

**MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE IMPACTO**  
NA AGENDA DO INVESTIMENTO SOCIAL

**AMÉRICA LATINA** | JANEIRO 2011

01. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NA AGENDA DE INVESTIMENTO SOCIAL	3
02. TENDÊNCIAS REGIONAIS EM M&A	4
03. TENDÊNCIAS LOCAIS EM M&A: ARGENTINA, BRASIL, PERU e EUA.	7
3.1. ARGENTINA: O PAPEL DO EMPRESÁRIO NA AGENDA DE INVESTIMENTO SOCIAL	7
3.2. INVESTIMENTO SOCIAL NO BRASIL: SER ESTRATÉGICO É UMA QUESTÃO DE ESCOLHA	8
3.3. SISTEMATIZAÇÃO E AVALIABILIDADE NO PERU	10
3.4. NOVOS PARADIGMAS NA FILOSOFIA DO DOADOR	12
04. À LUZ DOS ARGUMENTOS	13
05. CONCLUSÕES: OPORTUNIDADES	14
APÊNDICE	16
RECOMENDAÇÕES E REFERÊNCIAS PARA UMA ESTRATÉGIA DE M&A MAIS EFETIVA	16
CITAÇÕES	18
REFERÊNCIAS	18

ZIGLA CONSULTORES É ESPECIALIZADA EM  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONHECIMENTO NA AMÉRICA LATINA.

Através de sua equipe e rede de consultores, a ZIGLA conta com mais de 10 anos de experiência no desenvolvimento de produtos e serviços para Organizações de Cooperação Internacional, Empresas, Governos, Fundações e Organizações sociais.

Publicação elaborada e coordenada por:

Agustina Budani  
Maximiliano Luft

Colaboração:

Elenice Tamashiro, Jorge Cabrejos e Martin Manville

Gerais de edição  
Carmen Aranguren

## 01. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NA AGENDA DE INVESTIMENTO SOCIAL

---

Nos últimos anos a América Latina deu passos importantes em relação à construção de uma agenda de investimento social. Impulsionada pelas Fundações e Organismos de Cooperação Internacional e logo dinamizada por organizações sociais e empresas, a participação institucional organizada para enfrentar problemas sociais foi redefinindo a abordagem da filantropia tradicional até chegar ao enfoque atual.

Estratégia, inovação, impacto e sustentabilidade são alguns dos conceitos chaves dessa agenda. Trata-se, em poucas palavras, de um papel mais ativo e consistente para aqueles que têm boas intenções e assumem o compromisso de mobilizar recursos para dar respostas a problemas sociais.

---

“Todos concordam que não basta ter boas intenções mas que faz-se necessário desenvolver projetos capazes de gerar mudanças sociais significativas, mensuráveis e replicáveis. E é justamente a partir desse consenso que se instala de vez a necessidade de incluir estratégias de monitoramento, avaliação e medição de impacto dos programas sociais dentro da agenda de investimento sociais.”

---

A agenda está em construção. Sobressaem os inovadores e seguem os moderados, como sempre. Há padrões comuns e diferentes níveis; aqueles que estão à frente e outros que estão no mesmo lugar, e uma variedade de cenários com diferentes níveis de risco para quem toma decisões. Há também uma distância muito grande entre a contundência dos acordos discursivos – que fluem bem como artigos, seminários e congressos – e os resultados de sua implementação – que avançam a conta-gotas.

É certo que, na última década, os temas tradicionais como a pobreza, a educação e a saúde perderam protagonismo na agenda filantrópica regional, para dar lugar a novas preocupações como a governabilidade democrática, o meio ambiente e o desenvolvimento econômico ([ZIGLA y Fundación AVINA 2010](#)). Porém, o mais interessante dessa agenda regional de investimento social não tem a ver com os ‘o quê’ mas com os ‘como’. Ou seja, com um enfoque mais profundo, sistêmico e programático que contempla novas ferramentas e instâncias de planejamento para atacar as causas de problemas sociais mais que as suas conseqüências.

Neste contexto todos concordam que não basta ter boas intenções, mas que se faz necessário desenvolver projetos capazes de gerar mudanças sociais significativas, mensuráveis e replicáveis. E é justamente a partir desse consenso que se instala de vez a necessidade de incluir estratégias de monitoramento, avaliação e medição de impacto dos programas sociais dentro da agenda de investimento sociais.

