

STAKEHOLDERS NO CENTRO DA ESTRATÉGIA: CAMINHOS PARA AMPLIAR IMPACTO SOCIAL DE PROJETOS

STAKEHOLDERS AT THE HEART OF THE STRATEGY: WAYS TO EXPAND SOCIAL IMPACT PROJECTS

THAIS OLIVEIRA GUERRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao FAP-UNINOVE e ao CNPq

STAKEHOLDERS NO CENTRO DA ESTRATÉGIA: CAMINHOS PARA AMPLIAR IMPACTO SOCIAL DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Analisar de que forma a gestão estratégica de stakeholders internos pode fortalecer o engajamento deste grupo à estratégia organizacional para ampliar impacto social de projetos.

Relevância/originalidade

O relato técnico fornece maior compreensão de desafios para obter impacto social na gestão de projetos relacionados ao engajamento de stakeholders e oferece estratégias com abordagens mais relacionais para alinhar implementação e estratégias.

Metodologia/abordagem

A pesquisa qualitativa envolveu revisão narrativa da literatura nas bases Web of Science, Scopus e literatura cinzenta relevante, análise documental e observação participante em uma organização social brasileira.

Principais resultados

A relevância teórica do tema foi reforçada pela literatura e intervenções observadas no fortalecimento do engajamento de stakeholders internos por meio de co-design na gestão da produção de conhecimentos e no sistema de gestão de métricas.

Contribuições teóricas/metodológicas

O engajamento de stakeholders é um fator crítico na produção e análise de impacto de projetos sociais. O relato analisa desafios e estratégias da gestão de stakeholders para aumentar o potencial das transformações sociais.

Contribuições sociais/para a gestão

Fortalecimento da cultura organizacional e redução de tensões na implementação por meio do co-design que viabiliza a identificação, comunicação e engajamento de stakeholders internos na produção de conhecimento e métricas, integrando contexto organizacional e sociocultural, implementação e estratégia.

Palavras-chave: stakeholders, projetos de impacto social, gestão estratégica

STAKEHOLDERS AT THE HEART OF THE STRATEGY: WAYS TO EXPAND SOCIAL IMPACT PROJECTS

Study purpose

To analyze how strategic management of internal stakeholders can strengthen this group's engagement with organizational strategy to expand projects' social impact.

Relevance / originality

The technical report provides a greater understanding of the challenges of achieving social impact in project management related to stakeholder engagement and offers strategies with more relational approaches to align implementation and strategies.

Methodology / approach

The qualitative research involved a narrative literature review in Web of Science, Scopus, and relevant gray literature, document analysis, and participant observation in a Brazilian social organization.

Main results

The theoretical relevance of the topic was reinforced by the literature and interventions observed in strengthening internal stakeholder engagement through co-design in knowledge production management and the metrics management system.

Theoretical / methodological contributions

Stakeholder engagement is a critical factor in the production and impact analysis of social projects. The report analyzes stakeholder management challenges and strategies to increase the potential for social transformations.

Social / management contributions

Strengthening organizational culture and reducing implementation tensions through co-design, which enables the identification, communication, and engagement of internal stakeholders in the production of knowledge and metrics, integrating organizational and sociocultural context, implementation, and strategy.

Keywords: stakeholders, social impact projects, strategic management

STAKEHOLDERS NO CENTRO DA ESTRATÉGIA: CAMINHOS PARA AMPLIAR IMPACTO SOCIAL DE PROJETOS

1 Introdução

Iniciativas de impacto social buscam, além da entrega de resultados ou produtos (*outputs*), gerar efeitos estruturais e culturais amplos, resultados (*outcomes*) e impacto (Petrine, Scherer & Back., 2016; Insper Metricis, 2022). As organizações da sociedade civil têm crescido e, ao lado de órgãos públicos, investidores, financiadores, governos e empresas, têm se preocupado em fazer mudanças positivas acontecerem na sociedade, compreendendo e quantificando o impacto social esperado. No Brasil, que é um dos países mais desiguais do mundo com um índice de Gini¹ de 0,52² (World Bank, 2022) e a posição 57 entre 146 países no Índice Global de Desigualdade de Gênero (World Economic Forum, 2023), o Investimento Social Privado (ISP), por exemplo, vem sendo constante nos últimos anos, somando cerca de R\$4,1 bilhões em 2022 (GIFE, Censo 2022)³.

Um dos principais desafios para as organizações é medir o impacto social de projetos e programas, sendo mais fácil avaliar os *outputs*, ou seja, resultados imediatos ou produtos, do que os *outcomes*, que são os resultados de médio prazo que impactaram as condições de vida da população alvo ou o impacto, que é um terceiro tipo de resultado o qual se refere a mudanças de longo prazo nas condições de vida da população alvo (Petrine et al., 2016; Insper Metricis, 2022). Em geral, utilizar as medidas equivocadas provoca uma desconexão entre missão, objetivos e mensuração do impacto social (Hadad & Gauca, 2014).

O engajamento dos *stakeholders* (partes interessadas, em português) está entre as principais estratégias referenciadas pela literatura para aumentar o impacto social (Feor, Clarke & Dougherty, 2023), especialmente para promover impactos coletivos e sustentáveis (IDB, 2017; IDB 2020). *Stakeholders* são compreendidos como indivíduos ou grupos afetados ou com interesse no projeto ou programa (IDB, 2020). O termo guarda uma diversidade de grupos, com diferentes dinâmicas, que podem ser internos ou externos ao projeto, influenciar direta ou indiretamente, positiva ou negativamente os resultados (IDB, 2020; Zakaria, Idrissu & Arthur, 2023; Feor et al., 2023). Também podem ser invisíveis em um momento, além de não demonstrar ou mudar o interesse ao longo do tempo (Zakaria et al. 2023).

A gestão de *stakeholders* enfrenta, portanto, vários desafios, da identificação (Zakaria et al., 2023) ao engajamento (IDB, 2020; Foer et al., 2023). Oliveira e Rabechini Jr. (2019), ao estudar confiança e gestão de *stakeholders* no âmbito do gerenciamento de projetos, defendem uma gestão de *stakeholders* prescritiva, para identificar e monitorar, aliada a uma gestão relacional com estratégias para estabelecer vínculos de confiança, enfatizando aspectos do ambiente e sociais, como empatia, comunicação e liderança na equipe interna. Nesse contexto, elaborar uma estratégia de gestão de *stakeholders* ajuda a coordenar o mapeamento e o engajamento desses diversos grupos, além de reforçar esforços para alinhamento entre operação e estratégia organizacional (Zakaria et al., 2023; Serafim, 2020).

