto, o Terceiro Setor ocupa um importante espaço na sociedade, e tem se mostrado um dos agentes imprescindíveis na assistência às populações carentes por desenvolver um grande número de projetos sociais. Para que se possa dar um panorama do investimento social privado, que financia tal setor, deve-se inicialmente fazer uma breve contextualização. No início da década dos anos 2000, o que se viu foi uma estabilização econômica generalizada nos países da América Latina, onde passa a ser presenciado um surto de crescimento e profissionalização do Terceiro Setor (MONTEIRO *et al.*, 2011). Monteiro (2011, p. 9) expõe como exemplo o caso brasileiro em que, para ele, foi “inegável que as melhores condições econômicas encontradas na era pós-Plano Real possibilitaram que empresas e pessoas físicas começassem a investir mais recursos em projetos voltados para o bem-estar da sociedade, gerando um ciclo virtuoso de desenvolvimento”.

No Brasil, o Terceiro Setor cresceu cerca de 157% durante o período de 1996 a 2002, sendo o segmento econômico mais ativo no período (JACQUES *et al.*, 2014, p. 54). Entretanto, com a crise financeira global no final da década, a diminuição do financiamento estatal e da cooperação internacional e com o aumento das demandas sociais, as instituições que formavam

o Terceiro Setor precisaram diversificar suas fontes de financiamento, bem como alcançar maiores investimentos para si. Como aponta Jacques *et al.* (2014, p. 58): “Tais demandas estão ocorrendo em razão da ausência de políticas públicas no âmbito social ou mesmo do aumento demográfico”.

Em relação às possíveis fontes de recursos, pode-se citar os recursos provenientes de empresas, fundações, pessoas, agências internacionais de financiamento, instituições locais, governo, venda de serviços e eventos. Ou seja, se resumida, encontram-se três tipos de financiamento do Terceiro Setor: recursos governamentais, recursos da iniciativa privada e recursos próprios. Esses recursos podem chegar às instituições sob a forma de contribuições, doações e subvenções. De acordo com Manãs e Medeiros (2012, p. 21):

Essas modalidades são apontadas pela Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBC-T 19.04), pela Resolução CFC nº 1.026/05 que afirma que o Governo vem, nos últimos anos, tentando regulamentar o setor, principalmente no que se refere a formas de financiamento. A prova disso é a Lei 9.790/99, conhecida como Lei do Terceiro Setor, que disciplina o Termo de Parceria, cujo objetivo é criar vínculos entre o Poder Público e ele (OSCIP), para o fomento de atividades ligadas a essas entidades.

Como já sinalizado, o Terceiro Setor não é um setor pequeno, além de movimentar recursos que giram na casa dos ‘bilhões’, em dados apresentados pela FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil) de 2005, estimava-se que este setor empregava cerca de 1,5 milhão de pessoas ou 5,5% dos empregados de todas as organizações formalmente registradas no país. Sendo assim, se faz necessário avaliar a origem dos recursos e financiamento do Terceiro Setor (MONTEIRO *et al.*, 2011, p. 9-10).

A base do financiamento da maior parte da filantropia na América Latina e no Brasil é formada por recursos vindos do investidor social. Poucas organizações estabelecem uma forma estratégica de criar um fundo patrimonial para garantir sua longevidade e a consistência de seus programas e, segundo estudo do Ipea, no Brasil, dois terços das organizações da sociedade civil dependem, para sua sustentabilidade, de recursos que são gerados da venda de produtos ou serviços (MONTEIRO *et al.*, 2011). Atualmente, o que é percebido pelos investimentos feitos na área da filantropia é que o perfil do investidor social vem mudando, este apresenta menor interesse pela tradicional doação de recursos e prioriza iniciativas que possibilitam seu engajamento e tenham foco em resultados. Nesse momento de transição e inovação é possível identificar algumas tendências e desafios que são destacados por Monteiro *et al.* (2011, p. 27):

Destaca-se como tendência mundial o surgimento de novos tipos de investimento social, muitos deles são abordagens híbridas que mesclam práticas dos setores social e privado, como empreendedorismo social e filantropia de risco. (...) Outra tendência mundial é o desejo de alcançar resultados em larga escala em um curto espaço de tempo. (...) Por fim, esse cenário de mudança e inovação tem contribuído para maior profissionalismo, transparência e eficiência do setor voluntário e sem fins lucrativos.

O que se conclui dessas tendências é que, no novo contexto, a distinção entre setores empresariais e voluntários torna-se cada vez menos clara, o que representa uma grande mudança, tanto para os investidores sociais (e de impacto), que tradicionalmente buscam o retorno social, quanto para o setor privado, que tradicionalmente se concentra apenas no retorno financeiro. Segundo Machado (2015, p. 11): “O termo ‘investidores de impacto’ escolhido por *Rockefeller Impact Investing Collaborative* traduz o seu interesse em obter não só o retorno financeiro, mas também melhores resultados ambientais e/ou sociais com os seus investimentos”. O atual contexto global também é um momento de significativa transferência de riqueza entre gerações, o que cria a expectativa de um grande aumento no volume de investimento social privado, em que se passa a ser observado não só o retorno social, mas também o retorno econômico do investimento social.

Como conclui Monteiro *et al.* (2011, p. 68): “o investimento social privado é um meio eficiente para promover o desenvolvimento social, redistribuir a riqueza privada e criar formas de trabalhar para impulsionar o equilíbrio e o desenvolvimento harmonioso da sociedade”.

No Brasil, bem como nos países latino americanos e em desenvolvimento, muitas deficiências ainda são apresentadas, o desenvolvimento nesses países ainda não ocorreu por completo, de modo que a pobreza, a marginalização e a desigualdade persistem e crescem. Isso possibilitou a movimentação de grupos que se conscientizaram de sua responsabilidade social e se organizaram em associações voluntárias para participar da busca de alternativas e projetos voltados para o bem-estar da comunidade. Além disso, cada vez mais empresas estão aumentando sua participação no desenvolvimento social, contribuindo com talentos e recursos.

Nesse sentido, o investimento social privado, que compreende a alocação voluntária e estratégica de recursos privados de forma planejada e monitorada para o benefício público (MONTEIRO *et al.*, 2011), apresenta-se como prática para produzir impacto positivo na promoção de mudanças sociais e na adição de valor para os negócios. O investimento social privado preocupa-se, principalmente, com a mensuração das mudanças ocasionadas pela intervenção, pois assim, é possível que investidores tomem decisões mais eficientes quanto à alocação de seus recursos, condição esta requisitada pelo contexto atual, onde há uma mudança de paradigma nos investimentos convencionais ou temáticos, para investimentos de impacto (MONTEIRO *et al.*, 2011).

1.3.2 Dados sobre o Investimento Social Privado

Ao analisar os dados referentes ao investimento social privado, são encontradas duas referências principais para o caso brasileiro. A primeira delas é a pesquisa BISC - Benchmarking do Investimento Social Corporativo, realizada pela Comunitas, que teve início em 2008 e faz um acompanhamento anual dos investimentos sociais privados com as empresas que participam de sua pesquisa, buscando, cada vez mais, provocar a reflexão sobre como as empresas devem conduzir, aprimorar e consolidar as suas práticas sociais e, ao mesmo tempo, estimular a multiplicação dos investimentos sociais privados no Brasil (BISC COMUNITAS, 2020). A segunda, na qual este trabalho irá se basear por considerar mais completa, é o Censo GIFE, uma pesquisa quantitativa realizada bienalmente desde 2001 que visa estimular a filantropia e a ampliação dos investimentos sociais privados no país, abordando uma grande variedade de temas e fornecendo um panorama sobre estrutura, formas de atuação e estratégias de empresas, institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública (GIFE, 2019).

A primeira informação relevante a partir dessas duas pesquisas é que, somados os investimentos captados pelo BISC e pelo Censo GIFE 2018 (contabilizando apenas uma vez as organizações que responderam às duas pesquisas), os valores aplicados na área social alcançaram cerca de R\$ 3,59 bilhões em 2018 (BISC COMUNITAS, 2020, p. 9). Cabe destacar que a conjuntura econômica interfere ativamente no volume dos recursos aplicados pelas empresas em investimentos sociais e, embora essa não seja favorável, os interesses dos acionistas e da sociedade em geral vêm se direcionando para as questões ambientais (preocupação com as mudanças climáticas) e questões sociais (desigualdades sociais), de forma que essas assumem importância crescente nas decisões sobre a alocação dos investimentos financeiros. A isso, soma-se o fato de que aqueles jovens que estão se inserindo no mercado de trabalho buscam trabalhar em lugares que refletem seus valores, o que não se via em gerações passadas:

A cada ano que passa, os números sobre o volume de recursos que as empresas aplicam em ações, que visam beneficiar as populações mais pobres, melhorar as oportunidades dos jovens e incorporar as preocupações com os problemas ambientais, demonstram a solidez desse compromisso mesmo em momentos em que a conjuntura econômica não lhes é favorável (BISC COMUNITAS 2020, p. 11).

Vale, antes mesmo de detalhar os dados levantados, destacar uma diferença importante entre o que são investidores sociais privados (ISP) e organizações da sociedade civil (OSC), em que fica claro que nem todas as OSC atuam como investidores sociais, ainda que todas as associações e fundações que praticam o investimento social privado sejam OSC, como mostra a Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Diferença entre ISP e OSC

Qual a diferença entre ISP e OSC?
<p>Investidores sociais privados (ISP) são organizações que praticam o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público. Abrangem tanto organizações que captam recursos e os repassam para terceiros, como organizações que possuem recursos próprios e executam seus próprios projetos e/ou repassam recursos para terceiros. Incluem-se, nesse universo, empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias, comunidades ou indivíduos que protagonizam ações sociais que se diferenciam por: (a) sua preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; (b) sua estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; (c) o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação. Juridicamente os institutos e fundações se constituem como associações privadas e fundações privadas.</p>
<p>Organizações da sociedade civil (OSC) são entidades nascidas da livre organização e participação social da população que desenvolvem ações de interesse público. As OSC tratam dos mais diversos temas e interesses, com variadas formas de atuação, financiamento e mobilização. São organizações de natureza privada, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e de natureza voluntária, ou seja, constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, sem nenhum impedimento ou constrangimento legal. No Brasil, esses critérios correspondem a apenas três figuras jurídicas no novo Código Civil: associações privadas, fundações privadas e organizações religiosas. Ainda que todas as associações e fundações que praticam o investimento social privado sejam OSC, nem todas as OSC atuam como investidores sociais.</p>

Fonte: GIFE (2019).

Em 2018, 133 organizações responderam ao Censo GIFE, o que corresponde a 84% da base associativa do GIFE na época de coleta dos dados. O total de investimento social feito por essas organizações em 2018 atingiu o valor de R\$ 3,25 bilhões, o que corresponde no mesmo período à 1,1 vezes o orçamento empenhado no Ministério do Meio Ambiente (2,9 bilhões); 1,5 vezes no Ministério da Cultura (2,1 bilhões) e; 2,5 vezes no Ministério do Esporte (1,3 bilhões) (GIFE, 2019, p. 18). Lembrando que R\$ 3,59 bilhões é o valor de investimento total somando os valores coletados pelo Censo GIFE e pelo BISC, excluindo as organizações que responderam às duas pesquisas. como Gráfico 1 apresenta a evolução do investimento social feita pelos respondentes do Censo GIFE de 2008 a 2018. Nota-se que o valor total investido atualizado pelo IPCA ficou, na maior parte dos anos, acima dos R\$ 3 bilhões.

Gráfico 1 - Evolução do investimento total (2008 a 2018)*



*Nota: Para empresas, o volume de investimento se refere, sempre, aos recursos da área que coordena o investimento social.

Fonte: GIFE (2019).

Embora tenha ocorrido algumas oscilações decorrentes da conjuntura desfavorável da última década, marcada por um contexto desafiador, em função dos efeitos da crise financeira internacional de 2008, somados a um cenário interno de instabilidade política e econômica nos anos mais recentes no Brasil, as organizações sustentaram um volume total médio de investimentos da ordem de R\$ 3,3 bilhões nesse período (valores atualizados pelo IPCA), sendo os anos de 2015 e 2016 os mais impactados, ainda que considerem a inclusão de mais organizações no universo total (GIFE, 2019, p. 19). Ao considerar a mesma amostra de organizações respondentes ao Censo de 2014 a 2018, o que se nota é uma tendência de estabilização do volume de investimento a partir de 2015.

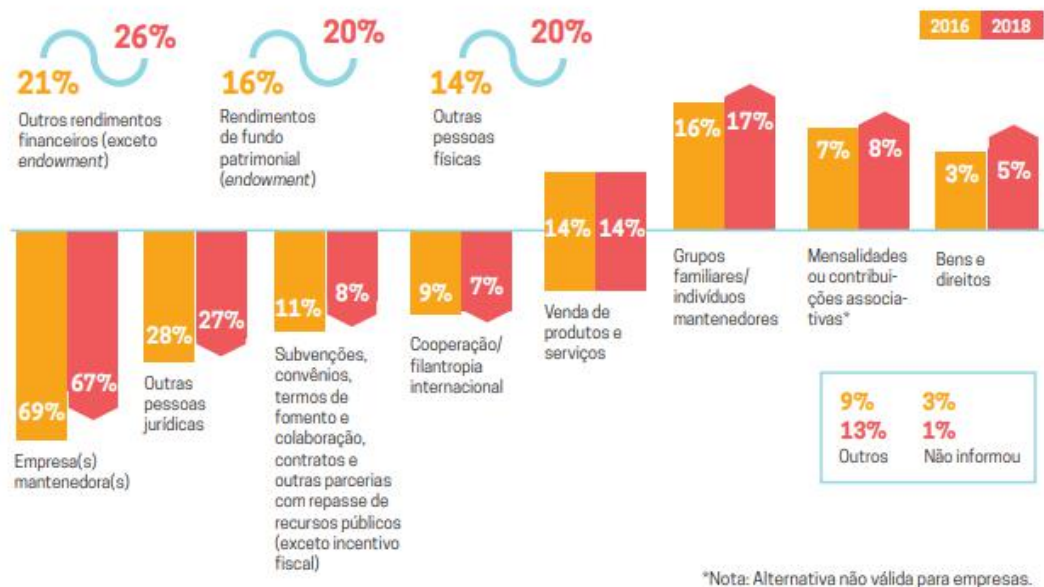
Gráfico 2 - Investimento total, considerada a amostra de 71 organizações que responderam de 2014 a 2018



Fonte: GIFE (2019).

Em relação às fontes de recursos, as empresas mantenedoras e a captação junto a outras pessoas jurídicas seguem entre as fontes de recursos mais acessadas pelos investidores sociais. No entanto, em relação a 2016, cresceu significativamente a proporção de organizações que contam com rendimentos financeiros (de 21% para 26%), receitas oriundas de fundo filantrópico/patrimonial (de 16% para 20%), além de doações de pessoas físicas (de 14% para 20%). Vale destacar no gráfico abaixo que as organizações podem utilizar mais de um tipo de fonte de recurso.

Gráfico 3 - Organizações por tipos de fontes de recurso utilizadas (2016 e 2018)



Fonte: GIFE (2019).

Em relação ao volume investido por fontes de recursos, 72% dos recursos totais dos investidores sociais são advindos de empresas mantenedoras (44%) e fundos patrimoniais (28%), sendo esses os volumes mais representativos. Segundo o GIFE (2019, p. 20):

(...) os repasses das empresas mantenedoras representam uma importante fonte de financiamento para os respondentes do Censo GIFE 2018, já que as empresas e os institutos e fundações empresariais têm predominância no investimento social privado brasileiro, apesar da diversificação recente ocasionada pelo aumento dos institutos e fundações familiares.

Como estratégia de captação, o contato direto com pessoas físicas e jurídicas é a forma mais utilizada pelas organizações (31%), seguida pelo uso de leis de incentivo fiscal (23%) e da elaboração de projetos para processos seletivos e editais (20%) (GIFE, 2019, p. 29). Como destaca o GIFE (2019, p. 42): “Os investidores sociais adotam estratégias tanto de apoio à organizações da sociedade civil (OSC) como de operação de projetos próprios, compondo um perfil misto de atuação, com predominância da execução de projetos próprios”. Apesar disso,

crece a proporção de investimento em projetos de terceiros, passando de 21% em 2016 para 35% em 2018, representando um valor total de R\$ 1,1 bilhão. Neste valor direcionado para programas, ações sociais ou gestão de terceiros estão incluídos tanto repasses para OSC, quanto para universidades e instituições acadêmicas, órgãos da administração pública federal, estadual e municipal, além de negócios de impacto, entre outros atores. Abaixo segue um quadro definindo os tipos de despesas orçamentárias dos investidores sociais.

Tabela 3 - Tipos de Despesas Orçamentárias dos Investidores Sociais

Tipos de Despesas Orçamentárias dos Investidores Sociais
Programas e ações sociais próprios: recursos que são destinados para a execução dos projetos ou programas da organização. Os projetos ou programas próprios são concebidos e elaborados pela organização, ainda que haja contratação ou repasse de recursos para terceiros para sua execução/ implementação.
Programas, ações sociais ou gestão de terceiros: recursos que são destinados a outras organizações por meio de doações, patrocínio e/ou apoio para execução de seus projetos ou programas ou para apoio institucional. Os projetos ou programas de terceiros são concebidos e elaborados pela organização que está recebendo recursos.
Despesas administrativas/ infraestrutura: são valores envolvidos nas atividades de planejamento e administração da organização, entendidos como despesas para a atividade meio e não despesas para a atividade fim, ou seja, gastos não ligados à execução direta dos projetos ou programas. Incluem gastos com pessoal administrativo, consultorias e demais despesas operacionais, tais como: infraestrutura, treinamento, tecnologia da informação, assessoria jurídica, aluguéis e condomínios, água/ luz/ esgoto, correios/ malotes, telefones, fretes e carretos, materiais de escritório, materiais de limpeza, brindes, bens de natureza permanente, prêmios, impostos e despesas diversas.

Fonte: GIFE (2019).

Dos recursos que são repassados para terceiros, a ampla maioria dos respondentes (64%) repassam recursos para OSC, 26% destinam seus investimentos sociais para negócios de impacto e 24% para instituições acadêmicas, centros de pesquisa e universidades. Em todos esses casos, os percentuais indicam um aumento importante em relação a 2016, sendo que o aumento mais significativo foi em relação aos negócios de impacto, com crescimento de 16% de 2016 para 2018. Além disso, dos 64% que repassam recursos para OSC, 24% das organizações utilizam novos mecanismos ou serviços financeiros, como o investimento de impacto. O investimento de impacto segundo a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (GIFE, 2019, p. 55):

Trata-se do uso de recursos privados e públicos por meio de instrumentos financeiros, novos e existentes, em atividades que visam produzir impacto socioambiental com sustentabilidade financeira, podendo ou não gerar retorno financeiro sobre o capital investido. Os investimentos de impacto buscam atrair recursos oferecendo (a quem doa ou investe) a medição do impacto socioambiental gerado.