Que lugar ocupa o M&A na agenda de investimento social latino americana? Quais são as principais tendências? Quando e por que vale a pena medir o impacto? Quais são os argumentos comuns de quem não o realiza e por que esses argumentos são uma excelente oportunidade? Trataremos deste tema neste artigo.

## 02. TENDÊNCIAS REGIONAIS EM M&A

---

Entre os meses de Setembro e Outubro de 2010, a **ZIGLA Consultores** realizou um estudo na América Latina sobre monitoramento, avaliação e medição de impacto de programas sociais. O estudo foi elaborado com base em uma consulta de opinião a 161 referências e líderes do setor social de 21 países da região, com o objetivo de identificar e mapear as necessidades e tendências no quesito avaliação e mensuração de impacto social.

Com o objetivo de identificar como e em que momento são definidas e implementadas as estratégias de avaliação no ciclo do projeto, as referências e líderes foram consultados sobre os diferentes aspectos vinculados à aplicação de ferramentas de monitoramento, avaliação e medição de impacto nos programas sociais.

A partir dos resultados obtidos, identificamos as seguintes **tendências gerais**:

- Apesar de 97% dos consultados concordarem que é bastante/muito importante contar com informações de resultados prévios para a tomada de decisões no desenho ou planejamento de programas, mais de um terço deles não define sua estratégia de avaliação na etapa inicial, ou seja, quando desenha o projeto.
- Neste contexto, observa-se também que mais da metade dos consultados não conta com metodologias de mensuração de impacto, apenas 18% puderam monetizar seu impacto e 14% não contam com instâncias de avaliação.
- 81% contam com uma etapa de avaliação final de resultados; destes, cerca de 40% dos consultados se mostra pouco ou nada satisfeito com as metodologias de avaliação implementadas.
- A maioria das organizações que possui avaliações para medir e monetizar o impacto de seus programas reconhece que a experiência foi muito útil para tomar decisões.
- Mais de 90% mencionam que se interessam em incorporar ferramentas de medição de impacto em suas estratégias de programa.

Dos resultados e tendências identificados vale focar a atenção em dois aspectos significativos. O primeiro deles está vinculado a “quando”, ou seja, qual o momento oportuno para definir a metodologia de M&A do programa. Sabe-se que as condições de ‘avaliabilidade’ de um projeto são determinadas no momento em que se define a estratégia que se utilizará para capturar e avaliar o escopo e os resultados.

---

“Sabe-se que as condições de ‘avaliabilidade’ de um projeto são determinadas no momento em que se define a estratégia que se utilizará para capturar e avaliar o escopo e resultados.”

---

Ao fixar os elementos determinantes de um projeto de forma clara e precisa desde sua etapa inicial, as tarefas de Gestão, Monitoramento e Avaliação são facilitadas por um dado marco e permitirão desenvolver projetos que sejam mensuráveis e que possam ser analisados em curto, médio e longo prazo.

“Chama-se a atenção para a um terço dos consultados decidem ‘o que’ e ‘como’ monitorar e avaliar uma vez que seus programas estão em andamento: estabelecer desde o início ‘o que’, ‘como’, ‘quando’ e ‘com o que’ avaliar – ponto chave para se medir bem o impacto.

No entanto, apesar de uma boa formulação de projeto facilitar as tarefas de monitoramento e análise constante de resultados, é muito importante definir desde o início que tipo de avaliação será feita e como se dará o seguimento do projeto.

Em um contexto com resultados gerais, o estudo aponta aqui um sinal para prestar atenção. Como se observa no Gráfico 1, chama-se a atenção para a um terço dos consultados decidem ‘o que’ e ‘como’ monitorar e avaliar uma vez que seus programas estão em andamento.