O interesse por este relato emerge nesse cenário desafiador para as organizações que precisam engajar diferentes *stakeholders* ao longo de projetos e programas. Isso é especialmente desafiador para organizações de impacto social que devem realizar metas que visam, além de produtos, promover mudanças estruturais e culturais. Para isso, é preciso manter a implementação de projetos, programas e operação alinhados à estratégia organizacional, destacando a relevância de gerenciar estrategicamente os *stakeholders* internos.

Este relato técnico tem como objetivo analisar de que forma a gestão estratégica dos *stakeholders* internos pode fortalecer o engajamento deste grupo à estratégia organizacional

para ampliar o impacto social de projetos. Com base na experiência de uma organização social brasileira, o estudo analisa duas estratégias adotadas que ajudaram no aumento da participação e do engajamento de *stakeholders* internos na produção do conhecimento e na produção de métricas para aproximar implementação, operação e estratégias organizacionais. Utiliza-se uma abordagem qualitativa, com técnicas de observação participante, análise documental e revisão narrativa da literatura.

O estudo está estruturado em cinco seções que incluem a introdução, o referencial teórico, a descrição da metodologia e análise, e discussão dos resultados que abrangem a contextualização do problema e a apresentação da intervenção analisada. Por fim, apresenta-se as considerações finais e as contribuições.

2 Referencial teórico

Os tópicos de discussão desta seção referem-se às questões conceituais relacionadas ao objetivo do relato. Ao focar nos desafios e estratégias emergentes na literatura de impacto social sobre a gestão de *stakeholders*, revela-se a relação estreita e crucial entre os *stakeholders* internos e a transformação esperada.

2.1 Gestão de *stakeholders*

Stakeholders referem-se a indivíduos ou grupos que possam afetar ou ser afetados por um projeto (IDB, 2020). Essa visão abrangente é reconhecida na literatura (Robertson, Carins, Rundle-Thiele & Harris, 2023; Basset, 2023; Simonsen, Egilstrød, Overgaard & Agergaard, 2024). Assim como Foer, Clarke e Dougherty (2023), outros autores agrupam os *stakeholders* em indivíduos e grupos que são afetados pela iniciativa, como proprietários, acionistas, clientes, órgãos estatutários e reguladores, além dos que executam o projeto (Zakaria et al., 2023).

A participação de *stakeholders* é um conjunto de etapas que possibilita às partes interessadas de um projeto ajudarem no planejamento e nas tomadas de decisões, além de compartilharem conhecimentos e informações que contribuem para aumentar a chance de sucesso do projeto (Zakaria et al., 2023). O engajamento deste grupo é um processo contínuo cuja natureza, frequência e nível de esforço pode variar e deverá ser proporcional aos riscos e impactos adversos do projeto (IDB, 2020). Alguns autores destacam que é preciso várias reuniões e acesso às discussões, embora chamem a atenção de que esse envolvimento nem sempre aconteça (Estévez, Espinoza, Oliva, Vásquez-Lavín & Gelcich, 2021; Sukasuka, Musonda, Ramabodu & Zulu, 2022). Além disso, nem sempre os *stakeholders* conseguem expressar suas intenções, ou não são sinceros, ou não são identificados desde o início (Zakaria et al., 2023).

Há, portanto, vários desafios no gerenciamento desses grupos. Os resultados da pesquisa de Zakaria et al. (2023) indicaram que a identificação e a priorização inadequada das partes interessadas foram barreiras cruciais da gestão de *stakeholders*, amplificadas pela falta de reuniões regulares e confiança na comunicação do projeto. Para os autores, que estudaram a construção de uma grande obra pública, seus entrevistados não estavam em sintonia com a coordenação ao longo do projeto ou com a compreensão de relacionamentos e da liderança.

A gestão de *stakeholders* pode ser definida como o processo de identificar sistematicamente quem eles são, elaborar planos de gerenciamento e colocar esses planos e estratégias em ação (IDB, 2020; Zakaria et al., 2023). O interesse no projeto se deve ao fato de esses *stakeholders* serem impactados pelo resultado ou se envolverem na tarefa (Zakaria et al., 2023), jogando luz nos *stakeholders* internos para além dos beneficiários diretos, que são os grupos de *stakeholders* mais pesquisados. Destacam-se quatro etapas principais da gestão de *stakeholders*: 1. Identificação; 2. Avaliação de interesses e influências; 3. Desenvolvimento de

planos de gestão de comunicação; 4. Engajamento e influência dos *stakeholders* (Zakaria et al. (2023)).

É necessário elaborar uma gestão estratégica de *stakeholders* que ajuda também a coordenar questões administrativas, geralmente tratadas separadamente, como recursos humanos, administração organizacional e responsabilidade social (Zakaria et al., 2023). É preciso compreender as necessidades desses grupos, engajá-los na definição de indicadores e promover a participação ativa deles no processo avaliativo, como, por exemplo, pela abordagem de *co-design* (Foer et al., 2023). Outras pesquisas indicam a relevância de elementos do ambiente e social, citando conversas iniciais e informais, além da inclusão de autoridades locais excluídas inicialmente (Anderson, M., 2023). Outros autores citam a governança com a facilitação de um conselho de administração ou comitê consultivo para garantir representatividade e o desenvolvimento de políticas adequadas (Warsaw, Archambault, He & Miller, 2021). As estratégias de gestão de *stakeholders* identificadas na literatura estão sistematizadas na Tabela 1.

Tabela 1. Síntese de estratégias para a gestão de *stakeholders* mapeadas na literatura

Estratégias	Referências
Coordenar questões administrativas, organizacionais e responsabilidade social	Zakaria et al. (2023)
Elaborar um Plano de Engajamento das Partes Interessadas (PES)	Zakaria et al. (2023)
Criar um mapa de impacto que identifique os efeitos (<i>outcomes</i>) que os projetos geram sobre os <i>stakeholders</i>	Basset (2023)
Engajar os <i>stakeholders</i> na definição de indicadores e no processo avaliativo por meio da abordagem de <i>co-design</i>	Foer et al. (2023)
Estabelecer conversas iniciais e informais, incluindo autoridades inicialmente excluídas	Anderson et al. (2023)
Estabelecer governança para facilitação de um conselho ou comitê consultivo e garantir representatividade	Warsaw et al. (2021)

Fonte: elaborada pelos autores.

Em resumo, para iniciativas de impacto social, o engajamento efetivo de *stakeholders* é essencial para garantir eficiência, adaptabilidade e responsividade do projeto (BID, 2017). Essa efetividade relaciona-se ao planejamento estratégico e viabiliza o alinhamento entre operação e estratégia, o que é crucial para se cumprir o propósito da organização (Serafeim, 2020) e produzir um diferencial (Porter, 1996).

2.2 Impacto social

O impacto social pode ser compreendido como “o resultado de uma intervenção deliberada por um indivíduo, comunidade ou organização com o objetivo de causar um efeito positivo no bem-estar social, ambiental e econômico” (Foer et al., 2023, p. 822). Nessa perspectiva, o impacto ambiental está incluído. A estratégia vigente do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) reforça esse entendimento ao envolver impacto social e ambiental e não só mitigar um efeito negativo, mas gerar um efeito positivo⁴ (IDB, 2020).