Existem, entretanto, dificuldades em relação às organizações em apoiarem as OSC e dificuldades encontradas por investidores sociais para avaliar projetos ou programas. Em relação à primeira, o “monitoramento, avaliação e mensuração de impacto são as dificuldades mais mencionadas para apoiar OSC”, representando 36% dos respondentes, seguido pela fragilidade na gestão/baixa eficiência de OSC, com 22%, e da dificuldade de monitorar e avaliar as iniciativas de OSC, 14%. Quando esse universo é restringido apenas entre empresas, “o percentual de investidores sociais com dificuldades de mensurar o impacto de projetos ou programas desenvolvidos por OSC chega a 65%” (GIFE, 2019, p. 60). Em relação às dificuldades encontradas por investidores sociais para avaliar projetos ou programas, os altos custos de desenvolvimento de uma boa avaliação foram indicados como barreiras por metade dos respondentes (50%), seguido pela dificuldade de mensurar o impacto (46%). Isso demonstra a urgência de métodos acessíveis e que possam mensurar e comunicar o impacto dessas ações para a avaliação por parte dos investidores e da sociedade em geral. Como bem colocado pelo Censo:

O monitoramento, a avaliação e a comunicação são bases importantes para o fortalecimento da filantropia no país. Adotar e aprimorar essas práticas regularmente pode potencializar os resultados alcançados pelos investidores sociais, além de favorecer a disseminação e a ampliação do repertório de análise e conhecimento sobre o setor (GIFE, 2019, p. 93).

1.4 Negócios de Impacto Social

1.4.1 Definição

Como visto anteriormente, as organizações do Terceiro Setor possuem algumas dificuldades em relação ao seu financiamento, principalmente em épocas de recessão. Em tempos de crise, Letelier (s. d., p. 1) pontua que:

Do ponto de vista do financiamento do impacto social, por exemplo, um dos caminhos tangíveis do mundo moderno é a criação de um bom plano de “negócio social”, terminologia que pode ser traduzida por estratégias desenvolvidas pelo terceiro setor para lançar no mercado um novo produto ou serviço, que resultem em recursos financeiros para a sustentabilidade das organizações.

Sendo assim, uma saída para a alta dependência de doações, que constantemente é vista no universo das organizações do Terceiro Setor, são os negócios de impacto social. Como aponta Letelier (s. d., p. 1): “Os chamados “negócios sociais” começaram a ganhar força a partir da década de 70. Antes, eles existiam isoladamente entre as ONGs. Sua incidência era mais acentuada em estudos acadêmicos de variadas universidades espalhadas pelo mundo”. O autor

ainda cita alguns exemplos desses negócios que aos poucos foram surgindo, como padarias que empregam deficientes e grifes de roupa engajadas com a terceirização da produção.

Tais negócios podem assumir diferentes formatos legais, como associações, fundações, cooperativas ou empresas. Segundo definição da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (GIFE, 2019, p.140), os negócios de impacto social: “São empreendimentos com a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável”. Estes apresentam quatro princípios que os diferenciam de OSC ou de negócios tradicionais (independentemente da constituição jurídica da organização): 1) possuem um propósito de gerar impacto socioambiental positivo explícito em sua missão; 2) conhecem, mensuram e avaliam o seu impacto periodicamente; 3) têm uma lógica econômica que permite gerar receita própria e; 4) têm uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e comunidade (*stakeholders*).

Figura 1 - O que são Negócios de Impacto Social?



Fonte: GIFE (2019).

Apesar da definição e dos princípios que caracterizam um negócio de impacto social, é preciso que fique claro que sua definição e entendimento sempre carregará alguma subjetividade. Ferreira (2013, p. 15) afirma que: “A busca do lucro não pode ser a única finalidade de um negócio social, pois ele tem preocupações que nem sempre geram aumento de receita ou corte de gastos. A principal questão que deve ser tratada num negócio social é a causa social desempenhada pela sua atividade”. Existem também, fatores regionais como o contexto socioeconômico, a tipificação legal, a estrutura institucional e política, bem como a origem

setorial ou os estágios de desenvolvimento e amadurecimento que podem influenciar na caracterização do empreendimento, podendo ele ser reconhecido como negócio de impacto por uns e não por outros (PIPE SOCIAL, 2019a). Apesar disso, duas variáveis são consideradas importantes na hora de classificar o negócio. A primeira delas é a intencionalidade de impacto, ou seja, há uma intenção explícita do empreendedor/organização de resolver ou atenuar um problema social e/ou ambiental, e a segunda é o real impacto que a organização gera na sociedade e/ou meio ambiente (impacto gerado).

Cabe ainda alertar que não são apenas os negócios de impacto que geram transformações positivas na vida das pessoas e do planeta, eles são apenas uma categoria dentro de uma variedade de perfis que geram impacto socioambiental positivo. Atualmente existem diversos modelos de negócios que atuam com o mesmo propósito, como por exemplo os negócios inclusivos, negócios sustentáveis, negócios conscientes, empresas B (empresa que visa como modelo de negócios o desenvolvimento social e ambiental) ou até mesmo o investimento social privado em empresas tradicionais. Entretanto, os negócios de impacto social se apresentam como a proposta mais eficaz a ser implementada pelas organizações do Terceiro Setor para atrair uma parte do capital privado para soluções que atuem diretamente sobre desafios socioambientais.

Outra questão a ser chamada atenção é o fato de não existir uma legislação específica para este modelo de empresa. O seu desenvolvimento ainda é pouco influenciado por incentivos fiscais e mecanismos que incentivam a contratação dos mesmos por órgãos públicos e empresas privadas, assim como não existe uma forma jurídica que o enquadre completamente (FERREIRA, 2013, p. 16). Sendo assim, ainda existem avanços a serem feitos para tal tipo de empreendimento que estão relacionados à produção de leis que confirmam reconhecimento legal ao negócio social, e órgãos regulatórios para assegurar a transparência, integridade e honestidade do setor, assim como a disponibilização de incentivos fiscais àqueles que desejem investir nesse tipo de negócio.

Portanto, dando uma maior robustez a definição de negócios de impacto, o Pipe Social (2019, p.30b) os define:

Os negócios de impacto são empreendimentos que têm a intenção clara de endereçar um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (seja seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros, e se comprometem a medir o impacto que geram.

Sendo assim, após ter definido e caracterizado um negócio como sendo de impacto social, basta saber se este está atingindo o seu objetivo e causando impacto socioambiental positivo. Para isso, deve-se utilizar de ferramentas de análise de impacto, como por exemplo o *Social Return On Investment* (SROI), que mede não somente o retorno financeiro do negócio, mas também seu retorno social. Como aponta Ferreira (2013, p. 28): “(...) a avaliação de impacto deve ser um meio e o seu maior valor é para o uso interno de uma organização. Ela serve para nortear decisões estratégicas, rever projetos e ações e orientar a forma de intervenção das entidades”. Ou seja, a avaliação de impacto resultante dos negócios de impacto social é relevante para definir a estratégia de uma organização bem como demonstrar para seus *stakeholders* se o negócio avaliado é rentável e contribui com a sociedade, permitindo que esse tome escala e receba financiamento caso a avaliação seja positiva.

1.4.2 Dados sobre os Negócios de Impacto Social

Atualmente no Brasil, como referência para dados sobre negócios de impacto social, existem dois canais principais, o Censo GIFE que já foi mencionado anteriormente e o Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental (Mapa) realizado pelo Pipe Social. Lançado inicialmente em 2017, o Mapa tem por objetivo acompanhar a evolução do processo de desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental no Brasil, servindo como orientador de estratégias e ações dos diversos atores que estão construindo e fomentando esse novo setor da economia no país. Com medição a cada dois anos, o Mapa já demonstrou um grande avanço no número de negócios mapeados entre os anos de 2017 e 2019, passando de 572 negócios mapeados para 1002. Destaca-se ainda o fato de que 4% do volume total de investimento de R\$ 3,2 bilhões, ou seja, R\$ 117 milhões, foram aportados para o tema de negócios de impacto social em 2018 embora tenha tido uma pequena diminuição na proporção de organizações envolvidas com esse tipo de negócio (42% em 2016 para 40% em 2018) (GIFE, 2019, p. 139). Embora sejam números positivos, e que 41% das organizações não enfrentem desafios para se engajar com esse tipo de negócio, 25% das organizações dizem não se envolver por conta de decisões institucionais e 14% por restrições orçamentárias, sendo esses dois os principais desafios a serem enfrentados.

Ao analisar o Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental de 2019 pode-se destacar alguns números. As áreas de impacto mais representativas do levantamento realizado foram as tecnologias verdes (46%), cidadania (43%), educação (36%), saúde (26%), serviços financeiros (23%) e cidades (23%). Cabe ressaltar que houve grande alteração em relação à

pesquisa realizada em 2017, sendo as 3 principais neste ano as áreas de educação (38%), tecnologias verdes (23%), cidadania (12%) (PIPE SOCIAL, 2019a). Isso pode ter ocorrido devido ao fato de o número de negócios mapeados ter crescido significativamente entre as duas análises, sendo assim, para que não haja uma análise precipitada, passará a ser verificado os resultados mais recentes apresentados no Mapa de 2019, em que houve 1002 negócios mapeados.

Em relação à localidade desses negócios, a maioria (62%) encontra-se no Sudeste, seguido pelo Sul (14%), Nordeste (11%), Norte (7%) e Centro-Oeste (5%), sendo que 1% não chegaram a responder. Esses negócios, em grande parte, são novos, sendo que 28% existem a menos de 2 anos, 36% entre 2 a 5 anos e 26% a mais de 5 anos, sendo que do total, 76% encontram-se formalizados. Uma distinção importante feita pelo Mapa é em que estágio se encontram tais negócios. Como visto, a maioria dos negócios (62%) são novos, isso vai ao encontro com o estágio de desenvolvimento em que se encontram, sendo que a maior parte (67%) ainda não passaram da etapa de organização do negócio, ou seja, não estão devidamente estruturados para ser impulsionados e ganhar escala.

Como os negócios ainda não são tão robustos e estão em fase de desenvolvimento, seus faturamentos ainda são baixos: 43% dizem não possuir faturamento, 34% apontam que seu faturamento é de até R\$ 100 mil, 11% possuem faturamento entre R\$ 101 mil a 500 mil, 5% de R\$ 501 mil a 1 milhão e apenas 7% acima de R\$ 1 milhão. Partindo desse cenário, é coerente que a maioria dos pedidos de ajuda (48%) sejam por dinheiro.

A pesquisa realizada pelo Mapa ainda traz diversos dados sobre os negócios de impacto social, mas, para que não haja desvio do objetivo da pesquisa, deve-se passar para uma análise de quais são as formas que as organizações usam para avaliar e medir o impacto gerado dos programas realizados pelos negócios sociais. Como apontado nas seções anteriores, esse é um fator de extrema importância para que os negócios consigam se financiar e alavancar seus projetos.

1.5 Considerações parciais

Este primeiro capítulo buscou caracterizar as organizações que compõem o terceiro setor bem como dar um panorama sobre o investimento social privado, que é sua fonte financiadora, e os negócios de impacto social no Brasil. Cabe então pontuar duas considerações relevantes para a sequência da pesquisa.

A primeira delas refere-se aos arranjos neoliberais característicos da emergência do terceiro setor. Como apresentado, o termo ‘terceiro setor’ só foi chegar ao Brasil por volta dos anos 1990, embora já existissem vários tipos de organizações que o representasse. O principal agente disseminador do tema no país foi o Banco Mundial, que vinha fazendo um movimento de orientar os países em desenvolvimento e os países asiáticos a estabelecer leis que instituíssem e regulamentavam a atuação das organizações privadas sem fins lucrativos. Tem-se então, a partir deste momento, a criação de um novo espaço institucional, intermediário entre a atuação do Estado e das empresas privadas, em que são mesclados aspectos de mercado visando o benefício social.

A segunda consideração a ser feita é que essas organizações que fazem parte do terceiro setor ainda enfrentam muitos desafios, principalmente o de financiamento e fragilidade organizacional/gerencial, característicos de mercados competitivos. É nesse sentido que surge, como uma forma de contornar essas dificuldades, a necessidade de avaliar os programas e projetos realizados por esse setor. Avaliando seus negócios, tal setor desenvolve sua habilidade de prover bens de valor efetivo à sociedade, fazendo frente ao enfrentamento de problemas públicos. Além disso, a realização de avaliações de impacto acaba sendo relevante para definições estratégicas das organizações, por demonstrarem para seus *stakeholders* a rentabilidade de seus negócios e por permitir um olhar mais crítico sobre eles de forma que possam evoluir e ganhar escala, recebendo maior financiamento caso a avaliação seja positiva.

CAPÍTULO 2 MENSURAÇÃO DO IMPACTO SOCIAL

2.1 Introdução

No capítulo anterior, ficaram caracterizados quem são os agentes que compõem o Terceiro Setor e a forma como esse se financia através do investimento social privado aplicado em negócios de impacto social. Como visto, o perfil do investidor social vem mudando, este apresenta menor interesse pela tradicional doação de recursos e prioriza iniciativas que possibilitam seu engajamento e tenham foco em resultados, monitorando, avaliando e comunicando-os. Em paralelo, há um grande desafio, por parte das organizações do Terceiro Setor, em obter financiamento para seus negócios, pois estes ainda estão em fase de desenvolvimento e não utilizam ferramentas para monitorar, avaliar e comunicar seus impactos, muitas vezes pelo fato de não conhecerem métodos de avaliação ou pela falta de recursos (humanos, físicos e financeiros). Apesar das dificuldades e do custo envolvido, é uma certeza que a mensuração do impacto é o caminho para o desenvolvimento de intervenções cada vez mais efetivas e contributivas para a construção de sociedades mais justas e sustentáveis (FABIANI *et al.*, 2018, p. 4). Sendo assim, a primeira parte do presente capítulo buscará apresentar o que é uma avaliação de impacto, mostrando algumas de suas características, quando ela deve ser realizada e alguns de seus desafios. Em seguida serão apresentados os três métodos que podem ser utilizados para uma avaliação de impacto. Por fim, será dado foco na metodologia SROI (*Social Return On Investment*), apresentando suas características, etapas, benefícios e limitações.

2.2 Avaliação de Impacto

2.2.1 Definição

Atualmente, o investimento social tem buscado mudar o seu foco de atuação, passando da análise dos insumos, ou seja, da utilização de recursos humanos, físicos e financeiros, para os resultados, que podem ser notados através das mudanças e transformações sociais ocorridas devido à execução das atividades. Essa mudança tem como tendência a reformulação dos modelos de financiamento e, conseqüentemente, das exigências para sua realização. Dessa forma, há a necessidade de que os negócios sociais se reorganizem e se reestruturem, bem como as organizações do Terceiro Setor se profissionalizem, passando a priorizar a produção de

informações, pratiquem uma boa gestão, façam monitoramento e avaliação de seus programas e sejam transparentes na execução de suas atividades. Nesse sentido, a avaliação de impacto surge como uma ferramenta essencial para que as partes interessadas possam analisar a eficácia e qualidade dos negócios, o impacto gerado por eles, se estão atingindo os resultados desejados, reforcem a prestação de contas, a inovação, o aprendizado e a legitimação das intervenções. Isso permite que tais negócios recebam alocações orçamentárias para mantê-los ou até mesmo expandi-los. Seguindo uma análise feita por Gertler *et al.* (2018, p. 4):

(...) uma avaliação de impacto estima as mudanças no bem-estar dos indivíduos que podem ser atribuídas a um projeto, política pública ou programa específico. O enfoque na atribuição do resultado é o selo distintivo das avaliações de impacto. Igualmente, seu desafio central é identificar a relação causal entre o programa ou a política e os resultados de interesse.

Segundo o mesmo autor (2018, p. 8): “A avaliação de impacto é uma entre várias abordagens que respaldam políticas baseadas em evidências, incluindo o monitoramento e outros tipos de avaliação”. Em Fabiani *et al.* (2018, p. 5) a avaliação de impacto é definida como: “(...) um tipo de avaliação que se propõe a fornecer evidências sobre os impactos produzidos - ou que se espera produzir - com o intuito de detectar ou comprovar que os impactos foram, pelo menos em parte, gerados pelo projeto, programa, política ou negócio”. Essa se difere de outras avaliações devido a sua busca por elementos que possibilitem estabelecer uma relação de causa e efeito entre a intervenção e seus impactos, relação que pode ser chamada de “inferência causal”. Para que não fique confuso, entende-se neste trabalho que uma avaliação de impacto pode ser realizada tanto para um programa, projeto ou negócio, objetivando o resultado de suas atividades.

Cabe pontuar que se entende por impacto aquele efeito diretamente atribuível a uma ação, ou a consequência de determinado esforço para atingir um fim estabelecido. Trazendo para o contexto de programas, projetos ou negócios sociais, o impacto é simplesmente o conjunto de mudanças produzidas pela intervenção, podendo ser intencionais ou não, positivas e negativas, diretas e indiretas. Segundo Barbosa (2019, p. 15): “(...) os efeitos (de um projeto) relacionam-se aos resultados e objetivos intermediários de uma intervenção, enquanto o impacto corresponde aos seus objetivos e resultados finais”. Isso mostra que o impacto pode ser mais amplo do que os objetivos declarados de uma intervenção ou negócio, o que afeta seu processo de medição e valoração. Sendo assim, existe uma diferença entre avaliar resultados e avaliar impacto: a avaliação de resultados visa aferir os resultados intermediários da intervenção, já a avaliação de impacto, seus resultados finais (BARBOSA, 2019, p. 15-16).

Toda avaliação de impacto deve ser acompanhada por um bom monitoramento. Entende-se por “monitoramento” o processo contínuo de acompanhamento das atividades que estão sendo realizadas pelo programa e a coleta de dados que fornecem subsídios para a gestão e a tomada de decisões referentes ao mesmo. Como aponta Artemisia (2017, p. 41):

É importante ainda lembrar que a iniciativa/empreendimento que monitora dados e o faz de modo organizado, reduz os custos dos processos avaliativos. Boa parte das avaliações é encarecida pela necessidade de produzir dados primários (novas pesquisas) à medida que não conta com dados secundários (bancos de dados, arquivos, registros). Além disso, é comum que um monitoramento já demonstre resultados suficientes para informar financiadores e outros interessados, reduzindo a pressão por avaliações externas.

Em relação às avaliações, essas são análises periódicas e objetivas que servem de insumo para responder perguntas relacionadas ao desenho, à implementação e aos resultados do programa. Essas avaliações podem conter dados qualitativos, que são expressos por meio da linguagem ou imagens, e dados quantitativos, expressos em medições numéricas. Como será visto, a metodologia SROI abrange tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos, sendo complementares em sua avaliação.