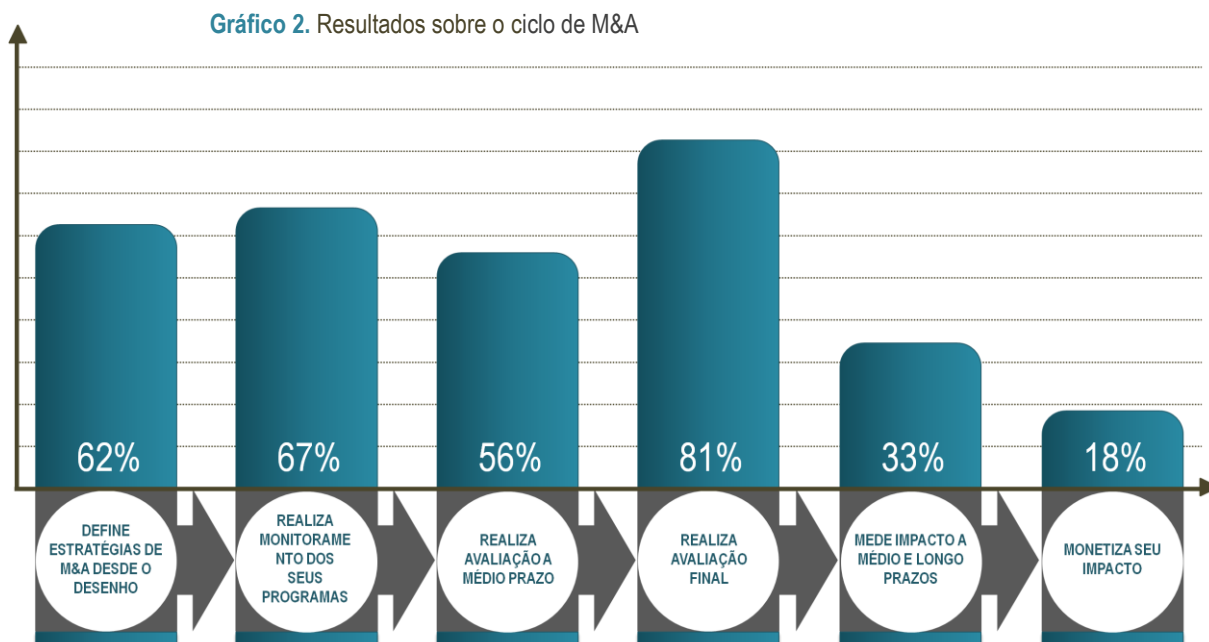
**Gráfico 1.** Em que etapas do ciclo do projeto você define as ferramentas ou metodologias de avaliação de resultados são definidas?



Fonte: Elaboração própria com base a resultados do Estudo “Monitoramento, Avaliação e Medição de Impacto em Programas Sociais, América Latina” da ZIGLA Consultores.

Para gestores de projetos sociais tem sido um verdadeiro desafio formular programas que contem estratégias integrais de monitoramento e avaliação. São muitas metodologias, técnicas e ferramentas, e sua relevância depende de muitas variáveis inerentes ao projeto e também ao contexto. Geralmente, as razões orçamentárias ou de tempo influenciam nas decisões, banindo seu lugar e relevância. Por isso, estabelecer desde o início ‘o que’, ‘como’, ‘quando’ e ‘com que’ se avalia, é um dos segredos para medir bem o impacto.

O segundo aspecto que merece especial atenção tem a ver com aspectos que são boas práticas em M&A. Para isso, e com o objetivo de poder interpretar os principais resultados, segue abaixo uma sequência (Gráfico 2) que resume um possível ciclo virtuoso em M&A, com a frequência de casos afirmativos do estudo.



Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Estudo “Monitoramento, Avaliação e Medição de Impacto em Programas Sociais, América Latina” da ZIGLA Consultores.

Como se pode observar, a maioria dos consultados realiza avaliação final de seus programas. É um aspecto auspicioso, mas não deixa de ser interessante analisar esse resultado em relação ao restante das instâncias do ciclo. Se levarmos em consideração que uma terceira parte dos consultados não define, desde o início sua estratégia de avaliação nem realiza monitoramento de seus programas, presume-se que há uma parte das avaliações finais que não conta com informação de base para comparar os resultados levantados com a situação inicial que partiu o programa.