A crescente importância dos direitos humanos, especificamente a partir do endosso dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos (*Guiding principles on business and human rights*, UNGP) das Nações Unidas (2011), estabeleceram que as entidades empresariais, ou seja, as organizações, incluindo empresas, Estados-nação quando atuam como empresas e ONGs quando realizam projetos, têm a responsabilidade de usar sua influência para promover mudanças positivas (Vanclay, 2020).

No início da concepção da avaliação de impacto social na década de 1970, os efeitos dos impactos sociais eram avaliados quando seus resultados mostravam impactos ambientais (Santos, Ianda, de Carvalho, de Camargo, dos Santos, Alzate, Pessoa & Kalik, 2024). Os autores destacam que esta foi uma limitação para as avaliações de impacto social superada a partir da definição pela Organização das Nações Unidas do conceito de sustentabilidade se referindo ao triplo impacto (ambiental, social e econômico).

Outros autores destacam que o impacto social também pode ser negativo, a depender, entre outros fatores, da expectativa dos *stakeholders* (Estévez et al., 2012; IDB, 2020). Além disso, o impacto social pode ser direto, se gera consequências claras e imediatas, ou indireto, se surge a partir de efeitos secundários, envolvendo outros fatores e agentes fora do controle direto do projeto (IDB, 2020), além de oferecer resistência (Anderson, 2023), indicando a complexidade do tema e seus desafios.

Este relato vai utilizar o termo impacto social, mais presente na literatura revisada, compreendendo-o como uma intervenção planejada positiva visando o triplo impacto (ambiental, social e econômico), sem distinguir entre tipo de instrumento ou tipo de organização.

Há vários instrumentos para mensurar impacto social, que variam em razão de vários fatores, por exemplo, se é realizado antes da intervenção, se é utilizado para monitorar ou fazer previsões, ou se é realizado depois da intervenção, para avaliação. A Avaliação de Impacto Socioambiental (SIA, em inglês) é um instrumento amplamente citado (IDB, 2020; Zakaria, 2023; Santos et al., 2024) para avaliações prévias, utilizada desde a década de 1970 pelo menos (Vanclay, 2019). Os instrumentos de avaliação pós-intervenção mais recorrentes na literatura são o *Social Return on Investment* (SROI) e a Teoria da Mudança (Foer et al., 2023).

O SROI envolve a definição do escopo da análise e a identificação dos *stakeholders*, além do mapeamento, da quantificação e da atribuição de valor dos resultados (*outcomes*) e definição do impacto. Basset (2023) reforça que a principal característica do SROI está relacionada ao processo de avaliação usado para mensurar os impactos sociais e ambientais, com base em pontos característicos, todos envolvendo os *stakeholders*: 1. identificação abrangente e envolvimento dos *stakeholders* diretos e indicadores; 2. criação de um mapa de impacto que identifique os *outcomes* dos projetos sobre os *stakeholders* identificados 3. desenvolvimento de ferramentas de cálculo (*proxies*) para quantificar em termos monetários esses efeitos, que incidem nas esferas econômica, social e ambiental dos *stakeholders*.

A Teoria da Mudança se destaca como instrumento participativo e *framework* analítico do processo de transformação social (Foer et al., 2023). A sequência lógica da cadeia de resultados indica a estrutura conceitual para articular essa sequência. Os estágios realizados na sua elaboração, em um processo crescente, variam de acordo com a literatura, mas em geral envolvem: “1. Insumos, incluindo recursos humanos, físicos e financeiros; 2. Atividades referem-se a linhas de ação e programas de intervenção; 3. Produtos e serviços ofertados à população-alvo; 4. Resultados das atividades que desencadeiam mudanças tangíveis em variáveis-chave relacionadas à atividade focal e valorizadas pela população-alvo e 5. Resultados à sociedade, que se referem às transformações sociais mais amplas causadas pela intervenção” (Insper, Metricis, 2022, p. 10). A sequência de resultados de impacto pode variar de acordo com a literatura. Às vezes é desmembrada, gerando seis fases: “*Inputs, activities, outputs, immediate outcomes, intermediate outcomes, and ultimate outcomes*” (Global Affairs Canada, 2022, p. 16).

É possível incluir métricas para apoiar o monitoramento da implementação do projeto, recomendando-se focar em indicadores de resultado e não atividades e produtos para “monitorar e avaliar melhorias fundamentais na população-alvo” (Insper Metricis, 2022, p. 13). Há modelos de mensuração de impacto social que fornecem um conjunto de indicadores a serem selecionados, enquanto outros exigem que os indicadores sejam desenvolvidos pelo profissional

ou organização, frequentemente com a contribuição de *stakeholders* (Foer et al., 2023). Independente do modelo a ser adotado, as métricas (ou indicadores) de impacto social são um dos desafios mais debatidos na literatura revisada (Robertson et al., 2022; Andersen, 2023; Basset, 2023; Foer et al., 2023).

Foer et al. (2023) destacam duas discussões principais. A primeira se relaciona a indicadores de desempenho como um mecanismo de financiamento e uma medida interna que organizações utilizam para acompanhar, compreender, prever e melhorar o desempenho da gestão do seu impacto na sociedade.

A outra discussão refere-se aos indicadores de *outputs* e indicadores de *outcomes*. Alguns autores incluem um terceiro resultado que é o impacto (Hadad & Gauca; 2014; Insper Metricis, 2022). De forma resumida, os indicadores de *output*, traduzido por produto, tem como objetivo capturar um resultado imediato ou de curto prazo de um insumo, enquanto os indicadores de *outcomes*, traduzido como de resultados, visam capturar os resultados de médio ou longo prazo da intervenção, relacionando-se diretamente aos modelos lógicos de intervenção, como a Teoria da Mudança (Foer et al., 2023). Os indicadores de *output* (produtos) podem ser mais direto e facilmente acessados pelas organizações, enquanto os indicadores de *outcomes* (resultado) exigem a coleta de dados de fora da organização, por exemplo, de seus beneficiários. Além disso, os indicadores de resultado (*outcomes*), segundo o levantamento realizado por Foer et al. (2023), são geralmente baseados em vários indicadores de *output*, sugerindo que um único *output* não leva geralmente a um *outcome*. O exemplo destacado é o seguinte: o número de participantes que realizou um treinamento (*output*) não leva os participantes necessariamente a aumentar seu senso de propósito (*outcome*). O impacto, por sua vez, pode ser definido como os resultados (*outcomes*) menos uma estimativa do que teria acontecido de qualquer forma (Hadad & Gauca; 2014), apontando para as avaliações de impacto social. A literatura destaca que, em geral, as organizações reportam produtos (Insper Metricis, 2022).