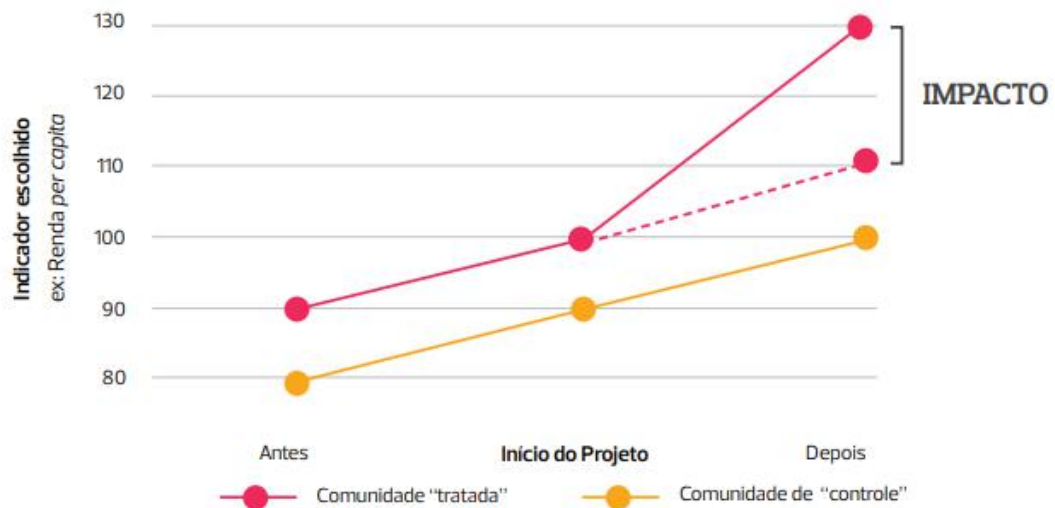
2.2.2 Efeito causal

De maneira geral, as avaliações de impacto irão buscar responder qual é o impacto (ou efeito causal) de um programa sobre um resultado de interesse. O foco na causalidade e na atribuição é a marca desse tipo de avaliação. Segundo Peixoto *et al.* (2017, p. 17): “(...) uma avaliação de impacto pretende indicar qual parcela do progresso alcançado foi consequência do impacto do programa”. Entende-se por “impacto do programa” a diferença entre o que aconteceu e o que teria acontecido na ausência de um programa.

Todos os métodos de avaliação de impacto tratam de alguma forma da questão de causa e efeito, sendo que a questão da causalidade é determinante para a escolha das metodologias que podem ser usadas. Entretanto, para que se possa estimar qual foi o impacto de um programa nos resultados, qualquer método de avaliação de impacto deve estimar o contrafactual, ou seja, qual teria sido o resultado para os participantes do programa se eles não tivessem participado do mesmo. Isso exige que a equipe de avaliação encontre um grupo de comparação, chamado de grupo de controle, para estimar o que teria acontecido aos participantes desse grupo que não fizeram parte do programa e, em seguida, compare os resultados com o grupo que recebeu o programa, chamado de grupo de tratamento. Como apontou o INSPER (2017, p. 3): “Esse cenário alternativo – o que teria acontecido às pessoas sem o tratamento – é chamado de

contrafactual”. Na figura 2 abaixo, a partir da definição dos grupos de tratamento e controle, pode ser visto o real impacto de um programa.

Figura 2 - Medição de impacto por verificação de adicionalidade



Fonte: INSPER (2017).

Entretanto, nunca é possível observar a situação de um grupo na presença e na ausência de certo programa, sendo essa a dificuldade fundamental para se medir a magnitude do impacto de um programa social. Portanto, esse impacto será sempre medido a partir da comparação de duas situações, onde uma é sempre não observável, sendo o grande desafio da avaliação o fato de ter que isolar, da modificação sofrida pelo grupo tratado, a parcela que se deve exclusivamente à influência do programa (PEIXOTO *et al.*, 2017, p. 18-19).

2.2.3 Avaliação *ex ante* e *ex post*

Uma avaliação de impacto pode ser dividida em duas categorias: prospectiva (*ex ante*) e retrospectiva (*ex post*). A primeira delas é desenvolvida ao mesmo tempo em que o programa está sendo elaborado e é integrada à implementação do programa. Os dados de linha de base são coletados antes da implementação do programa, tanto para o grupo que receberá a intervenção (grupo de tratamento) quanto para o grupo usado como comparação, que não receberá a intervenção (grupo de controle – contrafactual). A segunda delas avalia o impacto do programa após sua implementação, gerando grupos de tratamento e de controle a posteriori. Essas ainda podem ser classificadas como avaliações *ex post* de percurso (ocorre durante o período de execução do programa) e avaliação *ex post* de encerramento (ocorrem após a conclusão do programa). Em cada caso, a avaliação é caracterizada por metodologias e

objetivos distintos, condicionados à disponibilidade de informações relativas ao programa nos diferentes momentos do tempo (PEIXOTO *et al.*, 2017, p. 22-23).

De maneira geral, as avaliações de impacto prospectivas tendem a produzir resultados mais robustos e confiáveis, pois os dados de linha de base podem ser coletados antes do início do programa, sendo importantes para medir os resultados pré-intervenção, para estabelecer medidas dos resultados de interesse e, o mais importante, os grupos de tratamento e de comparação são identificados antes da intervenção ser implementada. Nas avaliações retrospectivas é comum que a equipe de avaliadores possua informações tão limitadas que se torne difícil analisar se o programa foi implementado com sucesso e se seus participantes realmente se beneficiaram dele. Segundo Gertler *et al.* (2018, p. 11): “Muitos programas não coletam dados de linha de base a menos que a avaliação tenha sido integrada desde o início e, uma vez que o programa começa a funcionar, é tarde demais para realizar essa coleta”. Portanto, muitas vezes as avaliações retrospectivas acabam sendo usadas para programas criados no passado, sendo muito mais limitado obter uma estimativa válida do contrafactual, dependendo também da disponibilidade de dados, com cobertura suficiente dos grupos de tratamento e de comparação, tanto antes quanto depois da implementação do programa.

2.2.4 Quando fazer uma avaliação de impacto

Como aponta Peixoto *et al.* (2017, p. 25): “(...) o principal propósito de uma avaliação de impacto é verificar se um determinado programa alcançou, ou está alcançando, os impactos esperados”. Para que se decida se deve, ou não, ser feita uma avaliação de impacto, tendo em vista que nem todos os programas justificam sua realização, algumas considerações devem ser levadas em conta. A primeira delas é se perguntar o que está em jogo. Muitas vezes as decisões envolvem alocações orçamentárias e a escalabilidade do programa. Caso haja uma limitação orçamentária ou os resultados não sejam tão expressivos em termos de escala, talvez não valha a pena ser feita a avaliação.

Se esse não for o caso, a mobilização de recursos técnicos e financeiros necessários à realização de uma avaliação de impacto de alta qualidade deve levar em consideração cinco fatores do programa a ser avaliado: 1) ser inovador, o programa testará uma abordagem nova e promissora; 2) replicável, ele pode ser ampliado para outros grupos ou estar presente em outras localidades; 3) estrategicamente relevante, servirá de subsídio para novas tomadas de decisão (relacionada à expansão do programa, à sua reformulação ou a alocações orçamentárias); 4) não testado, portanto, sendo ainda desconhecida sua eficácia ou suas formas alternativas e; 5)

influyente, podendo seus resultados influenciarem decisões sobre políticas públicas. Caso o programa apresente essas cinco características e disponha dos recursos necessários como tempo, recursos financeiros, técnicos e humanos, então a avaliação de impacto poderá ser realizada (GERTLER *et al.*, 2018, p. 30-31).

Cabe mencionar que, uma das motivações de uma avaliação de impacto é, precisamente, a validação das teorias que serviram de base ao desenho do programa. Similarmente, uma avaliação de impacto também é útil para confirmar se as percepções dos usuários sobre a eficácia do programa coincidem com a realidade. Por outro lado, pode-se argumentar que o objetivo de uma avaliação de impacto vai muito além de simplesmente determinar a existência ou não de impacto. Mesmo que haja convicção da existência de impacto de um programa, ainda assim será necessário conduzir uma avaliação para que este impacto possa ser mais bem compreendido. Conhecer a magnitude do impacto, bem como saber sobre quais dimensões o programa tem impacto e quais canais possibilitam a manifestação desse impacto são conhecimentos indispensáveis para o aperfeiçoamento do desenho do programa e para a melhoria na sua adequação às necessidades de seus usuários (PEIXOTO *et al.*, 2017, p. 26).

Entre outras utilidades, a avaliação de impacto pode determinar em que medida a eficácia de um programa depende das características da população beneficiada e da natureza do ambiente em que é implementado. Pode ser útil também para verificar qual parcela do impacto potencial foi desperdiçada devido às falhas no processo de implementação (diferença entre impacto potencial e impacto efetivo). Peixoto *et al.* (2017, p. 28) ainda destaca que: “o impacto de um programa tem caráter mutável ao longo do tempo, e por isso, a avaliação de impacto deve ser considerada uma ferramenta de utilização contínua, já que as conclusões auferidas a partir de sua utilização pontual não são necessariamente válidas ao longo do tempo”.

Em um cenário onde os recursos são escassos e diferentes programas competem pelos mesmos recursos, as avaliações de impacto também são necessárias pois possibilitam avaliar a relação custo-efetividade e custo-benefício de um programa, sendo que a existência de impacto por si só não é suficiente para justificar a alocação de recursos adicionais para um dado programa, pois há a necessidade de mensurar sua magnitude e verificar se seu custo-benefício é favorável.

2.2.5 A Teoria da Mudança

Toda avaliação de impacto relevante se inicia com a construção de uma boa teoria da mudança. Será ela que irá detalhar como o programa deverá alcançar os resultados pretendidos.

Como descreve Gertler *et al.* (2018, p. 36):

Ela descreve a lógica causal de como e por que um determinado programa, uma forma de implementação do programa ou uma inovação no desenho do programa atingirá os resultados pretendidos. Uma teoria da mudança é o alicerce-chave de qualquer avaliação de impacto, considerando-se que o foco da pesquisa está no binômio causa e efeito. Como uma das primeiras etapas de um desenho de avaliação, construir uma teoria da mudança pode ajudar a especificar as perguntas da pesquisa.

A teoria da mudança irá explorar as condições e pressupostos necessários para que a mudança ocorra, explicitando a lógica causal do programa, mapeando as intervenções que devem ser feitas ao longo de trajetórias lógico-causais.

Para se criar uma boa teoria da mudança, essa deve ser elaborada no início do processo de concepção de um programa, quando as partes interessadas podem se reunir para desenvolver uma visão comum para ele, seus objetivos e o caminho para alcançá-los. Assim, o início da implementação do programa poderá ser feito a partir de um entendimento comum da iniciativa, de seus objetivos e de como ela funciona.

A teoria da mudança pode ser descrita através de diversas formas, seja por modelos teóricos, marcos lógicos, estruturas lógicas e modelos de resultados. Cada uma dessas abordagens tem como principal elemento uma cadeia causal, uma especificação das influências e condições externas e suas principais hipóteses. Como modelo para apresentar uma teoria da mudança, será feito o uso da cadeia de resultados, pois acredita-se que este é o modelo mais simples e claro para descrevê-la. Segundo Gertler *et al.* (2018, p. 38): “Uma cadeia de resultados estabelece a lógica causal a partir do início do programa, começando pelos recursos disponíveis, até o seu final, analisando as metas de longo prazo”.

A cadeia de resultados irá estabelecer um esquema lógico e plausível para explicar como uma sequência de insumos, atividades e produtos, pelos quais um programa é diretamente responsável, interage com o comportamento dos indivíduos para estabelecer caminhos através dos quais os impactos serão alcançados. Os elementos mapeados por uma cadeia de resultados básica são:

- **Insumos (*inputs*):** Os recursos à disposição do projeto, incluindo pessoal e orçamento.
- **Atividades:** As ações adotadas ou o trabalho realizado para converter insumos em produtos.

- **Produtos (*outputs*):** Os bens tangíveis e os serviços que as atividades do projeto produzem. Eles estão diretamente sob o controle da organização responsável pela implementação.
- **Resultados (*outcomes*):** Os resultados que são provavelmente obtidos após a população beneficiária utilizar os produtos do projeto. São geralmente alcançados no curto e médio prazo e, normalmente, não estão diretamente sob o controle da organização responsável pela implementação.
- **Resultados finais (impacto):** Os resultados finais alcançados indicam se os objetivos do projeto foram cumpridos. Podem, normalmente, ser influenciados por múltiplos fatores e são alcançados após um período mais longo.

De forma esquemática, uma cadeia de resultados abrange a implementação (lado da oferta) e os resultados (demanda e oferta). A implementação refere-se a todo trabalho empenhado para a realização do programa, incluindo insumos (*inputs*), atividades e produtos (*outputs*). Essas áreas estão sob a responsabilidade direta do programa e são, geralmente, monitoradas para verificar se a iniciativa está entregando os bens e serviços conforme previsto. Os resultados são compostos pela soma dos resultados (*outcomes*) e dos resultados finais (impacto), que não estão sob o controle direto do programa e dependem das mudanças comportamentais adotadas pelos beneficiários dele (dependem da interação entre o lado da oferta e da demanda). Compreende-se, como coloca Artemisia (2017, p. 15) que: “Impactos são *Ultimate* ou *Long Term Outcomes*, enquanto resultados são *Short Term* ou *Intermediary Outcomes*”. Na figura 3 abaixo, segue ilustração da cadeia de resultados, de uma teoria da mudança, aplicada à investimentos e negócios de impacto:

Figura 3 - Teoria da mudança aplicada a investimentos e negócios de impacto



Fonte: INSPER (2017).

Independentemente de incluírem ou não uma avaliação de impacto, as cadeias de resultados são úteis para todos os projetos. Uma boa cadeia de resultados ajudará a expor hipóteses e riscos implícitos na teoria da mudança, identificar lacunas e elos fracos do desenho do programa, além de permitir que os formuladores de políticas públicas e gestores de

programas de cunho social tornem explícitos seus objetivos, esclarecendo sua lógica causal e a sequência de eventos por trás dele. As cadeias de resultados ainda facilitam o monitoramento e a avaliação ao tornar claro quais as informações que precisam ser monitoradas ao longo de cada elo da cadeia para acompanhar a implementação do programa e quais os indicadores de resultados que precisam ser incluídos na avaliação (GERTLER *et al.*, 2018, p. 40).

2.2.6 Indicadores

Uma pergunta clara de avaliação deve ser acompanhada da especificação dos indicadores, ou das variáveis de resultado que serão utilizados para avaliar os impactos do programa. Uma vez selecionados os principais indicadores, é necessário estabelecer objetivos claros para eles (determinar o efeito esperado sobre os principais indicadores de resultados já escolhidos). A seleção de indicadores de resultado e desempenho são uma parte essencial da cadeia de resultados. Uma cadeia de resultados bem articulada fornece um roteiro útil para selecionar os indicadores que serão empregados. Entre esses indicadores estão aqueles a serem utilizados tanto para monitorar a execução do programa quanto para avaliar os seus impactos. Essa etapa de seleção dos indicadores deve envolver todas as partes interessadas do programa. Isso irá assegurar que aqueles que forem selecionados representarão boas medidas de desempenho do programa.

Como aponta Gertler *et al.* (2018, p. 47): “Uma regra geral amplamente utilizada para garantir que os indicadores utilizados constituam boas medidas de desempenho é resumida pelo acrônimo SMART (em inglês)”. Ou seja, os indicadores devem ser:

- **Específicos (*specific*):** para medir as informações necessárias com a maior acurácia possível;
- **Mensuráveis (*measurable*):** para garantir que as informações sejam facilmente obtidas;
- **Atribuíveis (*attributable*):** para garantir que cada medida esteja vinculada às dimensões embutidas no programa;
- **Realistas (*realistic*):** para garantir que os dados possam ser obtidos em tempo hábil, com frequência e custo razoáveis;
- **Direcionados (*targeted*):** para a população-alvo do programa.

Outra forma complementar de se entender a sigla SMART é apresentada em Fabiani *et al.* (2018, p. 6), retirada do PNUD, sendo os indicadores: “específicos (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), alcançáveis (*Achievable*), relevantes (*Relevant*) e definidos no tempo (*Time-*

Bound”). Segundo INSPER (2017, p. 12): “Recomenda-se escolher poucas métricas de resultado que apresentem elevada relevância para avaliar o impacto gerado. Esses indicadores devem ser intimamente ligados às melhorias potenciais identificadas na teoria de mudança.”. Assim, identificando todos os indicadores ao longo da cadeia de resultados (e não apenas no nível dos impactos), a lógica causal de qualquer resultado será facilmente observável e rastreável.

2.2.7 Desafios

Deve-se ter em mente que, um fator importante para a definição do método de avaliação de impacto depende das características operacionais do programa que será avaliado, particularmente pelos recursos disponíveis, pelos critérios de elegibilidade para a seleção dos beneficiários e pelo cronograma de implementação do programa.

Como aponta Bresolin *et al.* (2013, p. 13): “Persiste a visão de que avaliar é perda de tempo ou de recursos, ou ainda que avaliação é apenas um instrumento de prestação de contas”. Além disso, a apropriação da avaliação para a prestação de contas, sem uma análise crítica, ou para o marketing social, dificulta o reconhecimento do que não funcionou no programa e limita o espaço para o aperfeiçoamento e compartilhamento de experiências (exitosas ou não). Por outro lado, existem visões que apontam para a avaliação como um processo constante de aprendizado, como instrumento estratégico de aperfeiçoamento, de redefinição e reflexão sobre a atuação de investidores sociais, sendo esse o foco que devem seguir as organizações no momento de aplicarem uma avaliação de impacto. Segundo Artemisia (2017, p. 9): “(...) avaliação, aprendizagem e eficácia institucional são conceitos que caminham juntos”.

Embora seja considerado um tema de suma importância, a avaliação de impacto social de programas e organizações ainda é incipiente no Brasil, o custo elevado aparece como o principal desafio. A insegurança em relação à adequação e à eficácia dos métodos de medição de impacto também aparece como aspecto relevante à expansão da medição de impacto no país. Outra dificuldade é o prazo de execução, que pode ser longo demais para as necessidades da organização. Soma-se ainda o fato de as diferentes metodologias de medição de impacto ainda não serem conhecidas (FABIANI *et al.*, 2018, p. 7).

O pouco conhecimento sobre o tema, somado a ausência de uma linguagem comum faz com que a medição do impacto social produzido pelos programas e intervenções não sejam vistos como aliados à captação de recursos, sendo muitas vezes vista como custo e não como

parte integrante do investimento social. Apesar disso, como mostram os dados apresentados no capítulo anterior, há um futuro promissor para a avaliação de impacto.

2.3 Metodologias para Avaliação de Impacto

2.3.1 Três classificações

Com a definição de Avaliação de Impacto, há a necessidade de estabelecer qual método é o mais adequado para avaliar determinado programa. Para isso, Gertler *et al.* (2018, p. 53) apontam dois conceitos chave: inferência causal e contrafactual. Foi visto que as avaliações de impacto buscam responder até que ponto um programa, e somente ele, causou uma mudança em seus beneficiados, ou seja, a pergunta básica de avaliação de impacto constitui essencialmente em um problema de inferência causal. Entretanto, para que essa causalidade possa ser analisada, seria necessário medir o resultado para o mesmo grupo em dois estados diferentes (na presença, ou não, do programa), o que é impossível, pois ou o grupo participou do programa, ou não participou. Sendo assim, o contrafactual se apresenta como o que teria acontecido na ausência do programa. Segundo Peixoto *et al.* (2017, p. 40): “O problema central da área de avaliação de programas é construir o contrafactual do grupo tratado pelo programa”. Como não é possível observar diretamente o contrafactual, é necessário estimá-lo.

