

OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN DEVELOPING A SOCIAL IMPACT ASSESSMENT MATRIX

BIANCA BARBOSA GARCIA

UFRR - UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA

DAIANE TRETTO DA ROCHA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CÍNTIA DE CASTRO GARCIA MARTINS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA

GABRIELA MARTINS DOS SANTOS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Objetivo do estudo

O objetivo deste estudo foi compreender as oportunidades e desafios no desenvolvimento da matriz de avaliação de impacto social da Fazenda da Esperança De Roraima (FERR).

Relevância/originalidade

Pertinência da ferramenta Teoria da Mudança (TdM) no campo da avaliação de impacto socioambiental. Organizações semelhantes podem iniciar uma estruturação da TdM e matriz de avaliação de impacto com base nesse case.

Metodologia/abordagem

A abordagem é qualitativa, com o objetivo de explorar e descrever ações desenvolvidas pela FERR na elaboração da TdM e matriz de avaliação de impacto social. Trata-se de um estudo de caso que adotou como técnicas a observação e a entrevista semiestruturada.

Principais resultados

Elaboração da TdM da FERR e construção da matriz de impacto.

Contribuições teóricas/metodológicas

Apresenta um case para refletir sobre as oportunidades e desafios no desenvolvimento de uma ferramenta metodológica de avaliação de impacto social.

Contribuições sociais/para a gestão

Contribuições para empreendedores sociais que desejam acompanhar o processo de desenvolvimento de uma TdM e de uma matriz de avaliação de impacto.

Palavras-chave: Teoria da Mudança, Avaliação de Impacto, Negócios de Impacto Socioambiental, FERR

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN DEVELOPING A SOCIAL IMPACT ASSESSMENT MATRIX

Study purpose

The objective of this study was to understand the opportunities and challenges in developing the social impact assessment matrix of Fazenda da Esperança De Roraima (FERR).

Relevance / originality

Relevance of the Theory of Change (ToC) tool in the field of socio-environmental impact assessment. Similar organizations can initiate the structuring of a ToC and impact assessment matrix based on this case.

Methodology / approach

The approach used was qualitative, aiming to explore and describe the actions undertaken by FERR in developing the ToC and social impact assessment matrix. Therefore, it is a case study that adopted observation and semi-structured interviews as techniques.

Main results

Development of FERR's ToC and construction of the impact matrix.

Theoretical / methodological contributions

It presents a case to reflect upon the opportunities and challenges in developing a methodological tool for social impact assessment.

Social / management contributions

Social entrepreneurs seeking to follow the process of developing a ToC and an impact assessment matrix can benefit from this study.

Keywords: Theory of Change, Impact Assessment, Socio-Environmental Impact Businesses, FERR

OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

1 Introdução

Com o crescimento dos problemas sociais e ambientais, os governos, organizações internacionais e empresas começam a pensar em novas estratégias para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental (Marins, 2019). O propósito de organizações que nascem com foco na solução de problemas socioambientais é gerar soluções sustentáveis, assim o empreendedorismo social ganha força. O lucro não é mais o foco principal dos negócios, mas apenas um meio para alcançar objetivos mais amplos, cuja às prioridades são mitigar ou sanar problemas sociais e/ou ambientais (Folmer et al., 2018).

Esses modelos de negócios fazem parte de um movimento nomeado por James Marins (2019) como a era do impacto. Nesse sistema, os governos, investidores, empreendedores, organizações sem fins lucrativos e filantropos estão focados no impacto, definido como uma parcela do resultado de uma intervenção que influenciou no bem-estar das pessoas (Corvo et al., 2021). Essa definição indica que o impacto gerado pode ser positivo ou negativo, e o pressuposto deve estar claro no propósito da organização e nos indicadores apresentados pela avaliação desse impacto.

Portanto, não basta dizer que é um negócio de impacto, é preciso mensurar e relatar para sociedade o que é feito, para quem e o para quê (Corvo et al., 2021; Silva et al., 2017). No entanto, a mensuração de impacto ainda é um desafio que muitas organizações enfrentam, considerando a falta de um método adequado que contemple as especificidades de um negócio de impacto com suas missões sociais, objetivos, políticas e estratégias operacionais (Rawhouser et al., 2019). Selecionar a ferramenta mais adequada que atenda às necessidades específicas de um empreendimento exige atenção e comprometimento do empreendedor.

Com isso, entender como o negócio de impacto socioambiental avalia seu impacto e como se diferencia dos negócios tradicionais foi a motivação para realização desta pesquisa que tem como objetivo **compreender as oportunidades e desafios no desenvolvimento da matriz de avaliação de impacto social da Fazenda da Esperança e Roraima (FERR)**. “Embora qualquer empresa possa ter um impacto social, é necessário distinguir entre empresas com orientação social, como organizações sem fins lucrativos, empresas sociais e órgãos públicos, e aquelas que o criam indiretamente” (Corvo et al., 2021, p.2, tradução nossa). Neste caso, definiu-se a Fazenda da Esperança de Roraima como caso de estudo. Essa organização está presente em vários estados do Brasil e em outros países, seu propósito é oferecer acolhimento para pessoas com transtornos decorrentes da dependência química (drogas e álcool, sendo esses o principal foco), a unidade de Roraima segue as mesmas diretrizes, porém com adaptações conforme realidade local, que não atende o gênero feminino.

Pesquisas recentes sugerem investigar o processo de implementação de uma ferramenta de medição de impacto (Rawhouser et al., 2019) e reforçam a importância dessas iniciativas. Um dos benefícios da mensuração de impacto é a prevenção das alegações falsas sobre benefícios sociais gerados por empresas que, de forma antiética anunciam impacto positivo apenas como uma jogada de marketing (Cohen, 2022). Por fim, o presente trabalho mostra a pertinência da ferramenta Teoria da Mudança (TdM) no campo das avaliações de impacto dos negócios de impacto socioambiental, tendo em vista que a ferramenta pode integrar, por meio de uma visão clara, as intervenções, atores envolvidos, outputs e outcomes esperados em um determinado período (Eeden et al., 2021; Ribeiro, 2015; Rice et al., 2020).