O impacto social foi pouco medido nas intervenções ou não foi claramente compreendido e descrito, conforme os resultados da revisão da literatura de Robertson et al. (2022) focado na promoção da saúde no ensino fundamental. Outras vezes, informam os autores, o impacto social foi medido de forma anedótica e qualitativa. Basset (2023), ao estudar o impacto da agricultura social, reforça o debate sobre os desafios em torno da construção de resultados (*outcomes*) ao utilizar o SROI. O autor amplia a discussão ao indicar que, na maioria dos estudos que levantou, houve queda de valor ao longo do tempo. Outra discussão relevante trazida pelo autor é que diferentes efeitos indiretos sobre a sociedade foram observados para diferentes categorias de usuários, o que depende também da característica de cada projeto.

A ideia de valor remete a uma filosofia que defende que o propósito das empresas deve ser a criação de valor compartilhado (Porter & Cramer, 2011), não apenas o valor para os acionistas. Essa abordagem reconhece que os danos sociais geram custos para as empresas e, portanto, os riscos sociais precisam ser gerenciados de forma eficaz. Além disso, uma reputação empresarial positiva aumenta as oportunidades de negócios (Vanclay, 2020).

Independentemente do modelo de monitoramento e avaliação de impacto social adotado, selecionar os indicadores corretos é tido como crucial no processo. Além da dependência da disponibilidade de dados, a escolha deve ser realizada com base nas necessidades de *stakeholders* (Foer et al., 2023). O monitoramento e a avaliação de impacto social exige, portanto, consideração e colaboração com os *stakeholders* para estabelecer ao menos três pontos: qual é o impacto, para quem o impacto se destina e como comprová-lo (Robertson et al., 2022), além da sua priorização e gestão (Estévez et al., 2021). Esse envolvimento deve-se dar do planejamento à execução (Zakaria et al., 2023).

Nesse contexto, destacam-se a sistematização realizada por Foer et al. (2023) de fatores que motivam a medição de impacto social a partir da demanda de *stakeholders*. Os autores

distinguem dois grandes grupos de partes interessadas. De um lado, estão os *stakeholders* externos à organização, projeto ou programa, principalmente relacionados à investidores e financiadores e suas demandas para medir impacto social visando, por exemplo, obter evidências para demonstrar o valor criado às comunidades, para aplicações de *Grant* ou para demandas de *compliance*. Os *stakeholders* internos, por outro lado, relacionam-se a demandas internas à organização, programa ou projetos, como o uso da mensuração de impacto social para apoiar na melhoria da alocação de recursos, no desenvolvimento de ferramentas internas de aprendizagem que possam subsidiar projetos futuros e tomadas de decisão, além da identificação de oportunidades ou a contribuição para a estratégia da organização. A Tabela 2 sintetiza os fatores que demandam a mensuração de impacto social relacionados aos *stakeholders* internos, foco deste relato.

Tabela 2. Determinantes e benefícios de medir impacto social na perspectiva de *stakeholders* internos

Determinantes	A medição do impacto social apoia o profissional no seguinte
Interno: Melhorar o desempenho organizacional/melhoria contínua	Alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outros objetivos de impacto social
	Melhorar a compreensão sobre como alocar recursos
	Desenvolver ferramentas internas de aprendizagem que possam subsidiar projetos futuros e apoiar a tomada de decisões
	Identificar oportunidades de ampliação e melhorar a relação custo-eficácia de insumos e atividades
	Contribuir para a estratégia de uma organização
	Aumentar a moral dos funcionários

Fonte: Adaptado de Feor et al. (2023)

Como se percebe por meio deste breve panorama, os desafios de produzir e avaliar impacto social são amplos e envolvem dimensões transversais como a escuta ativa de *stakeholders* (BID, 2017). A participação de *stakeholders* em avaliações de projetos de impacto social, e estende-se para o seu monitoramento, possibilita compartilhar conhecimento e informações (Santos et al., 2024), aumentando as chances de sucesso. Destaca-se os *stakeholders* internos como determinantes para melhorar o desempenho organizacional (Tabela 2). Ou seja, integrar esse grupo no planejamento e na execução das metas de projetos aumenta a garantia de sucesso (Zakaria et al., 2023).

3 Metodologia

Este relato técnico foi elaborado com base em uma abordagem qualitativa por meio de revisão narrativa da literatura (Snyder, 2019), observação participante e análise documental de um caso real (Yin, 2016). O relato descreveu a organização, o problema analisado e a intervenção (Biancolini, A. S., Kniess, C., T. Maccari, E. A., e Rabechini Jr., R., 2012).

A estratégia de busca de literatura para embasar o relato utilizou, após testes, os descritores: “soci* project*” OR “environmental project*” OR “socioenvironmental project*” OR “social impact” OR “environmental impact” OR “socioenvironmental impact” AND “stakeholder*” AND project* OR program* OR portf*, filtrado por “tópicos”. Os critérios de elegibilidade abrangeram período de cinco anos, somente *review articles*, em português e em inglês, totalizando 60 artigos na base Web of Science e 83 na Scopus. Em seguida, selecionou-se os que tinham maior aderência ao objetivo utilizando o filtro “relevância” e a leitura de títulos, palavras-chave e resumo. Eliminou-se os duplicados e que não tratavam do eixo social, ficando 10 artigos. Foram incluídos cinco documentos da literatura cinzenta (*Harvard Business*

Review, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Insper Metricis - Núcleo de Medição para Investimentos de Impacto Socioambiental, Global Affairs Canada), totalizando 15 documentos. Da leitura integral dos artigos, incluiu-se mais quatro referências, totalizando 19. Adotou-se uma análise temática para sistematizar os conceitos centrais do objetivo do estudo (Snyder, 2019).

As categorias temáticas levantadas na literatura sobre *stakeholders* e impacto social foram sistematizadas manualmente e utilizadas para realizar uma análise dedutiva (Yin, 2016) de duas intervenções relacionadas ao objetivo do relato e que focam em como aumentar a participação e o engajamento de *stakeholders* internos para fortalecer o engajamento da equipe à estratégia organizacional e ampliar o impacto social de projetos e programas.