Outro aspecto que chama nossa atenção é a baixa porcentagem de organizações que medem seu impacto. As instâncias de captura de impacto foram e são menos recorrentes que as avaliações finais – e como mencionamos em uma das seções deste artigo, nem sempre o processo convém para todos os projetos -, há uma distância significativa entre estes resultados.

Finalmente, não é novidade a porcentagem apresentada para aqueles que realizam avaliação de médio prazo já que esta instância se aplica só para projetos que tenham duração maior que 1 ano. Também não supreende o número daqueles que conseguiram monetizar o impacto de seus programas, já que este tipo de metodologia (SROI por exemplo) se aplica principalmente a projetos de desenvolvimento econômico, e esta metodologia ainda não foi devidamente explorada em nossa região.

“Se levamos em consideração que uma terceira parte dos consultados não define, desde o início sua estratégia de avaliação nem realiza monitoramento de seus programas, presume-se que há uma parte das avaliações finais que não conta com informação de base para comparar os resultados levantados com a situação inicial que partiu o programa.

### 3.1. ARGENTINA: O PAPEL DO EMPRESÁRIO NA AGENDA DE INVESTIMENTO SOCIAL

por Maximiliano Luft

Consultor em Investimento Social e Gestão de Conhecimento - Fundador da ZIGLA Consultores

As empresas são, desde sempre, um motor fundamental de desenvolvimento econômico e social que soube adaptar-se e reinventar-se ante as diferentes turbulências do sistema. Essa capacidade de adaptação se viu potencializada, entre outras coisas, pela incorporação de tecnologias de gestão, avaliação e análise de investimento em seus respectivos contextos.

Por sua parte, algumas organizações sociais já começaram a incorporar metodologias e tecnologias em M&A na medida de suas necessidades, a partir das quais podem gradualmente capturar, interpretar e comunicar o impacto real de seus programas. Este avanço, na geração estratégica de informação, é determinante para a melhoria do ciclo de vida dos projetos e principalmente para a tomada de decisões sobre oportunidades de investimento social.

Na América Latina, a assimetria entre os setores privado e social ainda é significativa, e a lacuna técnica e tecnológica segue igual ou maior que há vinte anos. Entretanto, o crescente envolvimento das empresas em programas de investimento social abre portas para encurtar essa lacuna e melhorar a perspectiva de transformação social em âmbito regional.

Algo parecido ocorre na Argentina. O setor social, que se expandiu e se diversificou durante este tempo, hoje mostra sintomas de maturidade e aprumo em seu foco, além de uma animadora agenda de trabalho compartilhada com as empresas e o Estado em seus diferentes níveis.

Porém, o desafio é muito maior. A partir da perspectiva das empresas, o interesse cada vez maior em questões sociais - promovido em grande parte pela agenda de Responsabilidade Social Corporativa -, é um catalisador para as empresas na hora de envolver-se com organizações da comunidade na implementação programas sociais.

Neste contexto, as empresas têm nas organizações sociais não somente um grande aliado, mas também uma grande oportunidade. Não se trata somente de avançar conjuntamente, mas sim de influenciar estratégias de transformação. Por isso, as empresas deverão aprender sobre as estratégias inovadoras que as organizações sociais tiveram êxito com muito esforço e ofício, para que possam apoiá-los com ferramentas e tecnologias que os ajudem a superar as barreiras tradicionais do setor social e a melhorar suas condições para que possam dar escala e replicar seus projetos.

“A partir da perspectiva das empresas, o interesse cada vez maior em questões sociais - promovido em grande parte pela agenda de Responsabilidade Social Corporativa -, é um catalisador para as empresas na hora de envolver-se com organizações da comunidade na implementação programas sociais”

Considerando os resultados desse estudo, o cenário é favorável. Há uma quantidade significativa de organizações que parecem usufruir de boas condições quando se fala em M&A. Ainda que a captura de impacto a médio e longo prazo ainda siga como uma conta pendente, a Argentina aparece acima da média regional nos aspectos fundamentais como a definição da estratégia de M&A desde o desenho à implementação de instâncias de monitoramento nos programas.

Veremos como o incentivo a alianças estratégicas entre empresas e organizações sociais permitirá aprofundar modelos no desenho, gestão e avaliação de programas sociais e influenciar finalmente mais e melhores estratégias de transformação social.