Este estudo está estruturado da seguinte forma, na primeira seção apresenta-se o conceito de negócios de impacto socioambiental e as características que diferenciam esse modelo dos negócios tradicionais. Em seguida discute-se os mecanismos de avaliação de impacto, com foco na metodologia adotada neste trabalho para desenvolver uma matriz de impacto. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos adotados na execução da pesquisa. A quarta seção refere-se aos resultados e discussões do estudo de caso. Por fim, tem-se as considerações finais.

2 Negócios de Impacto Socioambiental (NIS)

Os negócios de impacto emergem como um mecanismo de enfrentamento as mazelas sociais (Kah & Akenroye, 2020). Conforme Cohen (2022, p. 21) “impacto é a medida do benefício criado por uma determinada ação para as pessoas e para o planeta”, e o modo de empreender que possui propósito de gerar impacto positivo surgiu com as crises e desafios sociais, econômicos e ambientais que afligem a sociedade (Parente et al., 2011). Esse modo de empreender vincula-se a um ou mais Objetivos do Desenvolvimento Sustentável-ODS, uma agenda mundial composta por 17 objetivos e 169 metas que abrangem diversos desafios do século XXI (Bombardi et al., 2018).

No Brasil, os avanços no campo dos NIS são identificados em diversos campos. A academia avança tanto em discussão conceitual, quanto em contexto e métodos de pesquisas (Barki et al., 2020; Bezerra-de-Sousa et al., 2022; Comini et al., 2012), as organizações de apoio ao empreendedorismo, como o programa da ANPROTEC desenvolvem parcerias para promover Incubação e Aceleração de Impacto (Bombardi et al., 2018), bem como nas políticas públicas com a institucionalização da Estratégia Nacional para Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) ao final de 2017. No quadro 1, são apresentadas as características que diferenciam empreendedor tradicional e o empreendedor social.

Quadro 1 - Diferenças entre o empreendedor tradicional e empreendedor social

Características/Perfil	Empreendedor Tradicional	Empreendedor Social
Assumem riscos.	De acordo com a taxa marginal de lucratividade.	O risco é voltado mais para visualização das mudanças.
Transferem recursos econômicos.	Por meio da empresa.	Por meio dos projetos sociais.
Detectam oportunidades.	Retorno financeiro.	Retorno social.
Tem um modelo ou pessoa para inspiração.	Muitas vezes o fundador da empresa.	Muitas vezes líderes sociais.
Grau de “Internalidade”.	Baixo.	Alto.
Crença de que podem mudar o mundo ou algo do mundo.	A internacionalização favorece apenas determinados segmentos internos de mudança.	Fazem projetos audaciosos voltados para mudar o mundo.
Valores.	Agregam mais valores econômicos.	Agregam mais valores sociais.
Inovação.	Voltada para a lucratividade com inserção de um novo bem ou serviço.	Voltada para produtos e serviços de alto impacto social e valorização da marca.
Liderança.	Faz parte da função.	Faz parte do indivíduo.

Influências e mudanças.	Proativos e agregam pessoas em seus projetos.	Proativos e agregam pessoas e entidades em seus projetos
São influenciados pelo ambiente organizacional/externo	Para agregar fatores de lucratividade.	Para agregar fatores de alto impacto social.
Validam-se nas preferências pessoais e de networking	Para selecionar mercados baseados no contexto competitivo.	Para intensificar os projetos de parceria.

Fonte: Chaves (2016).

É possível identificar que, em alguns aspectos, as prioridades dos empreendedores se distinguem. O empreendedor social direciona suas ações para resolução de problemas e mudanças sociais ocasionadas pela sua atuação, enquanto o empreendedor tradicional prioriza a lucratividade, expansão comercial e competitividade da empresa (Chaves, 2016). Essas distinções são percebidas não só no foco do negócio, como também no perfil do empreendedor e na forma como a cultura da empresa se constrói.

Como definição para tratar desses modelos de negócios, adota-se a Carta de Princípios para Negócios de Impacto. Uma articulação da Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (antes Força Tarefa de Finanças Sociais) em parceria com diversas organizações, estabelece quatro princípios que diferenciam os negócios de impacto das ONGs ou dos negócios tradicionais (Ice & Sitawi, 2015): ter propósito de gerar impacto social positivo explícito na sua missão; conhecer, mensurar e avaliar seu impacto periodicamente; ter uma lógica econômica (comercializar produtos e serviços) que permita gerar algum tipo de receita própria; e, possuir uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e comunidade.

Nesse sentido, um negócio de impacto deve considerar os aspectos econômicos para sustentar suas ações. A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (2018, p. 5) alude que deve haver “a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que gera resultado financeiro positivo e de forma sustentável”. Dessa forma, os NIS precisam adequar seu negócio aos mecanismos de mercado a fim de sustentar suas operações e se diferenciar das organizações sem fins lucrativos (ONGs).

3 Mecanismos de avaliação de impacto

Avaliar de modo geral não é uma tarefa simples, uma avaliação acontece com base em critérios pré-estabelecidos, que serão utilizados para verificar se o negócio está promovendo mudanças positivas na sociedade (Rawhouser et al., 2019). De acordo com Silva et al. (2017, p. 9), define-se avaliação como a “Investigação de uma ação, com base em um exercício metodológico rigoroso, capaz de produzir julgamento de mérito (efeito) e de relevância (utilidade, aderência, viabilidade, eficiência, qualidade) desta ação com base em critérios consistente e válidos”. Para isso, os autores afirmam que é preciso compreender, mensurar, comparar e julgar, para que se possa avaliar o objeto de forma criteriosa e justa, além de estabelecer relações entre públicos, resultados, estratégias, ações e recursos (Silva et al., 2017).

Assim, de acordo com Brandão, Cruz e Arida (2015, p. 6) a avaliação de impacto social “associa-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território a partir de uma variável conhecida no sistema (um projeto, programa ou negócio social) em uma relação causal observada entre a mudança e a variável”. Com isso, a avaliação de um negócio de impacto mostra-se relevante, a fim de verificar se o objetivo do negócio está sendo atingido e atrair investimentos, que segundo Cohen (2022), investimentos em impacto ampliaram

significativamente no mundo inteiro, chegando a 190 fundos de impacto sociais atuando em 32 países.