A unidade de análise foi uma organização social brasileira sem fins lucrativos, denominada “Organização”, selecionada intencionalmente a partir da experiência de um dos autores em seu Programa de Pesquisa Aplicada responsável pelas duas intervenções analisadas. Envolveu, portanto, um participante “que observa”, conforme uma das combinações de observação participante listadas por Robert Yin (2016), focada no período de 2022 a 2024. Também envolveu a análise de documentos que incluíram informações disponíveis no website oficial da Organização, resultados de uma avaliação externa, relatório de levantamento com grupo de *stakeholders* realizado anualmente, teoria da mudança, além do plano estratégico, de um guia interno preliminar de planejamento, e observações e aprendizagens do Programa de Pesquisa.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Contexto do estudo

O impacto almejado pela Organização consistia em promover a aprendizagem com equidade na educação básica brasileira por meio da formação de gestores educacionais de todo o país, de secretarias de educação e escolas. A Organização tinha um financiador principal e parcerias estratégicas. Com cerca de 60 colaboradores no período analisado, majoritariamente remotos, contava com uma sede na região Nordeste do Brasil e um escritório de apoio na região Sudeste. As equipes possuíam competências relacionadas ao escopo de cada área de atuação, e não tinham, em geral, formação em gerenciamento de projetos. A estrutura da Organização incluía áreas de Comunicação, Operação (abrangendo gestão administrativa, financeira e de pessoas, que integrou Diversidade, Equidade e Inclusão ao longo da implantação) e Direção Executiva, além dos Programas (depois reestruturados em projetos e áreas de especialidades). Um programa focava na formação de gestores educacionais e o outro em pesquisa aplicada e monitoramento e avaliação.

O Programa de Formação da Organização focava na transformação cultural, visão sistêmica e operacional do seu público-alvo, com base em duas matrizes de competências e práticas que embasaram os materiais pedagógicos e plataforma *online*. Com carga horária de 360 horas em 24 meses e metodologia híbrida, a primeira turma alcançou cerca de 1.000 participantes e 44 redes municipais de educação de diferentes regiões do país. O Programa de Pesquisa focava na produção de conhecimento aplicado, produzindo mais de 20 produtos de conhecimento ao longo do período analisado. A área também era responsável pelo monitoramento e avaliação das atividades do Programa de Formação. Os resultados de uma avaliação externa do primeiro ciclo da Formação, de 2022 a 2024, apontaram que 90% dos participantes perceberam ganhos de competências relevantes, mas só 73,5% conseguiram aplicar o conhecimento, precisando aprofundar, por exemplo, temáticas de raça e gênero. Um

levantamento da área da pesquisa com cerca de 700 gestores da rede da Organização publicado em 2024 indicou estereótipos de gênero entre gestores escolares.

O caminho lógico entre os produtos, ações e resultados até o impacto desejado foi descrito em uma Teoria da Mudança, orientada pelos pressupostos sobre como produzir resultados a partir de um projeto ou programa. Esse documento foi elaborado pelas altas lideranças com apoio de especialistas externos e compartilhado com a equipe. Foi revisado ao final do ciclo de implantação. As metas anuais eram previstas em um plano estratégico elaborado pelas altas lideranças em linha com a Teoria da Mudança. A governança era conduzida por um núcleo gestor integrado pela direção executiva e altas lideranças, responsável pelo plano estratégico, validado e acompanhado por um Conselho Deliberativo.

Os desafios de uma organização de impacto social envolvem as transformações externas que serão a medida do impacto social e do valor gerado. Esse caminho apresenta uma série de desafios internos que serão resumidos em termos de construção de uma cultura organizacional em que todos estão apropriados com as diretrizes, referências e missão estratégica da organização. Os desafios são amplificados pelas tensões que surgem na passagem do plano estratégico à implementação. As demandas do dia a dia não raro se tornam uma lista voluminosa de atividades que acabam focando na execução de produtos, resultados mais imediatos, ocasionando um distanciamento entre áreas, que tendem a focar em suas demandas, e se desfocam da visão estratégica de longo prazo.

4.2 Intervenção e mecanismos adotados

Para aumentar o potencial de impacto social dos projetos e programas da Organização, além de iniciativas focadas nos beneficiários diretos, houve iniciativas para a equipe interna, evidenciando a preocupação com o engajamento dos colaboradores à estratégia da Organização. Esse relato focou em duas iniciativas que visaram aumentar o engajamento da equipe, que foram a integração de princípios de *design* de serviços na produção de conhecimento e a adoção de sistema de gestão de metas de curtíssimo prazo e coproduzido pela equipe. As iniciativas, sistematizadas na Tabela 3, serão detalhadas a seguir.

Tabela 3. Síntese das estratégias observadas

Estratégias observadas	Ferramentas
Integrar princípios do <i>design</i> de serviços na gestão da produção de conhecimento	Mapeamento dos usuários e das suas necessidades Co-criação do protótipo Reuniões periódicas de alinhamento de expectativas, ajustes de rotas e validações.
Adotar sistema de gestão de metas de curto prazo e participativo	Co-criação de objetivos e resultados entre equipes, em ciclos curtos e alinhados com metas e estratégias organizacionais Sistema de gestão de metas para monitoramento e comunicação entre áreas

Fonte: elaboração pelos autores

4.2.1 Integração de princípios de *design* de serviços

A equipe de pesquisa da Organização experimentou a abordagem de *design* de serviços no desenvolvimento de uma série composta por materiais para apoiar o Programa de formação, em 2023, início do segundo ano de implementação dos programas. *Design* de serviços é uma metodologia centrada no usuário, envolvendo a escuta para se adaptar às demandas, usando uma abordagem para valorizar a experiência do cliente (Barbalho & Engler, 2020).

A Figura 1 sistematiza uma representação das trocas de serviços tradicionais e as que utilizam a abordagem de *design* de serviços. Os serviços tradicionais “consideram as pessoas como meras consumidoras, como usuários ou espectadores de um show” (Barbalho & Engler,

2020, p. 4). Como consequência, há poucas interações com o cliente que, em geral, é realizada ao final, no lançamento do produto. Os serviços que utilizam a abordagem do *design* de serviços, por outro lado, denominados de serviços relacionais pelas autoras, abordam as pessoas em um processo de coprodução de soluções.

Nessa perspectiva, a abordagem de *design* de serviços aproxima os ambientes organizacionais e sociocultural onde o serviço acontece, atenta ao que será transmitido para o usuário, quem ele é e como se comporta (Barbalho & Engler, 2020). Essa abordagem tem o potencial, portanto, de promover a qualidade das interações emocionais e relacionais inerente à prestação de serviços e, assim, estabelecer condições favoráveis para o estabelecimento de relações de confiança de cada indivíduo, conectando *stakeholders* e instituições (Selloni, 2014). A autora destaca que “a presença do usuário é crucial não somente na fase de entrega dos resultados, mas também antes, na fase de *design*” (Selloni, 2014, p. 9).

A abordagem de *design* de serviços em comparação com a abordagem tradicional, promove uma interação circular no lugar de uma relação bidirecional, buscando conhecer melhor o usuário no lugar de uma abordagem anônima, além de estabelecer uma relação de rede entre pares no lugar de uma relação hierárquica. O objetivo é não só elaborar um produto, mas facilitar o desenvolvimento da produção de uma solução com foco mais no “por que” fazer do que “como” fazer (Selloni, 2014).