Como identificado em Gertler *et al.* (2018, p. 57): “A chave para estimar o contrafactual para os participantes de um programa é passar do nível individual ou da unidade de observação para o nível de grupo”. Para isso, pode-se gerar dois grupos de tamanhos grandes o suficiente, a partir de propriedades da estatística, que serão estatisticamente indistinguíveis um do outro. Como visto na seção anterior, o grupo que participa do programa é chamado de grupo de tratamento, enquanto o grupo que não irá receber a intervenção aplicada pelo programa, e que apresenta semelhanças com o grupo que irá participar dele, é chamado de grupo de controle (ou grupo de comparação):

Assim, na prática, o desafio de uma avaliação de impacto é identificar um grupo de tratamento e um grupo de comparação que sejam estatisticamente idênticos, em média, na ausência do programa. Se os dois grupos forem idênticos, sendo que a única diferença entre eles é que um grupo participa do programa e o outro não, poderemos ter certeza de que qualquer diferença observada nos resultados deve ser atribuída ao programa (GERTLER *et al.*, 2018, p. 58).

Para que se encontre um grupo de comparação válido, com as mesmas características do grupo de tratamento, tais grupos devem ter pelo menos três quesitos iguais de comparação: em primeiro lugar, as características médias do grupo de ambos os grupos devem ser idênticas

na ausência do programa; em segundo lugar, a intervenção (ou programa) não deve afetar o grupo de comparação direta ou indiretamente e; em terceiro lugar, os resultados das unidades do grupo de controle deveriam mudar da mesma maneira que os resultados do grupo de tratamento se ambos os grupos recebessem (ou não) o programa (GERTLER *et al.*, 2018, p. 58). Só assim as diferenças observadas entre eles poderão ter seus resultados inteiramente atribuídos ao programa, identificando, portanto, seu impacto causal.

De maneira geral, a forma de se determinar quem fará parte do grupo de controle é que estabelecerá qual método será utilizado. Nesse sentido, Fabiani *et al.* (2018, p. 9) apontam três classes de métodos:

- **Métodos experimentais:** constroem um grupo de controle através de atribuição aleatória da participação na intervenção.
- **Métodos quase experimentais:** estabelecem um grupo de comparação através, por exemplo, de técnicas de pareamento, com base em características observadas nos grupos de controle e tratamento.
- **Métodos não experimentais:** definem grupos de controle hipotéticos ou utilizam estratégias não baseadas em contrafactuais para inferir a causalidade dos impactos.

Dando um panorama geral sobre os métodos, a principal característica dos métodos experimentais (conhecidos como *Randomised Control Trials* – RCTs) é o fato de haver uma alocação aleatória dos participantes potenciais para os grupos de controle e tratamento no momento pré-intervenção, garantindo que qualquer diferença entre os grupos observados seja contabilizada como impacto da intervenção. Esse método geralmente é mais bem aproveitado quando o grau de intervenção é maior, como as realizadas por políticas ou programas públicos estaduais, pois necessitam de uma coleta de dados primários em larga escala. Segundo Fabiani *et al.* (2018, p. 9): “(...) os RCTs são considerados o ‘padrão-ouro’ nas avaliações de impacto, e são mais complexos de implementar”.

Os métodos quase experimentais procuram “imitar” as condições de um RCT, ou seja, são úteis quando a alocação aleatória para grupos de tratamento e de controle não é possível e, portanto, necessita de outros métodos para construir um grupo contrafactual. Lembrando que o contrafactual é definido como aquilo que teria acontecido sem a intervenção, programa ou negócio social. Sendo assim, esses métodos não são capazes de reduzir todo o viés de seleção, de modo que apenas parte das diferenças entre os grupos de tratamento e de controle sejam atribuídos ao impacto da intervenção. São exemplos de métodos quase experimentais: método de Regressão Descontínua (RDD, do inglês *regression discontinuity design*), Variáveis Instrumentais (VI), Diferenças em Diferenças (DD) e Pareamento.

Como bem colocado por Fabiani *et al.* (2018, p. 10):

Seja o grupo de controle estabelecido aleatoriamente ou não, a construção da Avaliação de Impacto a partir dos métodos experimental e quase experimental deve levar em consideração a complexidade que envolve a definição deste grupo para a avaliação e a coleta de dados junto a ele, sobretudo em relação aos recursos financeiro e de tempo.

Os métodos não experimentais são usados quando não se consegue criar os grupos de tratamento e de controle aleatoriamente (método experimental), quando não é possível “imitar” as condições de um RCT (método quase experimental) ou quando não se deseja usar nenhum desses métodos anteriores. Ou seja, quando grupos de controle razoáveis não estão disponíveis (geralmente quando, por exemplo, a intervenção cobre 100% do público-alvo, não restando ninguém para o grupo de controle, ou quando o grupo de controle é muito disperso, difícil de ser identificado) ou quando há limitação de recursos ou dos desejos do investidor social, se tornando inviável. São nesses casos que a avaliação de impacto pode utilizar contrafactuais hipotéticos ou lógicos, em que se procura estabelecer uma estimativa do que aconteceria na ausência de uma intervenção, sem necessidade de um grupo de comparação ou até mesmo não se basear em contrafactuais para inferir a causalidade do impacto. É nessa direção que se apresenta a metodologia chamada *Social Return On Investment* (SROI), ou Retorno Social do Investimento, que compõe a gama de métodos não experimentais e se baseia nos princípios da avaliação custo-benefício.

2.3.2 Definição da metodologia a ser utilizada

A escolha da metodologia, ou o desenho da Avaliação de Impacto, deve levar em conta inúmeros fatores dos quais podem estar agrupados em um tripé conforme apresentado em Fabiani *et al.* (2018, p. 13):

1. **Recursos disponíveis e restrições:** incluindo prazo da avaliação, *timing* da intervenção, experiência e dados existentes, bem como normas definidas pela organização que opera o projeto ou negócio.
2. **Natureza do que está em avaliação:** características do projeto e da organização, muitas vezes descritas na Teoria de Mudança ou instrumento similar, como o estágio de maturidade do projeto ou negócio, a complexidade dos impactos analisados, entre outras.
3. **Natureza da avaliação:** em particular a sua finalidade, as principais questões de avaliação que se pretende responder (perguntas avaliativas) e definição da lista de

stakeholders com os quais será necessário dialogar – bem como de seus requisitos na avaliação, e levar em consideração o objetivo e público ao qual se destina a avaliação.

Como sinalizado anteriormente, o uso de métodos experimentais é mais eficiente para comprovar impactos de uma iniciativa de larga escala, como políticas públicas estaduais e nacionais, enquanto a escolha de métodos não experimentais, como o SROI, pode ser mais apropriada se o principal interessado na avaliação é o investidor social privado, pois este estará preocupado em analisar o retorno socioeconômico do seu investimento que, geralmente, acaba sendo realizado em iniciativas de pequena e média escala.

As metodologias de Avaliação de Impacto podem ser classificadas segundo o nível de investimento (em tempo e recursos necessários), seu grau de precisão e comparabilidade. Aqui, se entende por nível de investimento todo o investimento realizado, seja financeiro, seja em tempo da organização que está sendo avaliada e a duração total do projeto (o nível de investimento acompanha quase sempre o nível de complexidade das técnicas utilizadas). O grau de precisão é referente à capacidade que determinada técnica tem de aferir relações de causalidade entre os investimentos do programa e os resultados atingidos, quanto maior o grau de precisão, melhor a definição do impacto gerado pelo programa. A comparabilidade trata do efeito de comparar diferentes iniciativas, apoiando a transparência e a responsabilidade nas práticas de investimento social privado – o SROI, ao propor a monetização de variáveis sociais, favorece a comparabilidade entre diferentes investimentos.

Tabela 4 - Métodos para Avaliação de Impacto e Características

Método	Objetivo	Investimento (tempo e recursos)	Precisão	Comparabilidade entre programas
Experimental (RCT)	Estudar o impacto através da utilização de grupos de tratamento e de controle – com designação aleatória	Alto	Alto	Médio
Quase Experimental	Estudar o impacto através da utilização de grupos de tratamento e de controle – sem designação aleatória	Alto	Alto	Baixo
Não experimental (SROI)	Estudar o impacto de um projeto ou programa, relacionando os benefícios (sociais, ambientais) do investimento com o seu custo	Médio	Médio	Médio

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Fabiani *et al.* (2018).

Como observado, as regras de um programa para a seleção dos participantes serão o parâmetro fundamental de determinação do método de avaliação de impacto. Nas próximas subseções serão mais bem detalhados alguns métodos que podem ser usados para o grupo de métodos experimentais e para o grupo de métodos quase experimentais, deixando para a próxima seção trabalhar a metodologia SROI, método não experimental que será analisado mais a fundo.

2.3.3 Método Experimental (RCT)

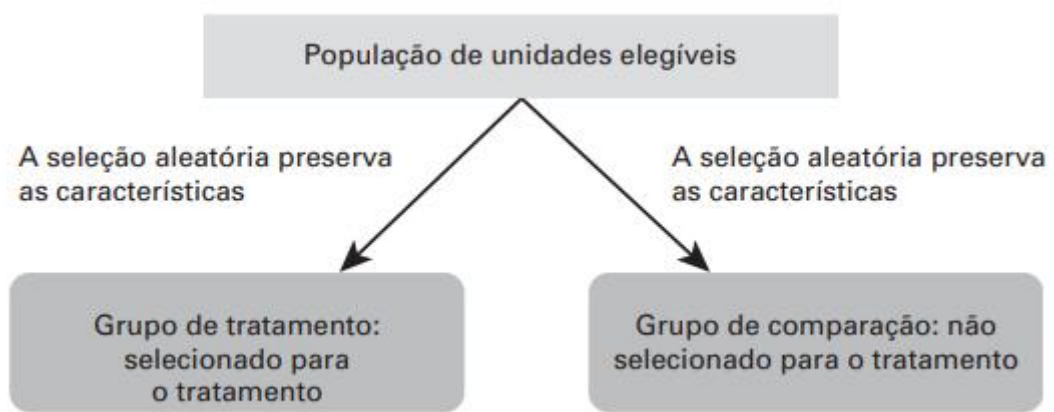
Como visto, as regras de um programa para seleção de seus participantes serão o parâmetro fundamental de determinação do método de avaliação de impacto. O método de seleção aleatória, também conhecido como Experimentos Aleatórios Controlados (*Randomized Controlled Trials*, ou RCTs) é o mais eficiente e confiável que se tem, pois, segundo Gertler *et al.* (2018, p. 72): “Esse método não apenas fornece aos administradores do programa uma regra de participação justa e transparente para pessoas igualmente elegíveis, como também constitui o método mais robusto para avaliar o impacto de uma intervenção”. Ele se justifica quando a população elegível for superior ao número de vagas disponíveis no programa ou quando um programa precisa ser introduzido gradualmente até abranger toda a população elegível.

A sua ferramenta baseia-se em realizar a seleção de indivíduos aleatoriamente, como em um sorteio, para uma amostra elegível da população relativamente grande, podendo gerar uma estimativa robusta do contrafactual. Ou seja, a seleção aleatória utiliza um processo aleatório, ou ao acaso, para determinar quem terá acesso ao programa e quem não terá. Sendo assim, quando ela é utilizada, cada unidade elegível (por exemplo, um indivíduo, uma família, uma empresa, uma escola, um hospital ou uma comunidade) tem a mesma probabilidade de ser selecionada para o tratamento em um programa (GERTLER *et al.*, 2018, p. 72).

Pelo fato de a seleção aleatória ser uma regra de alocação justa, por permitir que os gestores de programas assegurem que cada unidade elegível terá a mesma chance de receber o programa, e que não estão sendo usados critérios arbitrários, subjetivos ou outras práticas injustas, ela é considerada o padrão-ouro da avaliação de impacto. Além disso, ela é facilmente explicada pelos gestores de programas e entendida pela população, sendo considerada justa em muitas situações. Conduzindo o processo de seleção de forma aberta e transparente, ele não pode ser facilmente manipulado e, portanto, protege os gestores contra possíveis acusações de favorecimento ou corrupção.

Assim, a utilização da seleção aleatória, por si só, produz dois grupos que têm uma alta probabilidade de ser estatisticamente idênticos, desde que o número de unidades potenciais a que se aplicará o processo de seleção aleatória seja suficientemente grande. Isso ocorre, pois, a probabilidade de cada unidade elegível ser selecionada para o grupo de tratamento, quanto para o grupo de controle, são as mesmas, o que produzirá grupos com médias estatisticamente equivalentes tanto para suas características observadas (por exemplo, a idade, altura, sexo), quanto naquelas não observadas (por exemplo, determinação, vontade, habilidades inatas).

Figura 4 - Características dos grupos sob seleção aleatória do tratamento



Fonte: GERTLER *et al.* (2018).

Tendo dois grupos semelhantes em todos os aspectos irá garantir que o contrafactual estimado se aproxime do verdadeiro valor do resultado na ausência do tratamento. Sendo assim, após a implementação do programa, os impactos estimados não sofrerão do problema de viés de seleção. O impacto do programa será simplesmente a diferença entre o resultado médio para o grupo de tratamento e o resultado médio para o grupo de controle.

2.3.4 Método Quase Experimental

Os modelos quase experimentais ganharam considerável importância no mundo da avaliação devido a rigidez das condições exigidas para a realização de avaliações segundo os modelos experimentais. Segundo a Artemisia (2017, p. 70); “O uso do termo “quase” ou “quasi” advém do fato de que tais modelos dispensam a necessidade da alocação aleatória dos participantes do estudo”. Dentre os métodos quase experimentais, quatro métodos se destacam, sendo eles: método de Regressão Descontínua (RDD), Variáveis Instrumentais (VI), Diferenças em Diferenças (DD) e Pareamento. Abaixo será feita uma análise um pouco mais detalhada para cada um desses métodos, focando sempre em como eles criam o contrafactual.

O método de Regressão Descontínua (RDD) utiliza índices para decidir quem é elegível para se inscrever no programa e quem não. É um método de avaliação de impacto que pode ser usado em programas quando há um critério de elegibilidade claramente definido, sendo esse um ponto de corte para determinar quem é elegível e quem não é. Para utilizá-lo, o índice deve ordenar as pessoas ou unidades de forma contínua; deve ter um ponto de corte claramente definido, classificando a população como elegível ou não a partir desse ponto; o ponto de corte deve ser exclusivo do programa e; a pontuação de um determinado indivíduo ou unidade não pode ser manipulada. Como caracteriza Gertler *et al.* (2018, p. 127-128): “O RDD estima o impacto no entorno do critério de elegibilidade como a diferença entre o resultado médio das unidades participantes do tratamento, que estão no lado tratado do ponto de corte, e o resultado médio das unidades do lado não tratado (comparação) do ponto de corte”.

Como o grupo de comparação é formado por indivíduos situados pouco acima do ponto de corte de elegibilidade, o impacto calculado por um RDD é válido apenas localmente, ou seja, em torno do ponto de corte de elegibilidade. Dessa forma, pode-se obter uma estimativa do efeito médio local do tratamento (LATE, do inglês “*local average treatment effect*”), sendo este o impacto para o subgrupo localizado em torno do ponto de corte. Uma vantagem desse método é que, após as regras de elegibilidade do programa serem aplicadas, nenhuma unidade elegível precisa ser deixada sem tratamento em nome da realização da avaliação de impacto. A desvantagem é que o impacto para as observações situadas longe da linha de corte não será conhecido.

Já o método de Variáveis Instrumentais (VI) baseia-se em alguma fonte externa de variação para determinar o status do tratamento, ou seja, são fatores que influenciam a participação na intervenção, mas não têm relação com os impactos dela. A variação instrumental influencia a probabilidade de participar de um programa, mas está fora do controle dos participantes e não está relacionada às suas características. Segundo Peixoto *et al.* (2017, p. 52): “Trata-se de uma metodologia na qual se procura encontrar alguma variável (instrumento) que influencie a decisão de participar no programa e ao mesmo tempo não seja correlacionada com as características não observadas dos indivíduos que afetam a variável de resultado (...)”. Ele pode ser útil quando o programa apresenta cumprimento parcial, inscrições voluntárias ou descumprimento em ambos grupos.

O primeiro caso, de cumprimento parcial, ocorrerá quando algumas das unidades selecionadas para o grupo de tratamento optarem por não se inscrever ou forem deixados sem tratamento. Esse será um caso em que deverá ser feita uma estimativa de tratamento no tratado (TOT), ou seja, deverá ser estimado a diferença entre os resultados das unidades que realmente

receberam o tratamento e o grupo de controle. O segundo caso de cumprimento parcial ocorre quando os indivíduos selecionados para o grupo de controle conseguem participar do programa, isso resultará na estimativa da intenção de tratar (ITT), em que se estima a diferença de resultados entre as unidades selecionadas para o grupo de tratamento e as unidades selecionadas para o grupo de controle, independentemente de as unidades alocadas para o grupo de tratamento realmente receberem o tratamento. Quando há descumprimento tanto no grupo de tratamento, quanto no de controle, o efeito médio local do tratamento (LATE) poderá ser estimado, sendo este o impacto para o subgrupo que cumpriu com a alocação determinada pela seleção aleatória. Cabe pontuar que o TOT nada mais é do que um LATE mais específico, em que há descumprimento apenas no grupo de tratamento.

Quando nenhum dos métodos apresentados são factíveis, ou quando as regras de seleção dos beneficiários são menos claras, os próximos dois tipos de métodos – diferenças em diferenças (DD) e pareamento – podem ser utilizados. Como nesses métodos não se reconhece a regra para seleção do programa, nem sempre eles irão fornecer estimativas confiáveis dos impactos dele.

O método diferenças em diferenças (DD) compara as mudanças nos resultados ao longo do tempo entre o grupo de tratamento e o grupo de controle, permitindo corrigir quaisquer diferenças entre eles que sejam constantes ao longo do tempo. Primeiro se compara as diferenças nos resultados de antes e depois do grupo de tratamento (primeira diferença), controlando os fatores que são constantes ao longo do tempo nesse grupo, e depois subtrai as diferenças nos resultados de antes e depois do grupo de controle (segunda diferença), eliminando os fatores variantes no tempo. Sendo assim, a abordagem das diferenças em diferenças, como colocado por Gertler *et al.* (2018, p. 144): “(...) combina as duas estimativas falsas do contrafactual (comparações antes e depois e comparações entre aqueles que optam por se inscrever e aqueles que optam por não se inscrever) para produzir uma melhor estimativa do contrafactual”. Quando tal método é usado, deve-se supor que, na ausência do programa, o resultado de ambos os grupos teria evoluído em paralelo. Caso essas tendências forem diferentes, o efeito estimado do tratamento obtido por esse método será inválido ou enviesado. Entretanto, mesmo que as tendências sejam iguais entre os grupos, o viés da estimativa do método pode ainda aparecer, pois a DD atribui à intervenção quaisquer diferenças entre as tendências dos dois grupos, a partir do momento em que a intervenção começa. Por isso, o método DD pressupõe que nenhum fator irá afetar desproporcionalmente um dos dois grupos durante o recebimento do programa.