Rawhouser et al. (2019) examinaram a literatura sobre a medição dos resultados dos NIS. Os resultados apontam para heterogeneidade de abordagens para estudar o impacto social, mensurado de forma restrita, com falta de definição de um construto teórico, medidas utilizadas apenas porque estão disponíveis, combinações atividades e resultados em uma única métrica. Para minimizar esses desafios, faz-se necessário investigar profundamente todos os níveis interrelacionados, atividades, resultados, parceiros e cadeia de valor, sem desconsiderar metodologias necessárias para capturar as múltiplas dimensões envolvidas (Rawhouser et al., 2019).

Cohen (2022) também ressalta que existem mais de 150 iniciativas diferentes para mensuração de impacto. A pluralidade de abordagens não indica uma padronização de um método que possa definir, mensurar e valorar o impacto. Conforme o 2º Mapa de Negócios de Impacto, (PIPE Social, 2019) dos 1.002 negócios de impacto socioambiental mapeados, 38% possuem indicadores definidos, mas ainda não medem o impacto e 42% ainda não definiram os indicadores de impacto. Apenas 19% realizam a medição do impacto, sendo que apenas 8% desses comunicam os resultados.

Existem alguns métodos para avaliar um impacto social, entretanto muito deles não são conhecidos ou não são vistos com a devida importância pelos gestores. Fabiani et al. (2018, p.8) apontam que, o custo elevado é o principal desafio para a medição de impacto, seguido pela insegurança na adequação e eficácia dos métodos de avaliação, além do pouco conhecimento sobre o tema. Para os autores “a medição de impacto é um assunto muito falado, mas pouco conhecido, e ainda é vista como algo caro e complicado e seu valor para a transformação socioambiental não está, de fato, esclarecido”. O quadro 2 resume algumas metodologias usadas na avaliação de impacto.

Quadro 2- Metodologias para avaliação de impacto

METODOLOGIA	RESUMO
Estrutura de Medição de Impacto (MIF)	Metodologia estruturante e operacional de mensuração de impacto que segue quatro passos: definição de escopo, mensuração dos impactos, avaliação das contribuições para o desenvolvimento e priorização na gestão das respostas.
Metodologia de Avaliação de Impacto Social (SIA)	Metodologia que tem como objetivo identificar, evitar, atenuar e melhorar os resultados para as comunidades enquanto se processa o desenvolvimento do negócio, tendo como base projetos semelhantes já realizados.
Avaliação do Impacto social e da Pobreza (PSIA)	Metodologia de estruturação do processo de avaliação do impacto social por meio de uma análise <i>ex ante</i> dos impactos estimados, análise durante a implantação do projeto e análise <i>ex post</i> após a conclusão do negócio.
Avaliação Contínua de Impactos Sociais (OASIS)	Sistema de gestão da informação integrado para acompanhar o progresso dos resultados no curto e médio prazo, sendo customizado para se adequar à realidade de cada organização.
London Benchmarking Group (LBG)	Modelo de entrada/saída, que avalia o impacto em termos de investimentos realizados ou <i>inputs</i> e dos resultados alcançados a curto prazo ou <i>outputs</i> e longo prazo (<i>outcomes</i> e impactos)
Avaliação de Impacto Participativa (PIA)	Metodologia que envolve a participação dos beneficiários para identificar os principais fatores que geraram mudanças nas condições de vida das pessoas durante o projeto.

Estrutura de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide (BoP)	Metodologia que identifica os impactos positivos e negativos que o negócio tem sobre o bem-estar de três atores: vendedores, compradores e consumidores, de acordo com três fatores: situação econômica, capacidade e relações.
Teoria da Mudança (TdM)	Metodologia que se baseia na premissa que, se determinados recursos estiverem disponíveis, então, um conjunto de atividades pode ser realizado. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos e impactos.
Abordagem do Marco Lógico (LFA)	Metodologia que consiste em duas fases: a de análise que é a fase inicial e de aprendizagem e a fase de planejamento, quando é elaborado o plano operacional.
Avaliação Aleatorizada (AA)	Metodologia cujo impacto de um negócio social é obtido pela subtração da média da variável de interesse do grupo de tratamento de média correspondente calculada para o grupo de controle.
Método em Diferenças em Diferenças (DD)	Metodologia cujo impacto é obtido por meio da diferença das médias da variável de resultado antes e depois do programa, para os grupos de tratamento e de controle, e ao final pela diferença da primeira diferença entre esses dois grupos.

Fonte: Adaptado de Pinto et al., (2019).

Além dessas apresentadas no quadro 2, Corvo et al. (2021) mapearam 98 modelos de avaliação de impacto e agruparam os mapeamentos anteriores, realizados de 2004 a 2015 (Quadro 3).

Quadro 3. Clusters de modelos de avaliação de impacto

Cluster 1	Quantitativo Social Simples = contém modelos baseados em indicadores quantitativos. Esses modelos são simples, aplicáveis a qualquer setor e pretendem produzir uma medida quantitativa do impacto social e do impacto nos funcionários com um período de tempo retrospectivo.
Cluster 2	Complexo Holístico = contém modelos caracterizados por um propósito holístico, o que explica a presença de variáveis tanto qualitativas quanto quantitativas. O objetivo desses modelos é fornecer evidências para obter financiamento, portanto, eles se concentram na apresentação e comunicação dos resultados alcançados. Eles também são aplicáveis a qualquer setor, mas, nesse caso, a complexidade é alta.
Cluster 3	Triagem Qualitativa = consiste em modelos baseados em variáveis qualitativas e geralmente estão focados em impactos holísticos. Eles são retrospectivos e têm um nível básico de complexidade.
Cluster 4	Gestão = contém modelos baseados em variáveis qualitativas ou quantitativas que visam medir diferentes tipos de impactos. Eles são usados para fins gerenciais ou de certificação. Geralmente, eles são aplicados a atividades em andamento.

Fonte: Corvo et al. (2021, p. 8-9).

Percebe-se que existem diversas metodologias para avaliação de impacto, podendo o negócio escolher o que melhor se adequar, aprofundar o conhecimento sobre a metodologia e colocá-la em prática. Vale ressaltar, que o negócio pode utilizar mais de uma metodologia para auxiliar na avaliação do negócio. Segundo o Relatório de Mensuração de Impacto (2018) “A construção e acúmulo de conhecimento sobre diferentes métodos de avaliação de impacto ao longo da trajetória da organização ajudam a construir essa maturidade”. Outro fator apontado é

a experiência na atividade, quanto maior o conhecimento sobre o impacto gerado, maior o entendimento sobre os desafios sociais.