Abordagem tradicional de serviços



Abordagem de *design* de serviços

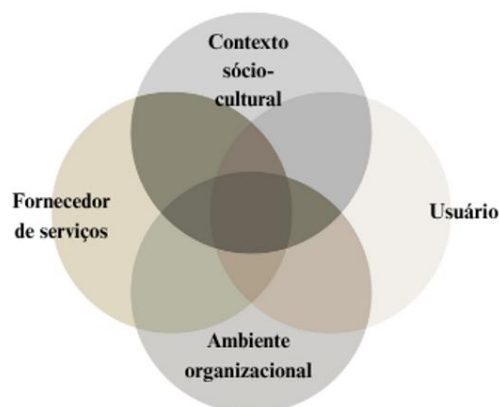


Figura 1. Diagramas representando as abordagens tradicional e de design de serviços
 Fonte: Adaptado de Barbalho & Engler, 2020 e Selloni, 2014

A produção dos materiais realizada pela equipe de Pesquisa foi acompanhada por uma equipe interna gerida pela área de Pesquisa e executado por especialistas externos. Inspiradas nas etapas do *design* de serviços, que são descobrir, definir, desenvolver e entregar (*Design Council*, n.d.), a execução envolveu quatro grandes etapas: 1. Levantamento das necessidades dos usuários com mapeamento de referências, *benchmarking* e entrevistas, incluindo público e colaboradores do Programa de Formação; 2. Definição dos problemas e do protótipo da solução; 3. Oficina de co-criação do protótipo, incluindo público e colaboradores do Programa de Formação; 4. Entrega e validação da produção.

Reuniões periódicas de alinhamento de expectativas, ajustes de rotas e validações foram incorporadas em cada marco da produção. As reuniões contavam com a participação ativa dos *stakeholders* chave das áreas interessadas da Organização: Direção, que iniciou a demanda, levantou os fundos e prestou contas; Comunicação, responsável pelo alinhamento visual e editorial, além da disseminação e foram incluídos colaboradores do Programa de Formação.

O diferencial foi incluir colaboradores do Programa de Formação, que iriam utilizar os materiais na Formação, em cada atividade e nas reuniões dos marcos da produção para

compreender as necessidades, compartilhar conhecimentos e alinhar expectativas, não somente ao final, como nas execuções tradicionais, mas desde o início e ao longo da produção.

4.2.2 Adoção de sistema de gestão de metas

A outra iniciativa da área de Pesquisa focou em uma melhoria do sistema de monitoramento interno de gestão de metas com a finalidade de aumentar o alinhamento entre resultados da implementação de projetos e operações e os resultados das metas organizacionais, objetos de prestação de contas. Inspirado na gestão de negócios⁵, o sistema baseava-se na definição de objetivos, meta geral, e resultados-chave, indicador de como o objetivo é alcançado, em ciclos mais curtos (trimestrais) e alinhados com as metas do Plano Estratégico (anual) e da Teoria da Mudança (decenal). Limitou-se a até três objetivos por projeto, programa ou área. Cada objetivo poderia ter de três a cinco resultados-chave. Além disso, deveriam seguir os seguintes critérios: ser específicos e limitados no tempo, agressivos, mas realistas (o que os diferencia de indicadores de desempenho em geral), mensuráveis e verificáveis (Doerr, J.; Panchadsaram, R., Shufro, L., 2025).

A implantação, em caráter piloto, foi realizada no planejamento anual de 2024, de forma presencial. Primeiramente, o sistema foi introduzido de forma lúdica. Juntamente com a área de Operações, foi organizada uma atividade em que cada colaborador estabeleceu objetivos e resultados-chave pessoais, seguindo as exigências dos objetivos e resultados-chave da abordagem adotada, conforme descrito acima. Os colaboradores foram organizados em grupos pequenos, mediados pela equipe de Monitoramento e Avaliação da área de Pesquisa, o que permitiu troca de experiências sobre como elaborar metas seguindo a abordagem selecionada.

Na sequência, foi realizada uma oficina formativa e prática facilitada pela mesma equipe, dividida em três momentos: 1. Apresentação geral do sistema de gestão de metas, focando no seu objetivo de alinhar a Teoria da Mudança, o Plano Estratégico e as atividades de implementação dos projetos e operações; 2. Elaboração dos objetivos e resultados-chave pelas equipes de projetos, áreas de especialidades e operações para o primeiro trimestre. O desafio era não descrever produtos e estar alinhados às metas anuais e à Teoria da Mudança. Esses objetivos e resultados-chave foram registrados manualmente em cartazes; 3. Esses cartazes foram expostos para conhecimento amplo. As equipes tiveram a oportunidade de realizar a leitura, dar feedbacks e, com isso, fazer alinhamentos do planejamento para o trimestre; 4. Posteriormente, os objetivos e resultados-chave foram registrados em um sistema de gestão de metas *online* interno para apoiar o monitoramento.

4.3 Resultados obtidos e análise

A abordagem centrada no usuário baseada no *design* de serviços evidenciou a relevância da participação dos colaboradores do Programa de Formação da Organização desde o início e ao longo da produção dos materiais de conhecimento, para além da equipe de Comunicação, responsável pela aprovação de identidade visual e disseminação, e da direção, responsável pela aprovação final. Os colaboradores internos do Programa de Formação eram, portanto, *stakeholders* cruciais, até então invisíveis, de certa forma, no fluxo de produção de conhecimento, aparecendo somente ao final no momento da disseminação dos materiais. Em contraste, era fundamental que eles se apropriassem do conteúdo das produções e utilizassem os materiais produzidos pela Organização. Portanto, envolvê-los desde o início da produção aumentou o potencial dessa apropriação, conforme aponta uma das estratégias identificadas na literatura para aumentar a participação de *stakeholders* (Anderson et al., 2023).

A abordagem relacional do *design* de serviços também destacou o caráter fundamental da comunicação empática das necessidades e expectativas dos colaboradores. Além disso,

promoveu a troca de conhecimentos e informações para melhor atender às suas necessidades ao implementar a Formação. Essa participação se demonstrou relevante tanto para que o material produzido fosse integrado à Formação, como para que os colaboradores se apropriassem das narrativas da Organização promovendo um alinhamento com a missão que a Organização visava realizar. Essa abordagem também aumentou as interações entre as áreas ao melhorar o fluxo de comunicação. Para cada produção de conhecimento, manteve-se, no mínimo, uma reunião de alinhamento de expectativas e necessidades, uma reunião de abertura para alinhar escopo, além de oficinas para avaliar usabilidade e validar resultados de marcos relevantes. Além disso, adotou-se um lançamento interno preliminar voltado para os colaboradores, realizado de forma articulada com a equipe de Comunicação por meio de *Newsletter* e materiais distribuídos nos principais canais de comunicação utilizados.