Por fim, mas não menos importante, o último método consiste em um conjunto de técnicas estatísticas às quais se dá o nome de Pareamento. Os métodos de pareamento podem ser aplicados no contexto de quase todas as regras de seleção dos beneficiários do programa, desde que exista um grupo que não tenha participado dele. Como aponta Gertler *et al.* (2018, p. 159): “O pareamento utiliza grandes bases de dados e técnicas estatísticas para criar o melhor grupo de comparação possível com base nas características observáveis”. São leis quando a participação na intervenção é totalmente voluntária. Assim, para cada unidade do grupo de tratamento, irá se buscar uma unidade de não tratamento que mais se pareça com a unidade tratada em seu banco de dados. Esses indivíduos pareados não inscritos passam, então, a ser o grupo de controle que será usado para estimar o contrafactual.

Uma das limitações desse método consiste no fato de precisarem de extensas bases de dados e, mesmo quando disponíveis, pode haver falta de suporte comum entre o grupo de tratamento e o de não participantes. Além disso, e mais importante, o pareamento só pode ser realizado com base nas características observáveis, tendo que supor que não existam características não observáveis que afetam tanto a participação quanto os resultados. Essa é uma característica forte deste método, diferente dos métodos de seleção aleatória, de variável instrumental e de regressão descontínua, que não requerem tal hipótese.

Como visto, a forma como se define os grupos de tratamento e de controle são de extrema importância para definição do método a ser utilizado. Qualquer que seja o método a ser escolhido, é importante manter total transparência sobre ele e suas possíveis limitações, como conclui Fabiani *et al.* (2018, p. 10):

Seja o grupo de controle estabelecido aleatoriamente ou não, a construção da Avaliação de Impacto a partir dos métodos experimental e quase experimental deve levar em consideração a complexidade que envolve a definição deste grupo para a avaliação e a coleta de dados junto a ele, sobretudo em relação aos recursos financeiro e de tempo.

2.3.5 Desafios metodológicos

Após ter analisado algumas das principais metodologias para avaliação de impacto, cabe ressaltar quais são os desafios metodológicos que elas podem enfrentar. Segundo Gertler *et al.* (2018, p. 177): “O principal risco da aplicação de qualquer método é que suas suposições subjacentes não sejam verdadeiras, resultando em estimativas enviesadas do impacto do programa”. Destacam-se cinco efeitos que podem causar problemas às avaliações de impacto.

O primeiro efeito indesejado que pode vir a ocorrer é o efeito heterogêneo do tratamento. Esse efeito ocorre quando, tendo estimado o impacto de um programa para um grupo inteiro, o

que ocorre com a maioria dos métodos de avaliação de impacto, supõe-se que o programa afeta os resultados de todas as unidades da população de forma linear e homogênea, mascarando diferenças nos impactos entre diferentes beneficiários, isto é, mascaram o que é conhecido de efeito heterogêneo de tratamento.

O segundo efeito indesejado são os efeitos comportamentais não desejados. A realização de uma avaliação de impacto pode vir a induzir respostas comportamentais não desejadas na população que se está estudando:

- O **efeito Hawthorne** ocorre quando o simples fato de se observar as unidades avaliadas faz com que elas se comportem de maneira diferente.
- O **efeito John Henry** ocorre quando as unidades de comparação trabalham mais arduamente para compensar o fato de o programa não ter sido oferecido a elas.
- A **antecipação** pode levar a outro tipo de efeito comportamental não desejável. Em um programa com seleção aleatória, as unidades do grupo de controle podem esperar receber o programa no futuro e começar a mudar o seu comportamento antes de receber os serviços do programa.
- O **viés de substituição** é outro efeito comportamental que afeta o grupo de controle: as unidades que não foram selecionadas para receber o programa podem ser capazes de encontrar programas substitutos por iniciativa própria.

O terceiro efeito é o cumprimento parcial, que ocorre quando algumas unidades selecionadas para o grupo de tratamento não recebem o tratamento e, algumas unidades selecionadas para o grupo de comparação, recebem o tratamento. Isso pode ocorrer seja por vontade própria das unidades que foram selecionadas para um programa optarem por não participar do mesmo; por erros administrativos ou de implementação que acabam excluindo do programa alguns participantes que haviam sido selecionados; algumas unidades do grupo de controle podem receber ofertas para participar do programa por engano (e se inscrevem); elas conseguem participar do programa mesmo que não tenham recebido a oferta, entre outros fatores.

O quarto efeito trata dos transbordamentos, que ocorrem quando uma intervenção afeta um não participante do programa, seja de forma positiva ou negativa. Os efeitos de transbordamento podem se dividir em quatro: 1) externalidades, que são efeitos do programa sobre os indivíduos tratados que acabam afetando os não tratados; 2) interações sociais, que levam o contato entre populações tratadas e não tratadas, gerando impactos indiretos sobre os não tratados; 3) efeitos de equilíbrio de contexto, que afetam normas comportamentais ou sociais dentro de um dado contexto, como uma localidade tratada e; 4) efeitos de equilíbrio

geral, quando as intervenções afetam a oferta de bens ou serviços, alterando o preços de mercado dos mesmos. Uma das formas apontadas pelo INSPER (2017, p. 20) para contornar esses problemas é: “(...) garantir que os grupos tratado e de controle estejam geograficamente distantes ou isolados, com menor risco de efeitos cruzados”.

O quinto e último efeito é o viés de atrição, outro problema comum que pode afetar as avaliações, ocorrendo quando partes da amostra desaparecem ao longo do tempo e os pesquisadores não conseguem encontrar todos os membros iniciais do grupo de tratamento e de controle nas pesquisas de acompanhamento.

Todos esses efeitos podem gerar desafios na hora da elaboração de uma avaliação de impacto. Apesar disso, as avaliações de impacto são um investimento valioso para muitos programas. Como diz Gertler *et al.* (2018, p. 357):

Conjugadas ao monitoramento e outras formas de avaliação, elas melhoram a compreensão sobre a efetividade de políticas específicas; contribuem para aperfeiçoar a prestação de contas junto aos gestores de programas, aos governos, aos financiadores e ao público; orientam as decisões sobre como alocar os recursos escassos destinados ao fomento do desenvolvimento socioeconômico de forma mais eficiente; e ampliam o estoque global de conhecimento sobre o que funciona e o que não funciona na área do desenvolvimento.

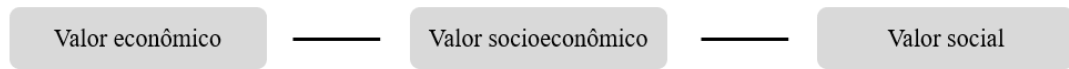
2.4 A Metodologia SROI

2.4.1 Definição

Como sinalizado anteriormente, a metodologia SROI (*Social Return On Investment*), metodologia principal a ser analisada por esta pesquisa, se encontra classificada como um método não experimental, por não necessitar da construção de um grupo de controle e se basear nos princípios da avaliação custo-benefício. Ela foi desenvolvida por uma fundação norte-americana, a *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF), em 1996, com o objetivo de quantificar o valor econômico e social criado com o investimento em organizações sem fins lucrativos. O grande desafio da metodologia é comparar o valor monetário investido com o valor social gerado, devido à dificuldade de tal valor social ser transformado em unidades monetárias.

Segundo Araujo *et al.* (2005, p. 3): “A REDF defende a existência de um continuum de criação de valor para as entidades sem fins lucrativos, ou seja, o valor é criado simultaneamente em três caminhos, variando do valor econômico puro para o valor socioeconômico e para o valor social puro”. O SROI irá se preocupar com a medição do valor socioeconômico.

Figura 5 - Conceitos de valor para entidades do Terceiro Setor



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Araujo *et al.* (2005).

Na figura acima, identifica-se que o valor socioeconômico se encontra entre o valor econômico e o valor social. O valor econômico é realizado quando existe algum retorno financeiro sobre um investimento, incluindo também a remuneração do capital investido, ou seja, o custo de oportunidade do capital próprio e o custo da dívida com terceiros. Já o valor social é criado quando recursos, insumos, processos e programas de ação são combinados para trazer melhoras na vida dos indivíduos ou da sociedade como um todo, sendo ele a missão, a razão de existir das entidades do Terceiro Setor. Sendo assim, como aponta Araujo *et al.* (2005, p. 3): “A mensuração do valor socioeconômico é fundamentada na incorporação de certos elementos de valor social quantificados monetariamente ao valor econômico criado”.

De modo geral, o SROI surge como uma ferramenta para capturar o valor socioeconômico dos programas, não se restringindo apenas em medir o valor financeiro/econômico. Segundo Nicholls *et al.* (2012, p. 7): “O Retorno Social do Investimento (SROI) é uma estrutura para mensurar e contabilizar este conceito de valor muito mais amplo; ela busca reduzir a desigualdade e a degradação ambiental e melhorar o bem-estar ao incorporar custos e benefícios sociais, ambientais e econômicos.”.

Nesse sentido, é visto um crescente reconhecimento de que formas mais eficientes de se trabalhar o valor social, econômico e ambiental das atividades devem ser priorizadas frente aos desafios impostos para o desenvolvimento sustentável. Os valores que são criados por ações e programas muitas vezes não capturam o real impacto que tiveram sobre a população, muitas vezes sendo apresentado apenas o valor que pode ser mensurado e contabilizado. Ainda em Nicholls *et al.* (2012, p. 7): “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”. Fabiani *et al.* (2018, p. 11) define o SROI de forma semelhante:

(...) um conjunto de princípios para a mensuração e valoração do impacto não financeiro de projetos, programas e negócios sociais e sua comparação com o valor investido. É, assim, uma metodologia que se baseia em custos financeiros para verificar se, no projeto, programa ou negócio social em análise, há uma relação positiva entre a unidade monetária investida e a unidade de impacto social resultante.

Como será visto, o SROI está mais preocupado com essa definição mais ampla de valor, sendo uma história sobre mudança, que contém informações quantitativas, qualitativas e

financeiras que ajudam no processo decisório. Somado a isso, o fato observado por Machado (2015, p. 13-14) de que a: “crescente importância do SROI é atribuída a uma nova geração de financiadores e investidores interessados na análise de impactos reais. O SROI é uma linguagem comum, essencial para a comunicação”. Isso mostra que essa metodologia procura contribuir para a comunicação dos impactos sociais e a importância da realização de ações socioambientais no desenvolvimento da sociedade.

O SROI pode ser usado por diversos agentes e organizações do setor público e privado que não visam ao lucro (ou voluntários). A avaliação pode servir de insumo para definir novas diretrizes de gestão dos projetos de organizações sem fins lucrativos e negócios sociais, avaliar riscos e oportunidades do impacto gerado pelos programas sociais realizados por empresas privadas, demonstrar aos financiadores o impacto de um programa para que os ajude na decisão de investimento e também auxiliar agentes públicos em uma pré-contratação de um programa, ou até mesmo para monitorar o desempenho de um contratante. Como conclui Barbosa (2019, p. 19): “(...) 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”. Sendo assim, o SROI tem a característica de transitar em diversos tipos e formatos de organizações, programas e projetos.

Resumidamente, o SROI é uma ferramenta muito útil de avaliação pois permite que se envolvam os *stakeholders* (pessoas, organizações ou entidades atingidas direta ou indiretamente por uma intervenção, seja ela positiva ou negativa, como resultado da atividade que está sendo analisada) na construção de uma compreensão real de como as intervenções influenciam as diversas partes, permite uma mensuração simples e acessível aos investidores sociais, bem como traduz os resultados para termos monetários, obtendo assim um valor para a organização, que ganha confiança frente aos investidores. Tais fatores são de extrema importância, tendo em vista que o mercado da filantropia está cada vez mais aquecido.

2.4.2 Características e Princípios

Existem dois tipos de SROI, o de avaliação, que é conduzido retrospectivamente e baseado em resultados reais e dados históricos, que já tenham ocorrido (exemplo de uma avaliação *ex post*), e o de previsão, que prevê quanto valor social será criado caso as alternativas alcancem os resultados esperados (exemplo de uma avaliação *ex ante*). Assim como ocorre na comparação de uma avaliação *ex ante* e uma avaliação *ex post*, quando realizado um SROI de previsão, suas previsões no processo de planejamento de um programa podem ajudar a mostrar

como um investimento pode maximizar o impacto, bem como identificar o que deve ser mensurado, facilitando a coleta dos dados durante o andamento do programa. Já para a realização de um SROI de avaliação, serão necessários dados sobre os resultados obtidos, que podem não estar ao alcance dos avaliadores caso o programa não tenha sido bem elaborado anteriormente. Portanto, é recomendável que se faça uma análise anterior ao início do programa prevendo qual poderá ser o valor social, pois essa irá assegurar que se criem sistemas de coleta de dados corretos que poderão ser utilizados para elaboração de um SROI de avaliação mais tarde.

Ao se realizar uma avaliação SROI, deve-se ter claro que este foi desenvolvido por meio de análises de contabilidade social e custo-benefício e tem como base sete princípios, que sustentam como ele deve ser aplicado, sendo esses:

1. **Envolver os *stakeholders*:** informar o que vai ser mensurado, como isso será mensurado e avaliado.
2. **Entender o que muda:** entender como a mudança foi criada e avaliar por meio de evidências coletadas, reconhecendo mudanças positivas e negativas, intencionais ou não.
3. **Valorizar as coisas que importam:** utilizar *proxies* financeiras para que o valor dos resultados possa ser reconhecido.
4. **Incluir somente o que for importante:** determinar quais informações e comprovações devem ser incluídas na prestação de contas para dar uma imagem verdadeira e apropriada, podendo os *stakeholders* tirarem conclusões razoáveis sobre o impacto.
5. **Não reivindicar em excesso:** apenas reivindicar o valor que as organizações são responsáveis por terem criado.
6. **Ser transparente:** demonstrar em que base a análise pode ser considerada verdadeira e correta, mostrar como será relatada e discutida com os *stakeholders*.
7. **Verificar o resultado:** obter uma certificação independente apropriada, em que as informações obtidas são verificadas.

A partir desses princípios, cabe apresentar quais são as etapas para a elaboração do SROI. Como qualquer metodologia de análise, suas etapas estão diretamente relacionadas aos seus princípios.

2.4.3 Etapas para elaboração e cálculo do SROI

O SROI, segundo Nicholls *et al.* (2012) possui seis etapas. Para cada uma dessas etapas, será feita uma descrição um pouco mais detalhada para que, no próximo capítulo, seja feita a análise de um estudo de caso em que a metodologia foi aplicada. Suas etapas são:

1. **Estabelecer o escopo e identificar os *stakeholders*:** ter um limite claro sobre o que SROI irá cobrir, quem está envolvido no processo e como.
2. **Mapear os resultados:** através de um mapa de impacto ou da elaboração de uma teoria da mudança, em conjunto com os *stakeholders*.
3. **Evidenciar os resultados e atribuir valor:** encontrar dados para demonstrar os resultados atingidos, dando valor a eles.
4. **Estabelecer os impactos:** a partir da coleta das evidências sobre os resultados e atribuído valor monetário a eles, eliminar os aspectos da mudança que teriam acontecido de qualquer maneira, ou que sejam resultados de outros fatores.
5. **Calcular o SROI:** somar todos os benefícios, subtrair qualquer impacto negativo e comparar o resultado com o investimento feito. Pode-se testar também a sensibilidade dos resultados.
6. **Relatar, utilizar e incorporar:** compartilhar os resultados com os *stakeholders* e reagir a eles, incorporando processos com bons resultados e a verificação deles – etapa geralmente esquecida.

A primeira etapa visa o **estabelecimento do escopo e a identificação dos *stakeholders***. Nessa etapa, deve-se deixar claro o que será mensurado, como e por que irá mensurá-lo. Existem três etapas nesse estágio: estabelecer o escopo, identificar os *stakeholders* e decidir como envolvê-los. Em primeiro lugar, para estabelecer o escopo, deve-se identificar o que é factível para mensurar e o que gostaria de poder melhorar ou comunicar. Deve-se ter clareza a respeito das razões pelas quais está conduzindo a análise, sobre quais recursos estão disponíveis e ainda definir as prioridades para a mensuração, analisando se o que está sendo proposto é factível. Nessa etapa, as questões que precisarão ser levadas em consideração incluem: 1) propósito; 2) público; 3) experiência; 4) recursos; 5) quem fará o trabalho; 6) gama nas atividades nas quais irá se focar; 7) o período de tempo no qual a intervenção se dará ou no qual se deu e; 8) se a análise é uma previsão ou uma avaliação. Cabe acrescentar que, manter bons registros são úteis para fazer uma análise SROI com sucesso, pois o relatório SROI precisa conter muito mais do que o cálculo do retorno social, precisa documentar as decisões e suposições que foram feitas ao longo do trajeto (NICHOLLS *et al.*, 2012, p. 16-17)

O segundo passo dessa etapa será o de identificar os *stakeholders*. Na análise SROI, deve-se descobrir quanto valor foi criado ou destruído e para quem, por isso, uma sugestão para

essa tarefa é listar todas as pessoas ou organizações que podem afetar ou serem afetados pelas atividades dentro do seu escopo, mesmo que a mudança ou o resultado seja positivo ou negativo, intencional ou não. Para o terceiro passo, de envolver os *stakeholders*, o mais recomendável é que se colete informações diretamente com eles. Esse pode ser um desafio pela falta de tempo ou de recursos, o que significa que algumas informações tenham que vir de pesquisas já existentes. Para que isso não ocorra, planejar um momento com os *stakeholders* para a coleta de dados que serão usados em várias etapas da análise pode ser útil na otimização do tempo e recursos, evitando que se os acione recorrentemente.

A segunda etapa do SROI trata do **mapeamento dos resultados**. É nessa etapa que deverá ser construída a Teoria da Mudança (já apresentada anteriormente), envolvendo os *stakeholders*, para que se possa ter um controle e melhor detalhamento de como as atividades que são analisadas estão usando os recursos disponíveis para entregar os produtos e resultados desejados. É comum que esse processo que relaciona as entradas (insumos e atividades), saídas (produtos) e resultados também seja chamado de Mapa de Impacto. Cabe acrescentar que, ao envolver os *stakeholders* na construção da Teoria da Mudança, fica garantido que os resultados importantes para aqueles que são diretamente afetados sejam medidos e avaliados.

Um ponto importante que ainda não foi dito sobre a elaboração da Teoria da Mudança é que, após a identificação dos insumos que serão utilizados (dinheiro e tempo, por exemplo), deve-se valorar tudo que será utilizado, incluindo entradas não monetárias. Em relação a essas, existem dois tipos principais que geralmente são relevantes ao SROI: o tempo dos voluntários e as contribuições de bens e serviços em espécie. Por conta disso, as horas doadas por voluntários muitas vezes recebem um valor equivalente à taxa horária média para o tipo de trabalho que desempenham. Atribuir valor para as entradas não monetárias irá garantir sua transparência em relação ao custo total da execução do programa. Vale ainda alertar que, identificar os resultados nem sempre é imediatamente intuitivo, por isso, deve-se tomar cuidado para não confundir as saídas (produtos) com os resultados. Por ser essencial para análise, é de extrema importância que se “gaste um tempo” construindo a Teoria da Mudança (NICHOLLS *et al.*, 2012, p. 24-27).