A metodologia abordada neste artigo é a Teoria da Mudança (TdM). Conforme Rogers (2014), essa teoria serve como base para realizar a avaliação de impacto. A TdM surgiu nos anos 1950, mas somente na década de 1990 ganha força no auxílio às iniciativas complexas que não tinham clareza suficiente sobre a forma como a mudança social desejada deveria acontecer (Dugand & Brandão, 2017). Ademias, e a partir dela que a matriz de avaliação de impacto é elaborada.

A TdM é uma abordagem metodológica relevante para avaliar a concepção de uma intervenção social e identificar ajustes necessários no funcionamento de programas/projetos (Dugand & Brandão, 2017). Considerada “uma ferramenta empregada amplamente hoje com a finalidade de apoiar processos de planejamento, sistematização/estudo e avaliação” (Castello Branco et al., 2018, p.15). Ela fornece uma estrutura para compreender e articular as relações de causa e efeito entre as atividades implementadas e os resultados esperados (Rice et al., 2020). A ferramenta permite uma análise crítica do desenho da intervenção, auxiliando na identificação de pontos fortes e áreas que necessitam de aprimoramento para maximizar o impacto desejado.

O resultado da TdM é específico para cada negócio, a metodologia se constrói com perguntas abertas feita aos gestores e demais integrantes da organização (Ribeiro, 2015). Cada negócio irá responder de acordo com a sua realidade e a ferramenta auxilia no planejamento e avaliação do impacto à medida que “relaciona ações, produtos, resultados e impactos” e traduz maneira criativa, os maiores compromissos de uma organização (Silva et al., 2017, p.27). Para isso, é preciso saber o que o negócio faz, para quem faz e o que quer gerar com suas iniciativas, facilitando o entendimento de como o negócio pretende causar impacto e quais são estes (Castello Branco et al., 2018).

Existem sete etapas para a elaboração de uma teoria de mudança, são elas: compreender o contexto, explicitar quais mudanças que se deseja alcançar, registrar o que é ou deve ser feito para gerar mudanças, explicitar e registrar o público alvo, registrar os principais produtos, esclarecer, registrar e questionar pressupostos e aprimorar o desenho (Silva et al., 2017). A Figura 1, exemplifica o que a TdM pretende alcançar.

Figura 1 - Teoria da Mudança



Fonte: Silva et al. (2017).

Algumas perguntas são essenciais para a realização da TdM: o que fazemos, para quem e para quê (Castello Branco et al., 2018). A partir delas é possível construir a teoria da mudança

de um negócio, facilitando o entendimento da mesma. De acordo com Castello Branco et al. (2018, p. 17) a “ferramenta tem mostrado grande capacidade de ajudar grupos a compreender/estudar, rever, planejar e avaliar suas iniciativas[...]”, sendo essa utilizada para elaborar a matriz de impacto do objeto de estudo e definição de indicadores. Os indicadores são definidos conforme a TdM de cada negócio e devem revelar o funcionamento do negócio, com isso, os indicadores podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos.

4 Procedimentos metodológicos

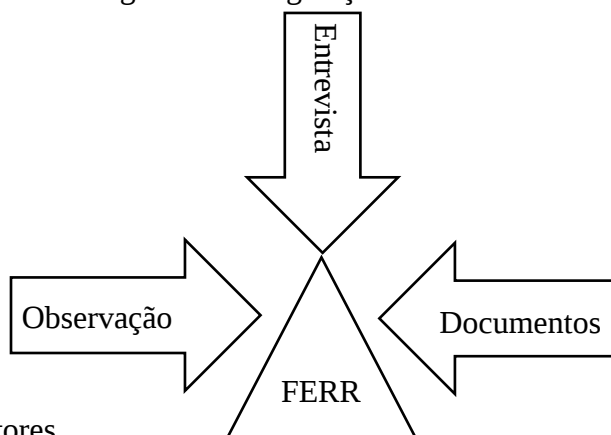
Esta pesquisa é de caráter exploratório e caracteriza-se como um estudo de caso, que conforme Yin (2015, p.17) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real”. Trata-se de um estudo de caso único, desenvolvido na Fazenda da Esperança de Roraima (FERR), localizada no município de Iracema, região noroeste do Estado de Roraima, cerca de 100 Km da capital Boa Vista. Eisenhardt (1989) ressalta que um único caso pode ser extremamente robusto, dessa forma a organização foi contemplada no estudo por demonstrar adequação aos Princípios para Negócios de Impacto (Ice & Sitawi, 2015) e por demonstrar interesse no desenvolvimento de uma matriz de avaliação de impacto.

Foram realizadas quatro etapas na execução da pesquisa, a primeira foi à revisão da literatura a respeito de negócios de impacto socioambiental, dando ênfase nos conceitos de impacto, avaliação de impacto e Teoria da Mudança. A segunda etapa contemplou uma entrevista com o gestor da FERR com duração de 1h35min, utilizando um roteiro semiestruturado com 15 questões baseadas nas diretrizes da Carta de Princípios para Negócios de Impacto (ICE & SITAWI, 2015).

A terceira etapa, consistiu na observação durante a realização de uma oficina de avaliação de impacto socioambiental, que contou com a participação do gestor da FERR e de cinco residentes mais antigos, que tiveram os nomes omitidos a fim de garantir a privacidade. A oficina seguiu um roteiro, disponibilizado pela MOVE, com um total de onze questões dentro dos eixos: mudanças/impactos, o que fazem, público, premissas e suposições. Na sequência, foi desenvolvida a Teoria da Mudança da FERR e montada a matriz de avaliação de impacto com três indicadores iniciais.

Na quarta e última etapa, fez-se a análise documental com material disponível no site da FERR (portalfazenda.org.br). Segundo Coffey (2014), documentos são “literalmente dispositivos textuais ou visuais que possibilitam uma informação ser compartilhada e histórias serem contadas” (Coffey, 2014, p. 369). Com isso, a triangulação segue a lógica da Figura 2.