O engajamento dos *stakeholders* internos é crucial para projetos de impacto social (Foer et al., 2023). O exemplo relatado reforça a importância de mapear as diferentes partes interessadas que serão impactadas ou que podem impactar o projeto e investir em comunicação e em mecanismos de participação das partes interessadas-chave, pois nem todos os *stakeholders* são identificados ou se expressam claramente no início (Zakaria et al., 2023).

Essa abordagem fortaleceu, por sua vez, as ferramentas tradicionais de gerenciamento para identificar, mapear e envolver partes interessadas, em linha com as estratégias de gestão destacadas por Zakaria et al. (2023). Ao fazer isso, favoreceu alinhamentos e antecipou ajustes de rota, favorecendo o alinhamento dos resultados às expectativas dos *stakeholders* identificados, conforme destaca a literatura. Compreender os colaboradores como *stakeholders* internos e engajá-los na produção de conhecimento favoreceu também o aspecto relacional da gestão por meio da comunicação entre áreas desde o início dos projetos, em linha com as estratégias mencionadas na literatura (Aderson et al., 2023). Essas estratégias contribuem para uma cultura coerente e engajada, da base até a alta liderança, em linha com Serafeim (2020).

O estabelecimento de métricas de monitoramento em ciclos mais curtos e com características ambiciosas estabeleceu um *framework* para apoiar a priorização e permitir o desenvolvimento das grandes metas no dia a dia da implementação. A periodicidade trimestral, além de permitir o monitoramento mais de perto da implementação, aproximando áreas, atendia ao calendário de prestação de contas dos principais parceiros financiadores. Envolver os colaboradores ajudou a aproximar implementação, operação da estratégia organizacional, conforme orienta a literatura (Zakaria et al., 2024).

O sistema de gestão de metas apoiou a realização de um planejamento mais colaborativo entre equipes sobre um tema complexo que é o desenvolvimento de metas de impacto social. Ou seja, além de somente definir os produtos (*outputs*) a serem realizados, refletir sobre os resultados (*outcomes*) que se almeja alcançar a partir desses produtos, conforme orienta a literatura de impacto social (Insper Metricis, 2022; Foer et al., 2023). Isso significou, por exemplo, estabelecer um objetivo que fosse além de uma publicação desenvolvida ou uma formação realizada, para incluir indicadores de acessos e usabilidade, no caso da produção de conhecimento, ou estabelecer medidas de formação que caminhassem para mensurar a transformação cultural, visão sistêmica e operacional, como práticas ou políticas implementadas pelos beneficiários do Programa de Formação. Nesse sentido, também teve um caráter formativo de gestão de projetos e de estratégia organizacional, ao alinhar cada objetivo de curto prazo da implementação às metas institucionais e à Teoria da Mudança.

Alcançar impacto social exige esforços coordenados e consistentes, pois esforços isolados tendem a ser insuficientes e gerar frustração (Serafeim, 2020). Além do engajamento, há um desafio de traduzir a mudança social em métricas (Foer et al., 2023), o que pode variar em relação aos *stakeholders* (Basset, 2023).

Estabelecer métricas que vão além de produtos é crucial para gerar impacto social (Foer et al., 2023; IDB, 2020; Insper Metricis, 2022). Ao buscar a priorização dos objetivos de

curtíssimo prazo, a iniciativa promoveu o engajamento dos *stakeholders* internos para coproduzir indicadores, como orientado por Foer et al. (2023), e para aproximar a implementação da estratégia organizacional (Zakaria et al., 2023). Essas estratégias podem se desdobrar em outros benefícios, desde melhorar a compreensão de alocação de recursos até apoiar a tomada de decisão por meio da priorização, por exemplo, conforme sistematizado por Foer et al. (2023) na Tabela 1 apresentada anteriormente.

A Figura 2 representa a síntese das iniciativas observadas. As abordagens relacionais do *co-design* de soluções tem o potencial de engajar *stakeholders* internos e, assim, viabilizar a aproximação dos ambientes organizacionais e sociocultural para alinhar implementação e operação às medidas de impacto social.



Figura 2. Diagrama representando a síntese das iniciativas observadas
Fonte: Elaborado pelos autores

5 Considerações finais e contribuições

Este relato técnico analisou como a gestão estratégica de *stakeholders* internos pode fortalecer o engajamento deste grupo à estratégia organizacional para apoiar o impacto social de projetos. Seu objetivo principal foi alcançado pela relevância teórica encontrada na literatura, refletida em duas iniciativas observadas na realidade.

As experiências observadas apresentaram estratégias para problemas cruciais enfrentados por organizações que visam o impacto social, que são o engajamento de *stakeholders* nos projetos e na produção das métricas de monitoramento e de avaliação. Ambas as experiências utilizaram abordagens de coprodução que têm o potencial de aumentar a visibilidade e a participação de partes interessadas relevantes para alinhar o ambiente organizacional e o sociocultural. Ao fazer isso, contribuíram para o alinhamento da implementação à estratégia, e têm o potencial de viabilizar uma melhor compreensão da alocação de recursos, do desenvolvimento de ferramentas internas de aprendizagem, da identificação de oportunidades e otimização de recursos, além da valorização dos colaboradores.

A abordagem centrada no usuário do *design* de serviços, melhorou a identificação e a participação de *stakeholders*-chave desde o início da produção e ao longo dela, possibilitando uma maior compreensão de necessidades e alinhamento de expectativas em relação à finalidade da produção de conhecimento da área de Pesquisa que serviam ao Programa de Formação e os

beneficiários diretos da Organização. Ao fazer isso, reforçou a cooperação entre áreas. As métricas de implementação desenvolvidas de forma colaborativa pelas equipes de projetos, programas e operações promoveram uma maior comunicação entre as áreas na definição das prioridades e expectativas de resultados de impacto para o curtíssimo prazo. Nesse sentido, viabilizaram a melhoria do fluxo de comunicação que atendesse às necessidades dos colaboradores, apoiando a implementação, e seu monitoramento, viabilizando maior alinhamento com as metas estratégicas da Organização.

O fortalecimento da cultura organizacional e a redução de tensões na implementação do plano estratégico podem ser viabilizados por meio do *co-design*, que envolvem as partes interessadas internas, promovem sua identificação, comunicação e engajamento. Envolver *stakeholders* internos desde o início das iniciativas, favorecem a identificação de partes interessadas relevantes, a comunicação e o engajamento. Integrar os contextos organizacionais e socioculturais favorece a qualidade das interações e o estabelecimento de condições favoráveis para relações de confiança, conectando *stakeholders* e instituições. Essa abordagem pode fortalecer, por sua vez, o uso de ferramentas tradicionais de gerenciamento para identificar, mapear e envolver partes interessadas. Ao buscar a priorização e um sistema de gestão de objetivos de curtíssimo prazo com a coprodução de indicadores, é possível aumentar a comunicação e o alinhamento entre áreas, além de aproximar a implementação da estratégia organizacional. Essas iniciativas podem se desdobrar em outros benefícios, desde melhorar a compreensão de alocação de recursos até apoiar a tomada de decisão por meio da priorização.