A terceira etapa visa o **desenvolvimento de indicadores de resultados**. Esses indicadores serão usados para coletar provas dos resultados que estão acontecendo, tendo cada um uma importância relativa para o valor que será gerado. Nessa etapa, além do desenvolvimento dos indicadores, será necessário também coletar os dados dos resultados, estabelecer quanto tempo eles duram e atribuir valor a eles. É importante notar que os *stakeholders* são, muitas vezes, as melhores pessoas para identificação dos indicadores. Uma

dica para essa etapa é tentar misturar indicadores subjetivos (percepção das pessoas) e indicadores objetivos que se complementem. Se o SROI for de previsão, é preciso verificar se os indicadores poderão ser razoavelmente mensuráveis no futuro, caso seja uma análise SROI de avaliação, é preciso verificar o custo da coleta de informações sobre os resultados que tenham acontecido, caso a informação não esteja disponível. A fim de transparência, todos os indicadores e dados utilizados devem ter sua motivação para uso explicadas.

Um fator muito importante dessa etapa é o estabelecimento de quanto tempo os resultados duram. Alguns resultados podem durar mais tempo do que outros, ou dependerem da continuidade de uma atividade e outros, não. A escala de tempo utilizada é geralmente o número de anos que se espera que o benefício dure após a sua intervenção, sendo esse o “período de benefício”. Cada resultado deverá ter sua própria estimativa de duração. Assim como na definição dos indicadores, nesta etapa é importante apresentar o raciocínio usado para estipular a duração do resultado, que deverá constar também no relatório SROI.

Por fim, o processo de valoração visa a atribuição de um valor monetário para os resultados obtidos, mesmo que esses resultados não tenham um preço de mercado. Esse valor, muitas vezes, será subjetivo, derivado de percepções subjetivas das pessoas sobre quanto as coisas valem. No SROI, se usam *proxies* (uma aproximação de valor, quando uma medida exata é impossível de ser obtida) financeiras para estimar o valor social dos bens não transacionáveis para os diferentes *stakeholders*. Ao estimar este valor por meio da utilização de *proxies* financeiras, e combinando essas valorações, chega-se a uma estimativa do valor social total criado por uma intervenção. Essa é uma forma de apresentar aos *stakeholders* a importância relativa da mudança experimentada por eles. Como pontua Nicholls *et al.* (2012, p. 38): “Na medida em que o SROI se tornar mais difundido, a monetização vai se aperfeiçoar e haverá espaço para intercâmbio de boas *proxies* financeiras”.

A quarta etapa tem como objetivo o **estabelecimento dos impactos**, que será o resultado diretamente atribuível à organização. Para chegar a esse conceito, deverão ser depuradas as mudanças, subtraindo o que não foi produzido pela organização. Em outras palavras, ao realizar uma análise SROI, a organização pode reivindicar apenas como impacto o que ela própria criou. Essa etapa é muito importante, pois o risco de se fazer uma superavaliação fica reduzido e a análise tem mais credibilidade. Assim, devem ser considerados quatro conceitos que serão caracterizados abaixo: deslocamento, contrafactual, atribuição e *drop-off*.

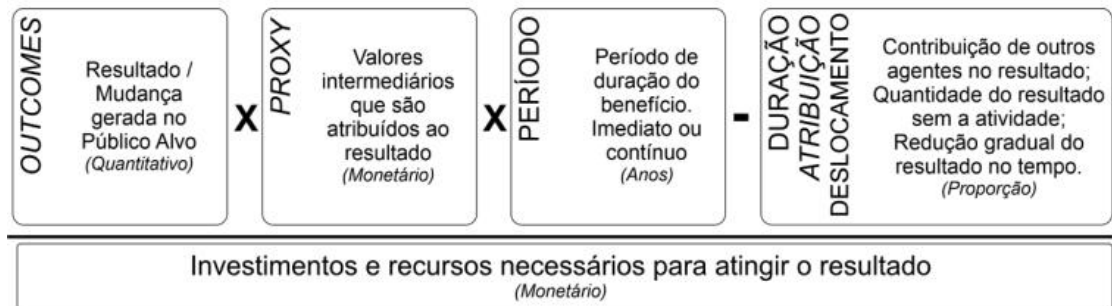
- O **deslocamento** consiste numa avaliação do quanto o resultado obtido desloca outros resultados, ou seja, a sua atividade pode estar “deslocando” o problema para outro grupo de indivíduos ou comunidade.

- O **contrafactual** reflete quanto da mudança observada teria acontecido de qualquer forma, mesmo sem a existência do projeto. Pelo fato de serem feitos grupos de controle hipotéticos em uma análise SROI, geralmente são usadas as percepções dos *stakeholders* para definição do contrafactual.
- A **atribuição** é uma avaliação do quanto do resultado foi causado por contribuições de outras organizações ou pessoas. Esse estágio trata de assegurar que foram incluídos todos os *stakeholders* relevantes que venham a contribuir para a mudança ocorrida.
- O **drop-off** é usado para analisar quanto do resultado continua nos anos seguintes à intervenção. Naturalmente, espera-se que a quantidade de resultados seja cada vez menor nos anos seguintes, por isso o *drop-off* é utilizado para resultados que durem mais do que um ano, e geralmente é calculado deduzindo-se uma porcentagem fixa a partir do nível restante do resultado no fim de cada ano. Por exemplo, um resultado de 100 que teve duração de três anos, mas que cai 10% a cada ano seria de 100, no primeiro ano, 90 no segundo (100 menos 10%) e 81 no terceiro (90 menos 10%).

Todas essas medidas serão calculadas em porcentagem e deverão ser subtraídas do resultado para então calcular o valor do impacto gerado. Para isso, deverá ser calculado o impacto para cada resultado, ou seja, a *proxy* financeira deve ser multiplicada pela quantidade do resultado que irá gerar um valor total. Desse total, deverá ser deduzido quaisquer impactos que não foram criados pela organização (deslocamento, contrafactual, atribuição e *drop-off*). Isso deverá ser feito para cada um dos resultados, para chegar ao impacto de cada um. Por fim, deve ser somado o total de cada impacto, para então gerar o impacto global.

Será na quinta etapa que, enfim, o **cálculo do SROI** deverá ocorrer. Como aponta Nicholls *et al.* (2012, p. 50): “A ideia básica é calcular o valor financeiro do investimento e o valor financeiro dos custos e benefícios sociais”. Mas, para isso, ainda devem ser feitas quatro etapas. A primeira delas é projetar para o futuro o valor de todos os resultados alcançados. Em seguida, trazer os valores projetados dos benefícios para valor presente e calcular o valor presente líquido (VPL) deles, ou seja, subtrair o valor dos investimentos, do valor presente dos benefícios. Após ter feito isso, para se obter a taxa SROI, basta dividir o valor presente líquido pelo valor das entradas (valor investido). Esse cálculo terá como resultado uma proporção, que determinará quanto de retorno está tendo seu investimento. Por exemplo, caso a taxa SROI dê o valor de 3:1, isso significa que a cada R\$1,00 investido, se tem R\$ 3,00 de retorno pelo investimento feito. Abaixo segue um exemplo para o cálculo do SROI.

Figura 6 - Exemplo de cálculo de SROI com apenas um resultado



Fonte: Barbosa (2019).

Após ter calculado essa proporção, é importante ainda avaliar em que medida os resultados mudariam se fossem mudadas algumas suposições das etapas anteriores, essa é chamada de “análise de sensibilidade” e tem como objetivo analisar quais variáveis do modelo têm maior efeito sobre seu resultado final.

Por fim, a sexta etapa do modelo consiste em **comunicar aos stakeholders os resultados obtidos**. O SROI visa à criação de prestação de contas aos *stakeholders* através de um relatório que deve incluir muito mais do que os retornos sociais calculados. Segundo Nicholls *et al.* (2012, p. 57):

O relatório SROI deve incluir aspectos qualitativos, quantitativos e financeiros para fornecer ao usuário as informações importantes sobre o valor social que está sendo criado no desenrolar de uma atividade. Ele conta a história da mudança e explica as decisões que você tomou no curso de sua análise.

Assim, o relatório deve incluir informações suficientes para permitir que qualquer pessoa possa ter certeza de que os cálculos são robustos e precisos, demonstrando todas as decisões e suposições que foram feitas para o cálculo dos resultados. O relatório SROI deve ser sucinto, consistente, partindo sempre do princípio da transparência. Para que não sejam tomadas decisões de investimento imprudentes, a taxa deve ser apresentada juntamente com as outras informações contidas no relatório.

2.4.4 Benefícios e limitações

Entre os benefícios de se realizar uma análise SROI podem ser citados: serve como uma ferramenta direcionada aos gestores para elaboração do negócio ou programa, para o redesenho de suas atividades, bem como para seu monitoramento e avaliação de impacto; combina abordagens quantitativas e qualitativas, que dão ao método a possibilidade de usá-lo na gestão das organizações, facilitando a tomada de decisão para alocação de recursos, seja de tempo,

indivíduos ou dinheiro; integra os grupos de interesse (*stakeholders*) no processo; contribui na avaliação e mensuração do desempenho das organizações, podendo ajudá-las a tornarem-se mais sustentáveis, dando um direcionamento melhor para seus investimentos; quantifica quanto a organização está contribuindo para a sociedade, tendo em vista a ineficiência ou falta de recursos financeiros do Estado; contribui tanto para os gestores quanto para os usuários da informação, pois apresenta como os recursos foram ou estão sendo geridos e quanto de impacto cada um está causando, podendo assim atrair novos investidores e; serve como um meio de transparência e prestação de contas junto à sociedade.

Entre suas limitações, destacam-se a: dependência de uma gestão gerencial eficiente, de um sistema de coleta de informações e dados de maneira ordenada, de um bom entendimento das atividades, dos resultados e da alocação de recursos financeiros e humanos; necessidade de que os *stakeholders* estejam interessados; não permite a comparação entre projetos (a menos que estejam no mesmo setor e possuam características muito semelhantes); possui resultados baseados em premissas subjetivas e taxas (deslocamento, contrafactual, atribuição, *drop-off*) subjetivas; seus cálculos estão diretamente relacionados a fatores e agentes externos, o que demanda, portanto, maior conhecimento do território, contexto e histórico e; se a análise não for exaustiva, existe o risco de coletar apenas os impactos diretos, primários e tangíveis e deixar de fora outros menos "visíveis".

Além disso, cabe pontuar que o SROI não serve como uma ferramenta para comparar o retorno social entre diferentes organizações. Como coloca Nicholls *et al.* (2012, p. 10):

As organizações trabalham com stakeholders diferentes que farão julgamentos diferentes quando analisarem seus retornos sociais. Consequentemente, não é apropriado comparar as proporções do retorno social individualmente. Da mesma maneira que investidores precisam de mais do que informações acerca de retorno financeiro para tomarem suas decisões, investidores sociais precisarão ler toda a informação produzida como parte de uma análise SROI. Entretanto, uma organização deve comparar as mudanças em seu próprio retorno social através do tempo e examinar as razões para tais mudanças. As organizações também devem procurar educar seus financiadores e investidores a respeito da importância de colocar as taxas de retorno no contexto da análise como um todo.

Não obstante estas limitações, a metodologia SROI é um avanço na avaliação de desempenho das organizações do Terceiro Setor pois apresenta-se como uma ferramenta de fácil acesso e aplicação, não demandando muitos recursos daqueles que querem aplicá-la, permitindo estudar o impacto de um projeto ou programa relacionando os benefícios do investimento com o seu custo.

CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASO: PROJETO CASA MAGGICA

3.1 Introdução

Baseado nos conceitos apresentados nos dois capítulos anteriores, referentes à dinâmica do Terceiro Setor brasileiro e das metodologias de avaliação de impacto, o terceiro capítulo tem como objetivo apresentar um estudo de caso real, demonstrando como é feita a aplicação da metodologia SROI na prática. Espera-se com essa aplicação ter um melhor entendimento sobre quando é válido o uso de tal metodologia e quais são suas limitações.

A avaliação de impacto SROI analisada neste capítulo mede o impacto gerado pelo Projeto Casa Maggica no ano de 2015, um negócio de impacto social desenvolvido pela Fundação André e Lucia Maggi (FALM). A FALM é quem realiza a gestão das ações de investimento social privado da AMAGGI, uma das empresas líderes do agronegócio na América Latina que, neste estudo de caso, representa o investidor social privado do negócio.

O relatório foi publicado em outubro de 2016 pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). A escolha em analisar tal estudo de caso se deu pelo fato de o IDIS estar à frente da apresentação do SROI ao país, tendo aplicado o primeiro SROI em uma avaliação para a organização familiar Fundação Lúcia e Pelerson Penido (FLUPP) em 2014. Além disso, a escolha por essa avaliação tem como motivação o fato de que os princípios e as etapas do SROI, já discutidas no capítulo anterior, estão bem claros e concisos, sendo de fácil entendimento para aqueles que buscarem se aprofundar no assunto.

3.2 Apresentação do projeto

O Projeto Casa Maggica (negócio de impacto social) foi desenvolvido na cidade de Rondonópolis, Mato Grosso, por meio de atividades de contraturno escolar e tinha como objetivo contribuir para o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes de 7 a 16 anos, fazendo uso da arte educação para a construção da cidadania.

As atividades oferecidas incluíam dança, música, teatro e artes plásticas e visavam complementar o processo de educação formal. Para fazer parte do Projeto, o aluno deveria se inscrever em duas das atividades oferecidas. As aulas tinham duração média de duas horas e aconteciam duas vezes por semana. Sendo assim, o tempo total, por semana, que as crianças e adolescentes passavam no Projeto era de oito horas. Cabe ainda mencionar que, entre as

atividades, havia um período de intervalo, quando as crianças e adolescentes desfrutavam de um lanche oferecido pelo Projeto.

Portanto, a Casa Maggica não trabalhava com a educação formal, ela possuía a arte educação como instrumento para desenvolver, dentre outros, o fortalecimento da memória, das habilidades de leitura e da criatividade. O Projeto ainda realizava acompanhamento escolar e familiar, gerando trocas de experiências e de aprendizados, estimulando o envolvimento familiar no processo de desenvolvimento das crianças e adolescentes.

Quando analisado em 2015, o Projeto oferecia vagas para 240 crianças e adolescentes, tendo como prioridade famílias com maior nível de vulnerabilidade socioeconômica e, sobretudo, alunos de duas escolas parceiras, a Escola Estadual Francisca Barros de Carvalho e a Escola Municipal Frei Milton Marques da Silva. A Casa Maggica iniciou o ano com 247 inscritos e, ao final de 2015, contava com 182 crianças e adolescentes no Projeto. Este foi o número de crianças e adolescentes considerados na avaliação.

A avaliação tinha três objetivos:

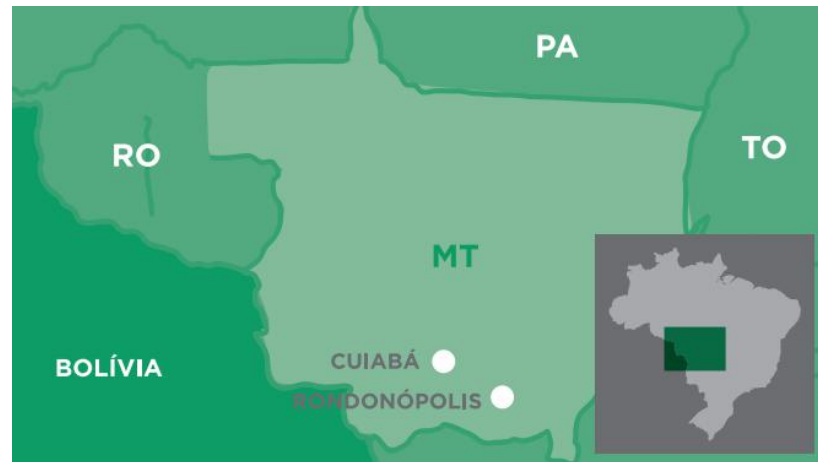
1. Compreender o impacto do Projeto Casa Maggica através de um estudo avaliativo que demonstrasse a efetividade do investimento da FALM;
2. Auxiliar a identificação de potenciais pontos de aprimoramento e focos prioritários do Projeto;
3. Apoiar o planejamento estratégico e o processo de tomada de decisões da FALM quanto aos desdobramentos, continuidade e expansão do Projeto Casa Maggica.

Pelo fato de permitir que os objetivos acima fossem atingidos, em função de suas características que combinam dados qualitativos e quantitativos, a metodologia SROI foi escolhida para essa avaliação. Através da consulta direta aos principais *stakeholders* do Projeto, buscou-se compreender qual era a mudança que a Casa Maggica proporcionava na vida das pessoas.

3.3 Estabelecendo o escopo e identificando os *stakeholders*-chave

A cidade de Rondonópolis fica localizada no estado de Mato Grosso, a 210 km a sudeste da capital Cuiabá. Com uma população de 195.476 habitantes em 2010, possuía Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,7558 em 2016, índice classificado como alto, porém o IDHM-E (IDH voltado à educação) era de 0.698, considerado médio com potencial de melhoria.

Figura 7 - Mapa de localização do Projeto Casa Maggica



Fonte: IDIS (2016).

O Projeto Casa Maggica já vinha sendo desenvolvido nesta cidade desde 2009. O escopo da avaliação escolhido foi o conjunto de atividades realizadas pela Casa Maggica, a saber: aulas de balé, música, teatro e artes plásticas, para as crianças e adolescentes, bem como atividades previstas para a aproximação da família (reuniões de pais e apresentações). O período escolhido foi o de um ano, ou seja, o período que compreendeu o trabalho realizado no ano de 2015 pelo Projeto.

Como já definido anteriormente, os *stakeholders*, ou grupos de interesse, são pessoas, organizações ou entidades que experimentam uma mudança, seja ela positiva ou negativa, intencional ou não, como resultado da intervenção de um projeto. A identificação dessas partes interessadas foi possível através da consulta à equipe do projeto e da FALM. A figura a seguir apresenta os *stakeholders* influenciados pelas atividades realizadas pela Casa Maggica, ou que tenham contribuído para a sua efetivação (considerou-se “educadores” os profissionais que atuam na Casa Maggica e “professores” os profissionais das escolas):

Figura 8 - Stakeholders do Projeto Casa Maggica



Fonte: IDIS (2016).

Para a metodologia SROI, deve-se incluir na avaliação somente os *stakeholders* que experimentam mudanças materiais como resultado das atividades do projeto em análise. Assim, nesta avaliação, foram considerados somente os *stakeholders* significativamente afetados pelas atividades da Casa Maggica que estão apresentados na figura anterior em laranja e com um asterisco (*), sendo eles: crianças e adolescentes de 7 a 16 anos, que frequentam o Projeto nos horários de contraturno escolar e; seus familiares, que estão envolvidos nas atividades do Projeto ao assistir as apresentações das crianças e adolescentes ao final do ano, bem como apresentações extras que ocorrem esporadicamente e reuniões bimestrais de pais.

Após a identificação dos *stakeholders*, foi feita uma coleta de dados qualitativos no período anterior ao período de análise quantitativa, ocorrendo de 22 a 26 de setembro de 2014, quando a equipe do IDIS foi a campo e realizou entrevistas e grupos focais com diferentes atores que possuíam alguma relação com o Projeto. Essa etapa teve como objetivo mapear os principais grupos de interesse impactados pelas atividades desenvolvidas e verificar de que maneira esses grupos foram afetados pelo Projeto, permitindo a confirmação dos resultados que seriam mapeados na Teoria de Mudança, definindo a lista daqueles a serem considerados na avaliação. Essa etapa também auxiliou na construção do questionário, que seria aplicado no ano seguinte, ano de avaliação dos resultados. Houve também um segundo trabalho de campo qualitativo, realizado de 20 a 22 de junho de 2016, que teve como principal objetivo o levantamento de *proxies* com os principais *stakeholders* do Projeto.