Figura 2. Triangulação dos dados.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a análise adotou-se a técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2011). Por meio dessa técnica foi possível mapear padrões nos dados coletados na entrevista e na oficina realizada na FERR e a partir deles chegar a conclusões sobre o conteúdo analisado. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo passa por três fases distintas. Primeiramente, ocorre a etapa de pré-análise, na qual é realizada uma organização das ideias principais com base nos conceitos provenientes da teoria empregada na pesquisa. É nessa fase que ocorre o primeiro contato com os dados coletados. Em seguida, o pesquisador mergulha nos dados, classificando-os em categorias temáticas e estabelecendo critérios para a contagem dos mesmos. Por fim, ocorre a inferência e interpretação dos dados previamente categorizados, com o objetivo de capturar o conteúdo substancial do material.

5 Resultados e Discussões

A Fazenda da Esperança nasceu no Brasil há 35 anos e atualmente conta com 130 unidades com atuação voltada para o público com dependência química. Em Roraima, as atividades iniciaram com o Grupo Esperança Viva (GEV), que ajudava os dependentes químicos que desejavam ir para a Fazenda, mas precisavam deslocar para outro estado. Após o GEV perceber que havia demanda significativa, foi criada a Fazenda da Esperança de Roraima - FERR, em 14 de dezembro de 2009, e a partir daí vem auxiliando homens de várias idades com dependência em álcool e/ou drogas. O local permite a residência de uma média de 40 pessoas e completará 14 anos em 2023 (FERR, 2019).

A Fazenda da Esperança nasceu no Brasil há 35 anos, sua atuação é voltada para o público com dependência química. Ao todo são 130 unidades, incluindo a de Roraima que completou 10 anos no mês de dezembro de 2019 (FERR, 2019). As atividades começaram com o Grupo Esperança Viva (GEV), que inicialmente ajudava dependentes químicos que desejavam ir para fazenda de outro estado, mas após perceberem a quantidade de pessoas, foi visto que era necessário ter um Fazenda da Esperança no estado. Assim, surgiu a FERR, no dia 14 de dezembro de 2009, e a partir daí vem auxiliando homens de várias idades com dependência em álcool e/ou drogas com uma média de 35 pessoas residindo na fazenda.

A FERR é baseada no tripé trabalho, espiritualidade e convivência. Diante disso, foi relatado pelo gestor da fazenda que as atividades executadas pela instituição junto aos internos incluem: a) a laborterapia que vê o trabalho como uma função terapêutica, onde os internos trabalham com panificação (com padaria completa), a fabricação de sabão em barra, criação de animais, horta e artesanato; b) a espiritualidade que prioriza os hábitos espirituais através de estudos bíblicos, missas e cultos; c) a convivência que valoriza a interação familiar, aplicando a divisão dos afazeres diários de uma residência (lar), como uma grande família; e d) o lazer que incluem as atividades esportivas, musicais, academia, entre outros.

A permanência do acolhido na Fazenda é de 12 meses e apenas a partir do terceiro mês, o indivíduo recebe visitas de familiares e amigos. Após a sua saída, o acolhido pode frequentar o GEV, que hoje ajuda as famílias dos dependentes que estão em tratamento na FERR. O financiamento das atividades ocorre por meio da comercialização dos produtos produzidos pelos internos que incluem pães, sabão, biscoito, agenda, bolos, shampoo e condicionador a base de Aloe vera.

A FERR se enquadra nos critérios da Carta de Princípios para Negócios Sociais, que são: Compromisso com a Missão Social e Ambiental, Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado, Compromisso com a Lógica Econômica e Compromisso com a Governança Efetiva. O quadro 4 apresenta essa convergência entre os princípios e os compromissos da organização, conforme informações fornecidas pelo gestor.

Quadro 4 - Adequação da FERR à carta de princípios

Compromisso com a missão social e ambiental	Compromisso com o impacto social e ambiental monitorado	Compromisso com a Lógica Econômica	Compromisso com a Governança Efetiva
A FERR mantém explícita a sequência de mudanças que proporciona com alcance dos seus objetivos. Isso pode ser detectado na metodologia aplicada no tratamento dos dependentes químicos, por meio de um processo coerente e propício aos seus participantes. Os envolvidos no processo assinam uma carta de compromisso denominada “Carta Resposta”, onde são descritas as normas e os procedimentos adotados para nortear as atividades desenvolvidas.	O monitoramento do impacto social ainda é um ponto que requer avanços. Atualmente, os impactos são monitorados por meio do grupo de trabalho GEV, que acompanha a evolução do tratamento dos dependentes químicos, tanto na estadia, como após a passagem pela FERR. Esse acompanhamento é uma maneira de monitorar o desempenho da instituição e os impactos gerados para a comunidade envolvida, esses resultados são divulgados no site oficial da FERR e por meio de relatórios elaborados e enviados para a matriz, que audita as unidades da FERR.	A fazenda utiliza recursos filantrópicos, aproximadamente 25% da receita advém de doações de familiares. O restante é resultante da venda dos produtos fabricados na fazenda, como pães, biscoitos, artesanatos, agendas e sabão.	A FERR trabalha de forma transparente, democrática e participativa, onde todos os envolvidos são consultados. Existe um conselho deliberativo e consultivo geral e um conselho local, que auxilia na implementação das ações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após o levantamento dessas informações, iniciou-se a elaboração da TdM da FERR. A ferramenta foi utilizada em outros estudos onde apresenta uma Teoria da Mudança baseada em princípios de mudança de comportamento e pesquisa interdisciplinar (Eeden et al., 2021). E apontam como uma ferramenta que possibilita maior compreensão dos processos de mudança ao promover uma abordagem holística e adaptável (Rice et al., 2020). Diante disto, a TdM foi a metodologia adotada para auxiliar na construção da matriz de impacto da Fazenda da Esperança de Roraima (Quadro 5).

Para esta construção, foi utilizado um modelo de Teoria da Mudança da MOVE Social. As questões correspondem no que é feito para gerar impacto, o público a que são direcionadas as atividades, os resultados, que são as mudanças de curto e médio prazo, ou seja, os efeitos diretos das intervenções. Já os impactos são as mudanças de longo prazo, ou seja, os efeitos indiretos.