Este relato apresenta algumas limitações. A continuidade do desenvolvimento e a validação prática serão essenciais para refinar as soluções discutidas e garantir eficácia em diferentes contextos organizacionais, com diferentes níveis de maturidade e áreas de atuação. O foco interno também não levou em consideração outros atores e grupos relevantes para a implementação de projetos, como os fornecedores. Outra limitação relaciona-se à discussão das medidas de impacto social, pois não foram realizadas revisões da literatura exaustiva no cenário complexo do triplo impacto, indicando oportunidades para futuros estudos.

Referências

- Andersen, M. M. (2023). *Barriers to social impact bond implementation: A review of evidence from the UK and US.*: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2022-0134>
- Design Council. (n.d.). *The double diamond. A universally accepted depiction of the design process.* The
- Banco Mundial (s.d). *Glossário.* Glossary | DataBank
- Banco Mundial. (s.d.). *Gini index – Brazil.* Gini index - Brazil | Data
- Barbalho, T. V., & Engler, R. C. (2020). *Design de serviços para a inovação social: Um estudo de caso sobre design, serviços relacionais e desenvolvimento sustentável.* Revista Design e Tecnologia, 10(21), 112–140. <https://doi.org/10.23972/det2020iss21pp112-140>
- Basset, F. (2023). *The evaluation of social farming through social return on investment: A review.* <https://doi.org/10.3390/su15043854>
- Biancolini, A. S., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Júnior, R. (2012). *Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica.* Revista de Gestão e Projetos – GeP, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking.* Harvard Business Review.
- Estévez, R. A., Espinoza, V., ... & Gelcich, S. (2021). *Multi-criteria decision analysis for renewable energies: Research trends, gaps and the challenge of improving participation.* <https://doi.org/10.3390/su13063515>
- Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). *Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions.* <https://doi.org/10.3390/world4040051>

- GIFE. (2022). *Censo GIFE 2022*. <https://www.gife.org.br/publicacoes/censo-gife-2022/>
- Global Affairs Canada. (2022). *Results-based management for international assistance programming: A How to guide*. [Results-based management for international assistance programming: A how-to guide](#).
- Hadad, S., & (Drumea) Găucă, O. (2014). *Social impact measurement in social entrepreneurial organizations*. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 9(2), 119–136.
- Inspier Metricis. (2022) *Guia de avaliação de impacto socioambiental para utilização em projetos e investimentos de impacto: guia geral com foco em monitoramento e verificação de adicionalidade*. 5a. ed. - São Paulo: Inspier.
- Inter-American Development Bank (IDB). (2020). *Environment and social policy framework*.
- Doerr, J. (2019). *Avalie o que importa*. Alta Book.
- Doerr, J. (2025). *How to write OKRs with example*. What Matters. <https://www.whatmatters.com/resources/how-to-write-okrs-with-example>
- Kvam, R. (2017). *Avaliação de impacto social: Como integrar questões sociais a projectos de desenvolvimento*. <https://doi.org/10.18235/0012592>
- Oliveira, G., & Rabechini Jr., R. (2018). *Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study*. International Journal of Project Management, 36(4), 655–667. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.001>
- Petrini, M., Schroeder, C., Fonseca, L. M. C., & Clavero, M. (2016). *Stakeholder engagement in social enterprises: A case study analysis*. Revista de Administração da UFSM, 9(3), 471–492. <https://doi.org/10.5902/1983465915767>
- Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review.
- Porter M, Kramer M. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review. 89:62–77
- Reumers, L. M., Bekker, M. P. M., Jansen, M. W. J., Helderma, J.-K., & Ruwaard, D. (2021). *Quantitative health impact assessment methodology for societal initiatives: A scoping review*.
- Robertson, D., Carins, J., Rundle, S. & Harris, J. (2022). *Evaluation of social impact within primary school health promotion: A systematic review*. <https://doi.org/10.1111/josh.13160>
- Santos, D. S., Ianda, T. F., ... & Kalid, R. D. (2024). *Multi-purpose biorefineries and their social impacts: A systematic literature review*.
- Selloni, D. (2014). *New services models and new service places in times of crises. How citizen's activism is changing the way we design services*. Spring Cumulus Conference. University of Aveiro.
- Serafeim, G. (2020). *Social-impact efforts that create real value*. Harvard Business Review
- Simonsen, C. B., Egilstrod, B., Overgaard, C. & Agergaard, S. (2024). *Supporting adolescents' leisure time physical activity in low-income areas: A qualitative systematic review*.
- Snyder, H. (2019). *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sukasuka, G. N., Musonda, I., Ramabodu, M. S., & Zulu, S. L. (2022). *Social dimensions in ex-post evaluation of public private partnership infrastructure projects: A scoping review*.
- United Nations. (2011). *Guiding principles on business and human rights*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
- Warsaw, P., Archambault, S., ... & Miller, S. (2021). *The economic, social, and environmental impacts of farmers markets: Recent evidence from the US*. <https://doi.org/10.3390/su13063423>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (1ª ed.). Penso.

Vanclay, F. (2020). *Reflections on social impact assessment in the 21st century. Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(2), 126–131.
<https://doi.org/10.1080/14615517.2019.1685807>

Zakaria, Y. A., Iddrisu, T. I., & Arthur, B. K. (2023). *Social impact assessment (SIA) of the Tamale viaduct project in Ghana: Stakeholders management practices, better or worse?*
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14249>

¹ O índice de Gini mede o grau em que a distribuição de renda (ou, em alguns casos, as despesas de consumo) entre indivíduos ou famílias dentro de uma economia se desvia de uma distribuição perfeitamente igualitária. Varia de zero (0), que representa igualdade perfeita, a 100, que implica desigualdade perfeita.

É baseado em dados de pesquisas domiciliares de agências estatísticas governamentais e departamentos nacionais do Banco Mundial (Tradução nossa). Fonte: Banco Mundial. (s.d.). *Glossário*. Banco Mundial (s.d). Glossário. [Glossary | DataBank](#)

² Banco Mundial. (s.d.). Gini index – Brazil. [Gini index - Brazil | Data](#)

³ O Censo GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) é uma pesquisa bienal, auto declaratória e voluntária, que fornece um panorama dos recursos das empresas e dos institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública.

⁴ O princípio de “fazer o bem além de não causar dano” é uma abordagem que facilita o aprimoramento da sustentabilidade social e ambiental, além da mitigação dos impactos adversos gerados pelas operações do BID. (IDB, 2020, p. 26, tradução própria).

⁵ Entre as principais referências, estavam John Doerr. (2019). *Avalie o que importa*. Alta Book.