De modo geral, essa fase da avaliação permite checar com os *stakeholders* alguns pontos como: a existência de outros grupos ou subgrupos de *stakeholders* não identificados previamente, mas importantes para o projeto ou programa em avaliação; a lista de mudanças

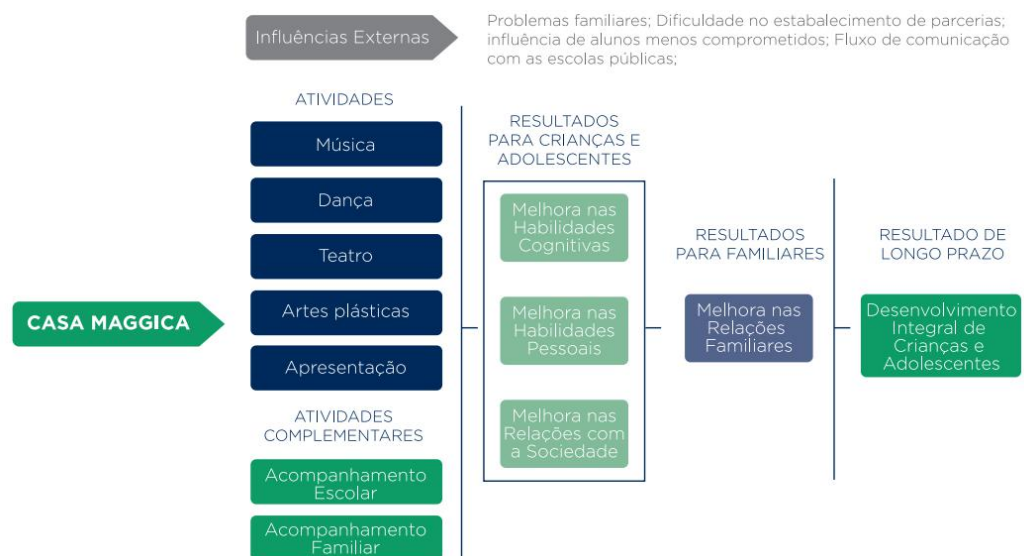
materiais a ser considerada na avaliação; a existência de resultados negativos e/ou inesperados que tenham ocorrido por meio do projeto ou programa em análise; a influência de resultados no movimento de outros resultados (deslocamento); as mudanças que teriam acontecido mesmo sem o projeto (contrafactual), e; as mudanças relatadas pelos *stakeholders* que são resultado da atuação de outros atores sociais (atribuição) (IDIS, 2016, p. 20).

Na avaliação do Projeto Casa Maggica, os relatos dos diferentes *stakeholders* consultados nas fases qualitativas de coleta de dados corroborou para a validação da lista dos *stakeholders* materialmente impactados pelo Projeto, assim como na definição das mudanças materiais a serem mensuradas na avaliação. Não foram identificados resultados negativos pelo Projeto, seja direta ou indiretamente.

3.4 Mapeando resultados

A partir do levantamento qualitativo da avaliação, uma Teoria da Mudança da Casa Maggica (sintética) foi formulada para descrever as principais mudanças ocorridas na vida das crianças, adolescentes e seus familiares. A figura abaixo apresenta esta Teoria de Mudança:

Figura 9 - Teoria de Mudança do Projeto Casa Maggica



Fonte: IDIS (2016).

A Teoria de Mudança do Projeto Casa Maggica retrata as principais mudanças geradas para os *stakeholders* mais impactados: crianças e adolescentes participantes do Projeto e seus familiares. O diagrama acima apresenta um resumo das mudanças que ocorreram como resultado das diversas atividades realizadas, isto é, são as mudanças que o Projeto Casa Maggica efetivamente gerou na realidade, inclusive aquelas não esperadas ou não previstas.

Apesar das respostas poderem ser enviesadas, dependendo da forma de como as perguntas foram feitas, as mudanças aqui registradas são as mais relevantes do Projeto pelo fato de terem sido relatadas espontaneamente pelos próprios *stakeholders* durante os grupos focais e entrevistas. Para as crianças e adolescentes, elas estão classificadas em três áreas: a) melhora nas habilidades cognitivas; b) melhora nas habilidades pessoais e; c) melhora nas relações com a sociedade. Já para os familiares, a mudança é classificada como “melhora nas relações familiares”. Sendo assim, estas são as mudanças materiais que serão medidas na etapa seguinte do processo de avaliação SROI.

3.5 Evidenciando resultados e atribuindo-lhes um valor

Para a mensuração do nível de mudança ocorrida, foram definidos indicadores para cada um dos resultados (como é apresentado na figura abaixo). Estes indicadores foram construídos a partir dos relatos dos *stakeholders* por meio das respostas aos questionários que constituíram a etapa de coleta de dados quantitativos da avaliação. Como não houve dados de base comparativos para esses indicadores, os respondentes (crianças e adolescentes, educadores, professores e familiares) avaliaram o quanto de mudança foi percebida no ano de 2015. Esta solução é recomendável em um contexto no qual não foram coletados os dados de base (antes da intervenção), como é o caso desta avaliação (avaliação *ex post*).

O percentual de mudança obtido para cada indicador é convertido em um fator que representa a quantidade de pessoas que passaram pela mudança. A tabela a seguir apresenta os indicadores e o resultado da mudança para cada grupo de interesse, já aplicados os fatores de ajuste. Assim, para cada resultado de impacto, o total de pessoas para quem houve muita mudança foi:

Tabela 5 - Indicadores e percentual de mudança dos resultados

STAKEHOLDER	MUDANÇA / RESULTADO	INDICADOR QUE DESCREVE A MUDANÇA/RESULTADO	INCIDÊNCIA DO RESULTADO
Crianças e Adolescentes	Melhora nas Habilidades Cognitivas	Melhora no raciocínio lógico	82%
		Aumento do envolvimento com a escola	
		Aumento da imaginação	
	Melhora nas Habilidades Pessoais	Diminuição da timidez	82%
		Melhora da expressão oral	
		Melhora da autoestima	
		Aumento da facilidade em fazer novos amigos	
		Melhora da concentração	
		Diminuição das brigas	83%

	Melhora nas Relações com a Sociedade	Aumento do cuidado com o ambiente ao redor	
		Aumento da confiança no futuro	
		Aumento no respeito às pessoas em geral	
Familiares	Melhora nas Relações Familiares	Melhora na convivência familiar	91%
		Aumento do orgulho pelas realizações atuais do filho	
		Aumento da confiança no futuro do filho	

Fonte: IDIS (2016).

Tendo em vista a diferença no número de questionários respondidos pelos grupos de *stakeholders* consultados, os valores da tabela acima foram ponderados para levar em conta a importância relativa de cada grupo na incidência do resultado.

No questionário, os *stakeholders* também foram questionados sobre o quanto acham que as mudanças irão durar. Essa é uma informação importante quando se pretende calcular o retorno social do investimento realizado. O período de benefício (em média) definido para as crianças e adolescentes ficou em torno de 5 anos, enquanto para os familiares, em 6 anos.

Cabe mencionar que, o efeito dos benefícios materiais sentidos pelos *stakeholders* não é o mesmo após se desligarem do Projeto. Essa tendência de “esvaziamento” dos resultados, pela qual os efeitos vão desaparecendo, é chamada na metodologia SROI de “*drop-off*”. Foi assumido que os efeitos diminuem em 30% a cada ano após o desligamento. Isso significa dizer que, a cada ano, 30% dos benefícios da Casa Maggica se perdem. Evidentemente, só faz sentido a aplicação dessa medida em resultados cujo período de benefício supera um ano. A taxa de *drop-off* tem como objetivo descontar esta perda do impacto ao longo do período de benefício, conforme certo ritmo e intensidade.

Como já identificado, uma avaliação SROI requer que o impacto de um projeto possa ser expresso em termos monetários (financeiros). Sendo assim, deve-se atribuir um preço “*proxy*”, no sentido de “aproximado”, a bens que não possuem um valor de mercado. Como destacado no relatório elaborado pelo IDIS (2016, p. 38): “A avaliação SROI usa *proxies* financeiras para estimar o valor social de bens que não são comercializáveis para diferentes grupos de pessoas (*stakeholders*). Ou seja, o valor atribuído é subjetivo por se tratar de um resultado intangível e pode ser diferente conforme o grupo em questão”.

Como essa foi uma das primeiras avaliações a ser realizada no Brasil, não existiam *proxies* já calculadas para a realidade nacional. Por isso, muitos valores necessários para a avaliação foram definidos por exercícios empíricos e dados primários. O exercício *Willingness to Pay* (“exercício de disposição a pagar”), que tem como objetivo medir quanto a pessoa tem

vontade ou está disposta a pagar por algo ou algum serviço, e o exercício *Choice experiment* (“experimento de escolha”), em que as pessoas definem condições essenciais para se alcançar um determinado objetivo (por exemplo, uma vida melhor ou melhores relações com a sociedade) e debatem qual seria a hierarquia de importância entre elas (através de uma lista) atribuindo um valor monetário aos itens da lista, foram utilizados para levantar algumas das *proxies*.

As *proxies* escolhidas na avaliação foram conservadoras na valoração dos benefícios advindos do projeto, para evitar superestimações do valor de seu impacto. Foram utilizadas, também, informações empíricas para a definição das *proxies*, a partir da consulta direta aos *stakeholders* do Projeto. Isto não desqualifica, porém, os resultados encontrados e explica-se pela falta de *proxies* estabelecidas para o contexto brasileiro. Conforme apresentado no relatório, várias alternativas de *proxies* foram levantadas e analisadas para cada um dos resultados, e foram definidas àquelas consideradas mais representativas para os resultados, como segue na tabela abaixo:

Tabela 6 - Panorama geral das *proxies* utilizadas nesta avaliação

<i>STAKEHOLDER</i>	MUDANÇA / RESULTADO	PROXY FINANCEIRA (R\$)	FONTE	BASE LÓGICA
Crianças e Adolescentes	Melhora nas Habilidades Cognitivas	3.282,00	Custo evitado com repetência escolar no período de um ano. Outras <i>proxies</i> levantadas: preço anual para tratamento com psicopedagoga; preço anual de aulas particulares para o desenvolvimento cognitivo (Kumon).	O desenvolvimento das habilidades cognitivas conquistado na Casa Maggica evita a reprovação escolar.
	Melhora nas Habilidades Pessoais	2.385,00	Empírico (Exercício <i>Willingness-to-pay</i>). Outras <i>proxies</i> levantadas: preço anual para aulas particulares de esporte, dança e luta na região; custo da educação em tempo estendido.	Valor encontrado na consulta aos <i>stakeholders</i> do Projeto em grupo focal.
	Melhora nas Relações com a Sociedade	2.220,00	Empírico (Exercício <i>Choice experiment</i>): Salário do Programa Jovem Aprendiz no período de seis meses. Outras <i>proxies</i> levantadas: custo anual com faculdade privada; salário mínimo em Cuiabá no período e um ano; custo/	Valor material encontrado na consulta aos <i>stakeholders</i> do Projeto em grupo focal (em três dos quatro grupos focais realizados, “trabalho”, e sobretudo o trabalho oferecido

			adolescente/ano com instituição pública de acolhimento.	por meio do Programa, surgiu como a melhor forma para inserção social).
Familiares	Melhora nas Relações Familiares	1.721,00	Empírico (Exercício <i>Choice experiment</i>): Preço anual de plano de saúde. Outras <i>proxies</i> levantadas: custo anual de prestações para aquisição de casa própria.	Valor material encontrado na consulta aos <i>stakeholders</i> do Projeto em grupo focal (apareceu como 1º item material em um grupo a “saúde”, e em 2º lugar geral no outro grupo).

Fonte: IDIS (2016).

3.6 Estabelecendo impacto

Para medir o impacto causado exclusivamente por um programa ou projeto, deve-se antes, excluir da incidência total do impacto aquilo que poderia ter sido causado por outros fatores como já mencionados, sendo eles o deslocamento, o contrafactual a atribuição e o *drop-off*.

Já foi indicado anteriormente que o *drop-off* seria de 30%. As taxas de contrafactual adotadas na avaliação da Casa Maggica foram obtidas por meio da autoavaliação dos *stakeholders*. Lembrando que o envolvimento dos *stakeholders* na definição do contrafactual é justificável nos estudos nos quais não há grupos de controle. Sendo assim, a pergunta feita para definir o contrafactual foi: “Vamos imaginar que a Casa Maggica não existisse, ou seja, faça de conta que você – ou o aluno(a) – nunca entrou na Casa Maggica. Que mudanças você acha que teriam acontecido mesmo assim, ou seja, que coisas teriam mudado mesmo sem a ajuda da Casa Maggica?”. Entre as possíveis respostas, encontravam-se:

- “Não sei/Se não fosse a Casa Maggica nada teria mudado”: neste caso o contrafactual seria de 0%, ou seja, nada seria subtraído do impacto encontrado;
- “Pouca coisa teria mudado sem a Casa Maggica”: contrafactual de 33%;
- “Muitas coisas teriam mudado, mesmo sem a Casa Maggica”: contrafactual de 66%, e;

- “Tudo teria mudado igual. A Casa Maggica não fez diferença”: neste caso o contrafactual seria de 100% e todo benefício seria subtraído do Projeto.

Dessa forma, quanto mais próximo de 100%, menor a associação das mudanças (impacto) ao Projeto e, portanto, maior a sensação de que as mudanças ocorreriam por si mesmas. A média geral do contrafactual para as mudanças geradas foi de 23% para melhora nas habilidades cognitivas, 20% para melhora nas habilidades pessoais, 20% para melhora nas relações com a sociedade e 15% para melhora nas relações familiares. Sendo assim, é possível afirmar que a maior parte das mudanças percebidas estavam associadas ao Projeto.

A existência de possíveis efeitos de deslocamento (situações nas quais a geração de mudanças positivas para um grupo de *stakeholders* resulta em mudanças negativas para outro grupo) foi conferida nas etapas qualitativas de coleta de dados da avaliação e não houve impacto negativo atribuído a qualquer ação da Casa Maggica, sendo desconsiderado, portanto, descontos de deslocamento na avaliação. Já para atribuição (corresponde a proporção do resultado que deve ser atribuída a outros atores ou projetos que não aquele em análise), foi feita uma pesquisa empírica, perguntando diretamente aos *stakeholders* sobre a atuação de outros atores ou projetos que poderiam ter influenciado os resultados da Casa Maggica. O conjunto dos relatos apontou, sobretudo, para a atuação do Oratório Dom Bosco, do Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD) e de atividades corporais (aulas de dança, karatê, jiu-jitsu). A partir destas informações, definiu-se que a taxa de atribuição considerada para os resultados do Projeto Casa Maggica seria de 20%, ou seja, 20% do impacto do Projeto deveria ser atribuído às organizações e projetos acima citados.

Após a definição dessas taxas, o impacto do Projeto pôde ser calculado, ou seja, o benefício financeiro para cada resultado identificado descontando-se a taxa de contrafactual e considerando a atribuição. Para o cálculo de cada mudança/resultado, a primeira etapa teve como objetivo calcular qual o percentual de pessoas que passaram pela mudança, retirando da incidência do resultado o valor do contrafactual e da atribuição. Feito isso, o percentual gerado foi multiplicado pela quantidade de beneficiários do projeto (182) e pelo valor atribuído (*proxy* financeira) a cada uma das mudanças, chegando-se ao valor dos benefícios gerados no fim do Projeto. A tabela abaixo representa estes valores:

Tabela 7 - Valor Social Gerado pelo Projeto Casa Maggica

<i>STAKEHOLDER</i>	Crianças e Adolescentes			Familiares
MUDANÇA / RESULTADO	Melhora nas Habilidades Cognitivas	Melhora nas Habilidades Pessoais	Melhora nas Relações com a Sociedade	Avaliação geral do <i>Stakeholder</i>

INCIDÊNCIA DO RESULTADO	82%	82%	83%	91%	
CONTRAFACTUAL	23%	20%	20%	15%	
RESULTADO PÓS CONTRAFACTUAL	63%	66%	66%	77%	
ATRIBUIÇÃO	20%	20%	20%	20%	
RESULTADO PÓS ATRIBUIÇÃO	51%	52%	53%	62%	
PROXY FINANCEIRA (R\$)	3.282	2.385	2.220	1.721	
VALOR SOCIAL GERADO (R\$)	302.681	226.278	215.902	91.300	836.161

Fonte: IDIS (2016).

Assim, o total do valor social gerado correspondente ao valor do impacto criado para o conjunto dos *stakeholders* da Casa Maggica no período considerado foi equivalente a R\$ 836.161,00.

3.7 Calculando o SROI

Calculado o valor do impacto criado para cada um dos resultados, o objetivo então passa a ser o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) do Projeto. Como aponta o IDIS (2016, p. 55):

Para que seja possível a comparação entre os custos do Projeto e valores futuros – os benefícios do Projeto ao longo do Período de Benefício, é necessário trazer tais valores futuros à data atual. Assim, essa etapa é essencial para se chegar a taxa SROI, que consiste na divisão do valor presente total dos benefícios do Projeto pelos seus custos.

Para isso, deve-se calcular o impacto do projeto nos anos futuros aplicando, para cada resultado, o período de benefício correspondente, assim como a taxa de *drop-off* de ano a ano. Vale lembrar que o período de benefício para as crianças e os adolescentes foi de 5 anos e para os familiares, 6 anos. A taxa de *drop-off* considerada é a de 30%. O VPL será calculado a partir da soma dos benefícios de diferentes períodos e o seu desconto, realizado através da aplicação da taxa de desconto.

A taxa de desconto utilizada na época foi a taxa de juros reais das Notas do Tesouro Nacional série B (NTN-B), que são títulos emitidos pelo governo brasileiro com rentabilidade vinculada à variação do IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), acrescidos de juros determinados no momento da compra do título. Foi selecionada a NTN-B com vencimento em 15/08/24, cujo prazo foi o que mais se aproximou do período de análise do modelo (a NTN-B com prazo anterior vence em 2019, período menor que do modelo) e cuja rentabilidade era de 5,8% ao ano, taxa de desconto que foi adotada na avaliação.

A tabela seguinte apresenta o Valor Presente Líquido, ou seja, o valor social gerado ao longo do Período de Benefício e depois de aplicado o *drop-off*, descontado pela taxa de 5,8% ao ano.