Quadro 5 - Teoria da Mudança da FERR

Teoria da Mudança	Observações
Intervenções	▪ O acolhimento de dependentes químicos para tratamento por meio do tripé: espiritualidade, trabalho e convivência. A partir disso, se for de sua vontade, o indivíduo sai das ruas e passa ter uma melhor qualidade de vida, sem custo para os usuários e seus familiares; e ▪ Promoção da qualidade de vida por meio de práticas esportivas, acompanhamento com medicina preventiva e acesso à cursos profissionalizantes.
Público	• Dependentes químicos (vícios em álcool e/ou drogas ilícitas).
Resultados	▪ Mudança comportamental, melhor relação com os familiares, amigos e consigo mesmo; ▪ Mudança física; e ▪ Reintegração social.
Impactos	▪ Um novo estilo de vida pela retirada de um indivíduo do mundo das drogas e do álcool para uma vida saudável; ▪ Indiretamente, mais segurança para a população com a retirada de um indivíduo viciado das ruas, que algumas vezes pode usar da violência ou outros meios ilícitos para saciar o seu vício; ▪ Melhor qualidade de vida para esses indivíduos após o tratamento na FERR e o acompanhamento com a medicina preventiva, trazendo uma perspectiva de vida, o que antes não tinha; e ▪ Acesso à novas oportunidades no mercado de trabalho, pois na fazenda são oferecidos cursos e ensinada a produção de produtos de panificadora e sabão. Assim, poderá aumentar a população economicamente ativa do Estado.
Outputs	▪ Trinta e cinco indivíduos atendidos por ano; ▪ Um curso profissionalizante por ano; ▪ Paes; ▪ Sabão; ▪ Biscoito; ▪ Agenda; ▪ Bolos; e ▪ Shampoo e condicionador a base de Aloe vera.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Resultados de aplicação de TdM em outro modelo de negócio de impacto social já haviam sido divulgados por Ribeiro (2015). E foi possível constatar como a TdM orienta os passos seguintes no que tange ao monitoramento e avaliação do impacto. Com base na TdM elaborada, foi construída a matriz de impacto da FERR, baseada em três indicadores de impacto, quais sejam: taxa de sucesso da FERR, taxa de inserção do ex-integrante da FERR no mercado de trabalho e melhor qualidade de vida da família, apresentados nas Figuras 3, 4 e 5.

Considerando o pilar: espiritualidade, trabalho e convivência, a FERR se propõe a gerar mudança no estilo de vida. Ao avaliar esse resultado, será possível comprovar por meio de dados quantitativos o índice de sucesso e a capacidade de transformação a longo prazo que o negócio tem gerado nos indivíduos. A FERR considera como taxa de sucesso o indivíduo que venceu a dependência química. Esse levantamento precisa ser realizado conforme registros da organização. Dados da pesquisa apontam um índice elevado de abandono de tratamento, a

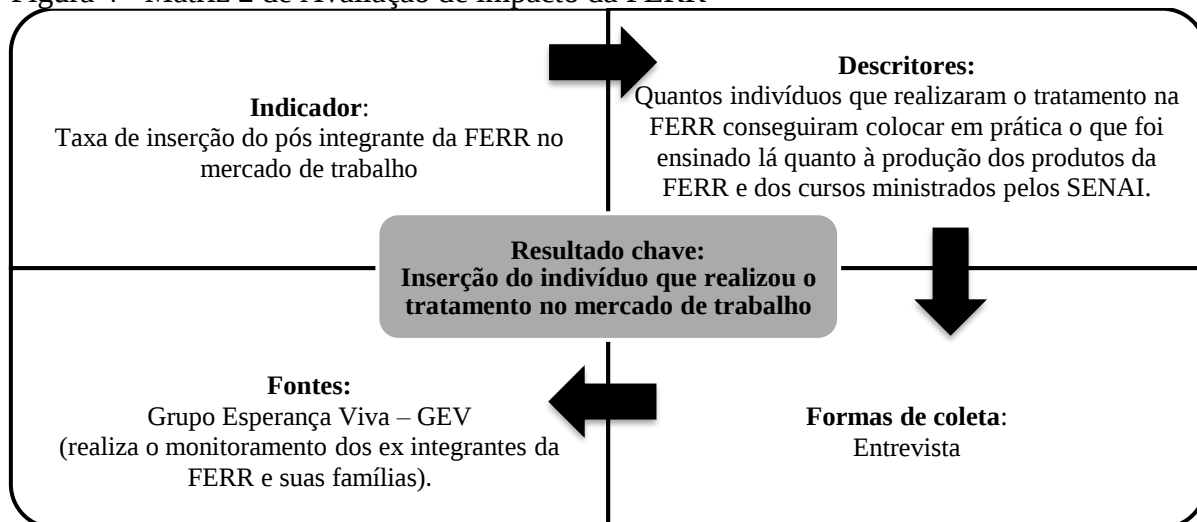
proporção de evasão no tratamento de dependentes químicos no Brasil ultrapassa 50%, chegando há 90% em algumas instituições (Fernandes et al., 2017). Os resultados do estudo de Fernandes et al. (2017) apontam para a existência de um período crítico para aderência ao tratamento. Esse período relaciona-se ao acolhimento inicial e aos serviços realizados pelos usuários, sendo que, atividades desempenhadas que não são afins com os interesses particulares, tendem a impactar negativamente no tratamento.

Figura 3 - Matriz 1 de Avaliação de impacto da FERR



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 4 - Matriz 2 de Avaliação de impacto da FERR

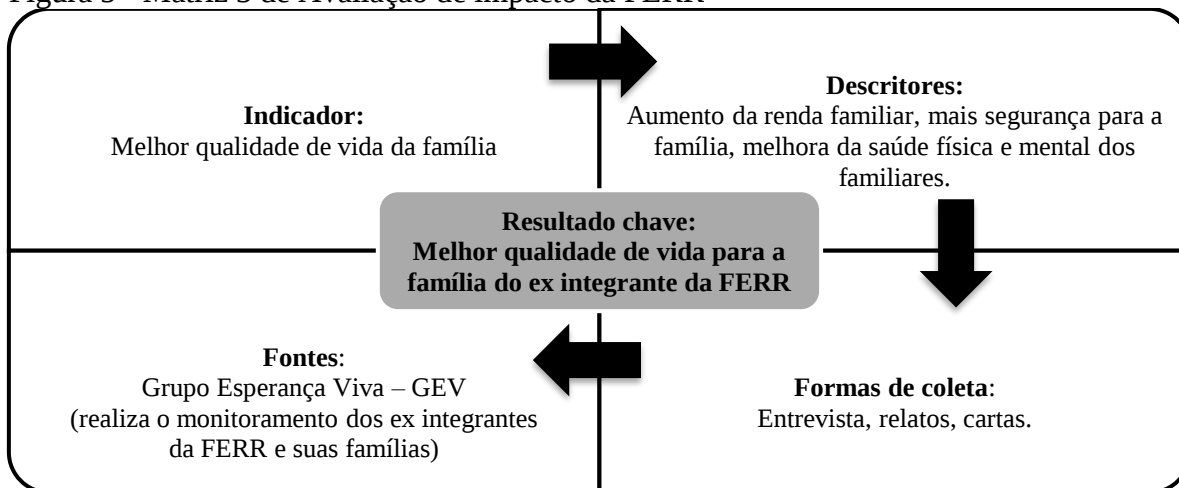


Fonte: Elaborado pelos autores.

A FERR realiza parcerias a fim de promover a formação dos indivíduos. O intuito é oportunizar uma reinserção no mercado de trabalho, tornando-os autossustentáveis. A FERR propõe que durante a estadia, a pessoa se comprometa com o trabalho na fazenda, assim, muitos desenvolvem conhecimentos e habilidades em panificação, fabricação de materiais de limpeza, cuidado com animais, plantação e cultivo. No entanto, não há registros sobre a aplicação dessas habilidades após saírem da instituição. Nesse sentido, é válido mensurar quantos empreenderam, quantos estão trabalhando de carteira assinada, ou até mesmo de maneira informal. Com esses registros será possível gerar informações quantitativas sobre os resultados gerados que vão além do tratamento da dependência. O que possibilita a FERR comprovar a

efetividade dos cursos, formar mais parcerias com instituições de ensino e receber investimentos para formação dos integrantes.

Figura 5 - Matriz 3 de Avaliação de impacto da FERR



Fonte: Elaborado pelos autores.

O último indicador é qualitativo. O impacto da FERR não atinge somente o indivíduo que realizou o tratamento, mas a família toda é beneficiada com a recuperação do dependente químico. Durante a pesquisa de campo, verificou-se que os familiares participam de um grupo que promove encontros regulares, isso acontece como um apoio às famílias dos dependentes. É um momento de troca de experiência entre recém-chegados e familiares que já vivenciaram a internação de um membro da família. Esta ação que iniciou de forma espontânea, tornou-se semanal. Contudo, não há registro dos relatos, das experiências de sucesso ou insucessos que são compartilhados no GEV. Com o indicador 3, a FERR poderá monitorar o impacto da sua atuação na vida de outras pessoas, mesmo sendo indiretamente.

Nem todos os indicadores possuem uma dimensão. No Relatório de Mensuração de Impacto (2018, p.15) são apresentadas algumas recomendações que podem auxiliar os negócios no processo de avaliar o impacto:

Entenda o momento da organização para a construção de uma avaliação de impacto factível; Envolve as pessoas na construção do modelo de avaliação; Tenha o impacto social como principal direcionador, mas integre negócios e impacto no mesmo modelo de monitoramento e avaliação; Conecte os indicadores de resultados às áreas, projetos e atividades da organização (indicadores estratégicos, táticos e operacionais); Selecione poucos indicadores relevantes; Estabeleça um processo contínuo de avaliação, que possa ser incorporado no dia a dia.

Com a aplicação prática da metrificação de impacto na rotina dos negócios de impacto, não se perde o foco principal do negócio, que é gerar impacto positivo. Mensurar o impacto contribui com produção de evidências, com a compilação e sistematização de dados e que contribuem com o aperfeiçoamento de programas, projetos e organizações com foco em mitigar problemas sociais. A avaliação de impacto é uma prática positiva que contribui com a consecução dos objetivos de uma organização, além de oferecer transparência às suas ações (Silva et al., 2017).

No entanto, alguns desafios ficaram evidentes durante a observação da oficina de construção da TdM e da FERR. Inicialmente, por ser a primeira experiência do gestor utilizando a metodologia, foi possível identificar pausas durante a oficina para compreender o encadeamento entre o que fazem, para quem e para quê. Para Silva et al. (2017, p. 26) o exercício do planejamento nem sempre é realizado pelas organizações, muitas “se apoiam em um fazer pouco planejado, não gozam de momentos reflexivos sobre sua prática e por vezes não possuem um plano que explicita seus propósitos”. Outro desafio foi identificar uma métrica para indicador qualitativo, que possibilita demonstrar até que ponto o impacto social é gerado nas famílias dos dependentes químicos.

6 Considerações finais

O objetivo deste estudo foi compreender as oportunidades e desafios no desenvolvimento da matriz de avaliação de impacto social da FERR. Com base na metodologia adotada, foi possível refletir junto aos gestores sobre a importância da matriz de impacto para a evolução do negócio, transparência e credibilidade para os beneficiados, à população em geral e aos apoiadores e doadores de recursos e tornar claros os benefícios que a fazenda oferece à comunidade roraimense.

Os desafios observados relacionam-se a complexidade de desenvolver uma matriz de avaliação de impacto abrangente e profunda que contemple os diversos indicadores de um negócio de impacto social. A complexidade de um negócio que atua junto à comunidade no enfrentamento da dependência química é considerável, com isso, muitas variáveis precisam ser consideradas, como definição de metas mensuráveis de impacto a partir de parâmetros preestabelecidos prezando ainda em eliminar ou minimizar ao máximo quaisquer impactos ou influências não desejáveis, tais como exposição de informações sigilosas constrangimento, cansaço ou stress aos residentes.

Além disso, outro desafio considerável foi o fato de a FERR não possuir uma estruturação clara das suas ações, metas e resultados, dificultando a elaboração de um maior número de métricas. Essa situação demonstra uma realidade e fragilidade de instituições com foco no impacto social, que não almejam o lucro. Ao direcionar seus recursos humanos e financeiros em prol da sociedade na obtenção de resultados significativos, muitos deixam para depois os processos de monitorar suas ações, resultados e consequentemente, comprometem a avaliação do NIS, o que dificulta a comprovação dos benefícios, apesar dos mesmos serem obtidos. É uma situação em que as ações são necessárias, os resultados são evidentes, mas o registro é tido como uma formalidade que pode ser desconsiderada ou protelada.