Tabela 8 - Valor Presente Líquido do Projeto Casa Maggica

MUDANÇA / RESULTADO	Crianças e Adolescentes			Familiares	
	Melhora nas Habilidades Cognitivas	Melhora nas Habilidades Pessoais	Melhora nas Relações com a Sociedade	Avaliação geral do <i>Stakeholder</i>	
VALOR SOCIAL GERADO ANO 1	302.681	226.278	215.902	91.300	
VALOR SOCIAL GERADO ANO 2	211.877	158.395	151.131	63.910	
VALOR SOCIAL GERADO ANO 3	148.314	110.876	105.792	44.737	
VALOR SOCIAL GERADO ANO 4	103.819	77.613	74.054	31.316	
VALOR SOCIAL GERADO ANO 5	72.674	54.329	51.838	21.921	
VALOR SOCIAL GERADO ANO 6	0	0	0	15.345	
VALOR SOCIAL GERADO TOTAL	839.364	627.492	598.717	268.529	
VALOR PRESENTE LÍQUIDO (R\$) (taxa 5,8% aa)	738.285	551.927	526.617	233.636	2.050.464

Fonte: IDIS (2016).

Como já apresentado, a avaliação SROI compara o impacto, expresso em termos financeiros, com os custos do Programa para identificar a efetividade das intervenções. Os custos podem ser financeiros ou econômicos. Os custos financeiros consistem no orçamento, ou seja, o volume de recursos gastos para realizar a intervenção. Os custos econômicos (ou não-financeiros) são valores usados para registrar uma atividade ou intervenção que não tenham sido compensados financeiramente, como por exemplo as doações, trabalho voluntário, ou cessão de bem ou serviço não remunerado (IDIS, 2016, p. 56). O montante total de custos da Casa Maggica em 2015 é apresentado na tabela abaixo.

Tabela 9 - Custos do Projeto Casa Maggica

CUSTOS DO PROJETO CASA MAGGICA - 2015	VALOR (em R\$)
Recursos Humanos	324.148
Serviços Técnicos e Profissionais	112.139
Projetos Sociais Culturais Ambientais FALM	122.320

Despesas de Viagens	12.946
Despesas Administrativas	38.204
Despesa com tributos, taxa e multas	3.696
Despesas com depreciações e amortizações	20.068
Despesa com seguros	3.056
Despesas Financeiras	126
Outras Despesas	692
TOTAL Investimento FALM	637.295

Fonte: IDIS (2016).

Para que uma intervenção seja eficiente a partir dos resultados da avaliação SROI, é necessário observar se: 1) ao subtrair o Valor dos Custos do Valor Presente dos Benefícios, o Valor Presente Líquido é superior a “zero” ($VPL > 0$) e; 2) o coeficiente SROI, resultante da divisão do Valor Presente dos Benefícios pelo Valor dos Custos, é maior que “um” ($SROI > 1$).

Figura 10 - O coeficiente SROI

$$SROI = \frac{\text{Valor Presente dos Benefícios}}{\text{Valor dos Custos}}$$

Fonte: IDIS (2016).

A tabela abaixo apresenta os resultados da avaliação SROI para a Casa Maggica, isto é, o valor dos benefícios gerados em relação aos investimentos realizados no Projeto:

Tabela 10 - Coeficiente SROI do Projeto Casa Maggica

RETORNO SOCIAL DO INVESTIMENTO NO PROJETO CASA MAGGICA NO ANO DE 2015	
Valor Presente dos Benefícios	2.050.464
Valor dos Custos	637.295
Coeficiente SROI	3,22

Fonte: IDIS (2016).

Cabe lembrar que o objetivo do SROI é conhecer em que medida o valor gerado para os *stakeholders* supera os custos para se gerar esse valor. O resultado acima demonstra que para cada R\$ 1 investido no Projeto Casa Maggica, R\$ 3,22 foram gerados em valor social, ou seja, mais de três vezes o valor investido, sendo essa a rentabilidade do negócio. Como se evitaram superestimar os benefícios gerados pelo Projeto, seja na definição das *proxies*, da estipulação do contrafactual ou das demais taxas utilizadas, é possível afirmar que há impacto positivo do Projeto para as crianças, adolescentes e seus familiares.

Após o cálculo do SROI, um dos seus objetivos é demonstrar quais *stakeholders* possuem o maior valor de impacto gerado pelo projeto ou programa em análise. Se um projeto tem como objetivo gerar impacto para um determinado grupo, é necessário verificar se este grupo foi, de fato, beneficiado. Como exemplo, a avaliação mostra que as crianças e adolescentes foram os principais beneficiários do Projeto, sendo responsáveis por 89% dos benefícios dele, enquanto seus familiares ficaram com os 11% restantes. O desenvolvimento de habilidades cognitivas foi o resultado com maior mudança, sendo o que mais contribuiu para o retorno social do investimento realizado.

Outra etapa importante após seu cálculo é fazer uma análise de sensibilidade, ou seja, ver como algumas alterações nos pressupostos e nas *proxies* afetariam o valor do SROI. Isto demonstra o impacto que estas alterações têm sobre o SROI e indica um intervalo realista a ser considerado para a taxa de retorno do Projeto. Como exemplo, ao se alterar os anos de duração dos benefícios, para 4, 3 ou 2 anos, o SROI obtido é, respectivamente, de 2,96, 2,60 e 2,06 (como apresentado na Tabela 11 abaixo). Observa-se que, mesmo reduzindo a duração dos benefícios para apenas dois anos, o retorno do investimento continua superior a 2, confirmando o impacto positivo da Casa Maggica. Outro exemplo é se a taxa de *drop-off* aumentasse de 30% para 50%, o SROI cairia então para 2,30; ou se a taxa de desconto fosse alterada de 5,8% para 9%, o SROI cairia para 3,00.

Tabela 11 - Análise de sensibilidade - Período de Benefício

ITEM ANALISADO	BASE DE ESTUDO	SROI
Duração dos benefícios	de 5 a 6 anos, conforme resultado	3,22
	4 anos	2,96
	3 anos	2,60
	2 anos	2,06

Fonte: IDIS (2016).

Por fim, quando verificado como o SROI se altera quando são usadas as *proxies* mais altas e mais baixas para cada um dos benefícios, o SROI para as mais baixas fica no valor de 2,55, enquanto para as mais altas, 13,23 (ver Tabela 12 abaixo). Isso confirma que a avaliação foi conservadora na definição das *proxies* para a valoração do impacto.

Tabela 12 - Análise de sensibilidade - maiores e menores valores das *proxies*

ITEM ANALISADO	SROI <i>Proxies</i> mais baixas	SROI base	SROI <i>Proxies</i> mais altas

<i>Proxies</i>	2,55	3,22	13,23
----------------	------	------	-------

Fonte: IDIS (2016).

3.8 Relatando, usando e incorporando

A última etapa da análise consiste em comunicar às partes interessadas os resultados obtidos. Ao comunicá-los aos *stakeholders*, esses podem reforçar as mudanças avaliadas na avaliação, demonstrando o valor que o Projeto teve para eles, fazendo com que eles se sentissem parte do processo avaliativo.

Além disso, o relatório SROI, ao incluir aspectos qualitativos, quantitativos e financeiros, fornece aos usuários informações importantes sobre o valor social que está sendo criado, auxilia na identificação de potenciais pontos de aprimoramento e focos prioritários do Projeto e também pode servir de apoio no planejamento estratégico e no processo de tomada de decisões da FALM quanto aos desdobramentos, continuidade e expansão do Projeto Casa Maggica, sendo esses os principais objetivos da avaliação que foi realizada.

Dentre as oportunidades de melhorias percebidas a partir da avaliação e de conversas com *stakeholders*, podem ser citadas: grande potencial de atuação conjunta do Projeto com escolas públicas de Rondonópolis, sendo essencial para a efetivação do desenvolvimento integral das crianças e adolescentes; ampliação das atividades oferecidas pela Casa Maggica, em parceria com as escolas, aumentando a integração entre estes atores sociais; melhorias no transporte até a Casa Maggica, que foi considerado inseguro para as crianças menores e alguns participantes que moram em bairros afastados; ampliação dos espaços de algumas salas da Casa Maggica, em especial daquelas utilizadas para a aula de música e; entre outras, a ampliação do número de vagas e de educadores, ampliando, portanto, o impacto.

Esses e outros pontos de melhoria puderam ser observados a partir do relatório SROI elaborado. Cabe ainda acrescentar que a análise de sensibilidade é bastante útil para entender quais variáveis estão tendo um impacto proporcionalmente maior do que outras, servindo como uma ferramenta para o direcionamento dos investimentos no Projeto.

CONCLUSÃO

Esta monografia teve como objetivo central verificar os aspectos positivos e negativos do uso da metodologia SROI para a análise do retorno de investimento social. Além da análise dessa metodologia, foi feita também uma contextualização que envolveu as organizações do Terceiro Setor, o investimento social privado e os negócios sociais de impacto que estão diretamente relacionados ao SROI. Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica do histórico e surgimento do Terceiro Setor no Brasil, bem como de suas características. Tal contextualização demonstrou que este setor vem ganhando força desde o final do século XX, alavancado por um caráter neoliberal influenciado pelos organismos internacionais e multilaterais, principalmente o Banco Mundial, que abriu caminho para o surgimento de um novo espaço institucional, intermediário entre a atuação do Estado e das empresas privadas, em que foram mesclados aspectos de mercado visando o benefício social e tem tomado proporções cada vez maiores, o que faz com que as organizações que o compõem sejam consideradas agentes imprescindíveis na assistência às populações carentes por desenvolverem grande número de projetos sociais.

Nesse novo espaço institucional, essas organizações assumem funções que antes só cabiam ao Estado, de assistência às populações mais carentes e promoção do bem-estar social. Nesse sentido, há um movimento que vem se chamando de “publicização”, em que se transfere para o setor público não-estatal de direito privado a responsabilidade pela execução de serviços que deveriam ser de responsabilidade estatal, como os serviços de educação e saúde por exemplo. Essa mudança de orientação, entretanto, traz consigo alguns problemas característicos do Terceiro Setor, referentes à competência na gestão e falta de recursos, o que pode gerar uma redistribuição ineficiente das tarefas e aprofundar as distorções já existentes na sociedade.

Soma-se a isso o fato de que essas organizações acabam não combatendo a causa dos problemas sociais, mas sim os seus sintomas, ações que deveriam ser de responsabilidade do Estado, o que pode levar ao questionamento de se, de fato, há uma publicização ou uma privatização de suas funções. Cabe ainda acrescentar que o Terceiro Setor não consegue ofertar todos os serviços que são oferecidos pelo Estado, possuindo um papel mais complementar do que substituto a ele, atuando nas lacunas deixadas pelo primeiro e segundo setores.

No Brasil, o Terceiro Setor apresenta o investimento social privado como seu maior financiador. Esse tipo de investimento está preocupado em mensurar as mudanças ocasionadas por uma intervenção para o benefício público e está inserido em um contexto em que há uma mudança de paradigma dos investimentos convencionais para os de impacto. Como

apresentado, tal investimento social privado foi responsável pelo movimento de um investimento total de aproximadamente R\$ 3,59 bilhões em 2018, mesmo em uma conjuntura econômica desfavorável. Apesar de ser um número expressivo, a quantidade elevada de organizações do Terceiro Setor ainda se veem obrigadas a “disputar” o financiamento dos seus projetos e é dessa forma que os negócios de impacto social surgem, sendo uma opção viável de financiamento.

Para entender como esses negócios mensuram seus impactos, foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito das metodologias de avaliação de impacto. Como visto, dada as características apresentadas, a metodologia SROI apresenta algumas vantagens sobre as outras metodologias, com destaque para o fato de não necessitar da existência de grupos de controle para aferir o impacto, embora o seu uso seja recomendável por garantir maior precisão aos resultados. Logo, o segundo capítulo teve como objetivo apresentar as características essenciais dessa metodologia, que atualmente vem sendo utilizada na avaliação de impacto de negócios sociais.

Após a revisão bibliográfica, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de apresentar, na prática, como é feita a avaliação SROI em negócios de impacto social, discorrendo desde a caracterização do projeto, identificação dos *stakeholders*, criação da teoria de mudança e medição da taxa de retorno do investimento. Dessa forma, toda a contextualização histórica do Terceiro Setor, bem como suas formas de financiamento e atuação, e as metodologias para avaliar os negócios, apresentados nos dois primeiros capítulos, serviram como base para relacionar os assuntos em um estudo de caso de um negócio social.

O estudo de caso buscou conectar todos os conceitos apresentados ao longo do trabalho, onde foi concluído que a metodologia SROI, apesar de possuir muitas questões subjetivas em sua construção, considerando principalmente a falta de dados e *proxies* para a mensuração do impacto, mostrou ser uma opção de metodologia acessível e de fácil aplicação para análise do retorno do investimento social, principalmente quando não é possível mensurar o contrafactual, servindo de insumo para que o investidor social privado possa tomar suas decisões de investimento.

O tema é relevante para aqueles que buscam, no âmbito das discussões sobre desenvolvimento sustentável, uma metodologia que consiga mensurar não só o impacto financeiro, mas também o impacto social de seus negócios. Dessa forma, esta pesquisa buscou colaborar com a disseminação da metodologia SROI, tendo em vista o impacto socioambiental positivo que esses negócios causam sobre a sociedade.

Conforme visto, a metodologia SROI permite que os investidores capturem o valor socioeconômico dos programas, serve de insumo para definir novas diretrizes de gestão e monitoramento de projetos, avalia riscos e oportunidades do impacto gerado, ajuda na decisão de investimento, permite uma mensuração simples e acessível aos investidores sociais, traduz os resultados para termos monetários (o que leva ao ganho de confiança das organizações frente aos investidores), mede as mudanças que são importantes para os *stakeholders* e fortalece o diálogo com investidores e público em geral, sendo bastante transparente. Por outro lado, para que se faça o uso de tal metodologia, há uma grande dependência de uma gestão gerencial eficiente, da participação ativa dos *stakeholders*, da existência de boas *proxies* para os resultados e da elaboração de uma teoria da mudança clara (para que não haja sobrevalorização do resultado). Além disso, e possivelmente mais importante, cabe acrescentar o fato de a metodologia obter resultados, em geral, baseados em premissas subjetivas.

Por fim, pode-se concluir que a metodologia SROI é uma opção alternativa de ferramenta de avaliação de impacto para negócios sociais, mas ainda existe um grande espaço para seu aprimoramento, buscando a redução do caráter subjetivo que a metodologia apresenta, tanto na construção do contrafactual, quanto na escolha das taxas e *proxies* financeiras, o que daria maior validade e confiabilidade para ela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, A. M. P.; NETO, A. A.; ANDERE, M. A.; FREGONESI, M. S. F. A. **Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Sócio-Econômico das Organizações do Terceiro Setor**, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-fica-2112.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

ARTEMISIA. **Avaliação para Negócios de Impacto Social – Guia Prático**, 2017. Disponível em: http://www.move.social/wpcontent/uploads/2017/11/2017_GuiaPr%C3%A1tico_Avalia%C3%A7%C3%A3o-para-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-Social_Artemisia_ABF_Move.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

BARBOSA, F. H. D. **A Teoria da Mudança e o Cálculo de retorno Social do Investimento (SROI) na Avaliação de Programas, Projetos e Negócios Sociais**. 2019. Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Sociologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/31070/1/Felipe%20Dias%20Barbosa%20-%20TCC%20-%20Especializa%C3%A7%C3%A3o%20.pdf>. Acesso em 12 set. 2020.

BISC COMUNITAS. **BISC Relatório 2019**, 2020. Disponível em: https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2020/03/BISC_2019_Relat%C3%B3rioFinal-1.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

BRESOLIN, A. B.; SOARES, R.; MARINO, E.; SILVA, R. **Avaliação para Investimento Social Privado: metodologias**, 2013. Disponível em: https://redeitausocialdeavaliacao-producao.s3-sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/avaliacao_metodologias_completo_20150128.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

CALEGARE, M. G. A.; JUNIOR, N. S. A “construção do terceiro Setor no Brasil: da Questão Social à Organizacional. **PSICOLOGIA POLÍTICA**, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2009000100009. Acesso em 12 set. 2020.

FABIANI, P.; REBEHY, S.; CAMELO, R.; VICENTE, F. J.; MOSANER, M. **Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões**, 2018. Disponível em: https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Artigo_Avaliacao_Impacto_Social_06.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor**, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4605529/mod_resource/content/1/andres_falconer.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

FERREIRA, D. A. **Negócio Social: Um Modelo Empresarial Para Os Problemas Sociais**. 2013. Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Municipal

de Ensino Superior de Assis – IMESA e Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260156.pdf>. Acesso em 12 set. 2020.

GERTLER, P. J.; MARTINEZ, S.; PREMAND, P.; RAWLINGS, L. B.; VERMEERSCH, C. M. J. **Avaliação de Impacto na Prática**. 2ª ed. World Bank Publications, 2018. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25030/9781464808890.pdf>. Acesso em 12 set. 2020.

GIFE. **Censo GIFE 2018**, 2019. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>. Acesso em 12 set. 2020.

IDIS. **Mensurando o valor criado pelo Projeto Casa Maggica - Uma Análise de Retorno Social do Investimento**, 2016. Disponível em: http://idis.org.br/wp-content/uploads/2017/08/SROI_CasaMaggica.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

INSPER. **Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimento de Impacto**, 2017. Disponível em: <http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/03/Avaliacao-Impacto-Socioambiental-Investimentos-Guia.pdf>. Acesso em 12 set. 2020.

JACQUES, F. V.; LUCAS, L. O.; QUINTANA, A. C.; MACHADO, D. P. **Formas de Financiamento do Terceiro Setor**, 2014. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/3335/3046>. Acesso em: 12 set. 2020.

LETELIER, L. **“Negócio Social”: um caminho para enfrentar tempos de crise**, [s.d]. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/empreendedorsocial/dicasdegestao9.shtml>. Acesso em: 12 set. 2020.

MACHADO, M. E. G. **Social Return On Investment (SROI): Uma Metodologia para a Medição do Impacto Social dos Projetos e Justificação dos Investimentos**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Projetos) – Lisboa School of Economics & Management, Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/8330/1/DM-MEGM-2015.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. de. **Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v.2, n.2, p.15-29, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12664>. Acesso em 08 dez. 2020.

MONTEIRO, H.; KISIL, M.; WOODS, M. K. **Tendências do investimento social privado na América Latina**. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento de Investimento Social: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2011. Disponível em: <https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/05/publi-Tendencias-ISPA-por.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

NICHOLLS, J.; LAWLOR, E.; NEITZERT, E.; GOODSPEED, T. **Um Guia para o Retorno Social do Investimento**, 2012. Disponível em: https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

PAULA, C. L. S.; BRASIL, H. G.; MÁRIO, P. C. **Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI – Social Return On Investment**, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197014573006.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

PEIXOTO, B.; PINTO, C. C. X.; LIMA, L.; FOGUEL, M. N.; BARROS, R. P. **Avaliação Econômica de Projetos Sociais**, 2017. Disponível em: https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/avaliacao-economica-3a-ed_1513188151.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

PIPE SOCIAL. **2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**, 2019a. Disponível em: <https://pipe.social/produtos/mapa2019>. Acesso em 12 set. 2020.

PIPE SOCIAL. **O que São Negócios de Impacto Social**, 2019b. Disponível em: https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2019/11/ICE-Estudo_Neg%C3%B3cios-de-Impacto-2019_Web.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

RODRIGUES, M. C. P. **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.25-67, 1998. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13111/demandas-sociais-versus-crise-de-financiamento--o-papel-do-terceiro-setor-no-brasil>. Acesso em 08 dez. 2020.