No mais, o presente trabalho apresenta como limitações o número reduzido de indicadores elaborados na matriz de avaliação de impacto. Com isso, sugere-se que novos trabalhos sejam desenvolvidos no sentido de ampliar a matriz e promover uma ferramenta mais abrangente para FERR. Ademais a Teoria da Mudança exige um monitoramento e avaliação contínuos dentro de uma estrutura de implementação, isso pode ser abordado em novas pesquisas.

Referências

Aliança. Rede de Mensuração de Impacto: Rede Asta. disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/02/rede-de-mensuracao-de-impacto-caso-rede-asta.pdf>. Acesso em 24 de outubro de 2019.

- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>
- Barros, Ricardo Paes de; LIMA, Lycia. Avaliação de Impacto de Programas Sociais: por que, para que e quando fazer? In: FILHO, Naercio Menezes. Avaliação Econômica de projetos sociais. Fortaleza: Dinâmica, 2012. p. 13.
- Bezerra-De-Sousa, I., Segatto, A. P., Morais-da-Silva, R. L., & Simão Justen, G. (2022). The activities that constitute the phases of the social innovation process: A study in the context of social impact businesses. *Review of Business Management*, 24(1), 126–143. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4152>
- Bombardi, F., Fukayama, M., e Hamra, S. (2018) Negócios de Impacto Disponível em <https://informativo.anprotec.org.br/ebook-negocios-de-impacto>: Negócios de Impacto – Brasília, DF: ANPROTEC. ISBN: 978-85-87196-42-2.
- Brandão, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Livia. Métricas em negócios de impacto social: fundamentos. São Paulo: MOVE/ICE, 2015. Disponível em: <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf>> Acesso em: 31 de maio de 2019.
- Brasil. Decreto nº 9.977, de 19 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9977.htm>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.
- Castello Branco, Alice Navarro. et al. Modelo C. São Paulo: Move, 2018.
- Chaves, Thiago José de; Mezzari, Laís (2016). Guia prático para Negócios de Impacto. Jundiaí: Paco Editorial.
- Coffey, Amanda. Analysing Documents. In: Flick, Uwe. The SAGE Handbook of Qualitative Analysis: Sage Publications, 2014. p. 367-379.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. de. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>
- Corvo, L., Pastore, L., Manti, A., & Iannaci, D. (2021). Mapping Social Impact Assessment Models: A Literature Overview for a Future Research Agenda. *Sustainability*, 13(9), 4750. <https://doi.org/10.3390/su13094750>
- Dugand, A. G., & Brandão, A. A. P. (2017). A Teoria da Mudança como Ferramenta Avaliativa do Desenho dos Programas Sociais: O caso das ações estruturantes para comunidades Quilombolas. *Revista Meta: Avaliação*, 9(25), 110. <https://doi.org/10.22347/2175-2753v9i25.1214>
- Eeden, L., Dickman, C., Crowther, M., & Newsome, T. (2021). A Theory of Change for promoting coexistence between dingoes and livestock production. *Conservation Science and Practice*, 3(3). <https://doi.org/10.1111/csp2.304>
- Emma Folmer, Corneel Nederveen, Veronique Schutjens, (2018) "Network importance and use: commercial versus social enterprises", *Social Enterprise Journal*, <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0007> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0007>
- Fabiani, Paula. et al. Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões. IDIS, 2018.
- Força Tarefa de Finanças Sociais. (2015). Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil. São Paulo: ICE e Sitawi. Disponível em: <https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2015/10/Carta_Principios.pdf> Acesso em 31 de maio de 2019.

- Fernandes, S. S., Marcos, C. B., Kaszubowski, E., & Goulart, L. S. (2017). Evasão do tratamento da dependência de drogas: Prevalência e fatores associados identificados a partir de um trabalho de Busca Ativa. *Cadernos Saúde Coletiva*, 25(2), 131–137. <https://doi.org/10.1590/1414-462x201700020268>
- Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: A systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381–402. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2020-0027>
- Moraes, Juliana (2019). Matriz avaliativa como dispositivo estratégico. Disponível em: <https://move.social/matriz-avaliativa/>. Acesso em 17/07/2023.
- Oliveira Filho, Gilberto R.; Kiyama, Renato Seiki; Comini, Graziella Maria (2013). Os desafios de mensurar o impacto social. In: *Negócios com impacto social no Brasil*, São Paulo, Pierópolis.
- Parente, Cristina. et al. (2011) In: XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, Lisboa. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61185/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.
- Pinto, Miriam de Magdala. et al. (2019) Como escolher a melhor metodologia para avaliar o impacto social da sua iniciativa? *Revista Tecnologia e Sociedade*. Curitiba, v- 15, n. 35, p. 132.152, jan/abr.
- Pipe.Social (2019). 2º Mapa de Negócio de Impacto Social + Ambiental. Disponível em: <https://pipe.social>. Acesso em 15 de outubro de 2019.
- Portal Fazenda. Fazenda da Esperança. Disponível em <https://www.portalfazenda.org/home>. Acesso em 24 de outubro de 2019.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Ribeiro, A. (2015). Teoria de mudança: Aplicações e aprendizados em uma experiência brasileira. *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*, 9, 4–15. <https://doi.org/10.4322/rbma201509002>
- Rice, W. S., Sowman, M. R., & Bavinck, M. (2020). Using Theory of Change to improve post-2020 conservation: A proposed framework and recommendations for use. *Conservation Science and Practice*, 2(12). <https://doi.org/10.1111/csp2.301>
- Rogers, Patrícia (2019). Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2, 2014. Disponível em: <https://www.unicefirc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf>. Acesso em: 23 de outubro de 2019.
- Silva, Rogério Renato. et al. (2017) Avaliação para negócios de impacto social: Guia Prático. São Paulo: MOVE. Disponível em: <<https://artemisias.org.br/como-mensurar-o-impacto-social-da-minha-startup/>> Acesso em 31 de maio de 2019.
- Yin, R. (2001) Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2015) Introdução: Quando usar os estudos de caso como método de pesquisa. In: YIN, Robert, Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman. p. 17.
- Yunus Brasil. (2015) Muhammad Yunus e os negócios sociais. In: SANTANA, Ana Lúcia Jansen Melo de; SOUZA, Leandro Marins de. Empreendedorismo com foco em negócios sociais. Curitiba: NITS UFPR. p. 114.