“Ainda que a captura de impacto a médio e longo prazo ainda siga como uma conta pendente, a Argentina aparece acima da média regional nos aspectos fundamentais como a definição da estratégia de M&A desde o desenho à implementação de instâncias de monitoramento nos programas.”

Ciclo de M&A em Programas Sociais	Argentina	Total	Dif.
DEFINE ESTRATÉGIAS DE M&A DESDE O DESENHO	74%	63%	▲
REALIZA MONITORAMENTO DOS SEUS PROGRAMAS	72%	67%	▲
REALIZA AVALIAÇÃO A MÉDIO PRAZO	46%	56%	▼
REALIZA AVALIAÇÃO FINAL	78%	81%	●
MEDE IMPACTO A MÉDIO E LONGO PRAZOS	33%	33%	●
MONETIZA SEU IMPACTO	13%	18%	▼

▲ Supera em mais de 4 pontos percentuais em relação à média regional    
● Média aproximada à média regional    
▼ Inferior em mais de 4 pontos percentuais da média regional

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Estudo “Monitoramento, Avaliação e Medição de Impacto em Programas Sociais, América Latina” da ZIGLA Consultores.

### 3.2. INVESTIMENTO SOCIAL NO BRASIL: SER ESTRATÉGICO É UMA QUESTÃO DE ESCOLHA

por Elenice Tamashiro

Especialista em Investimento Social - Representante Institucional ZIGLA Consultores – Brasil

Ultimamente vêm crescendo as discussões sobre a importância de o Investimento Social ser estratégico, como melhor orientar instituições e organizações em seu foco de atuação, priorização de investimento em seus programas, obtenção de melhores resultados e impactos, e assim por diante. O Brasil vem evoluindo na sua forma de trabalhar o investimento social privado para fins públicos nos últimos 10 anos e ainda tem um longo caminho para consolidar práticas mais estratégicas e efetivas. Antes que a palavra ‘estratégico’ junto a ‘investimento social’ se torne banal.

Estudo realizado recentemente pela CAF (Charity Aid Foundation), Global Giving Report 2010, menciona que ¼ da população brasileira faz doações em dinheiro para organizações sociais e que o ato de ‘doar’ está mais relacionado à felicidade do que à riqueza. O relatório não ilustra o montante que esse ¼ representa, mas mesmo que cada um doasse R\$ 1,00 já teríamos algo em torno dos R\$ 48 milhões.

Em uma pesquisa sobre investimento social no campo da Educação, da qual participei nesse ano de 2010, descobrimos que a União Europeia planejava investir 36 milhões de Euros na América Latina para as áreas da Educação, Justiça, Fiscalização e Saúde através de seus respectivos consórcios EuroSocial, que cada uma dessas áreas deveria formar para decidir sobre uso de recursos em ações prioritárias.

“Será que no papel de doadores e investidores, seja no âmbito individual ou enquanto executivos de empresas e fundações, não temos curiosidade de saber se o valor foi bem investido e fez a diferença?”

Mas o que têm a ver esses números referenciados com a questão do monitoramento, avaliação de resultados e mensuração de impacto? Será que no papel de doadores e investidores, seja no âmbito individual ou enquanto executivos de empresas e fundações, não temos curiosidade de saber se o valor foi bem investido e fez a diferença? Ou doar e investir são atos de generosidade, válidos por si mesmos? Será que essa equação cabe no contexto econômico-social e prático das empresas, governos e setor social?

Acredito que sim, podemos equilibrar a busca pela satisfação de investir em algo com o compromisso de fazê-lo levando em conta formas de atuação mais sistêmicas e comprometidas com resultados efetivos, cabendo-nos inclusive visar ao retorno, porém não no sentido mercadológico. Este terá o seu lugar, mas deve ser consequência de boas práticas de investimento social.

Interessante ver os resultados da pesquisa do Observatório Latino Americano de Impacto Social da ZIGLA. Apesar da amostra pequena para a região, líderes e investidores foram ouvidos sobre a relevância do monitoramento, avaliação e mensuração de impacto para o avanço do investimento social estratégico na América Latina. Ao observar os resultados para o Brasil, as respostas reforçam a importância dos mecanismos de avaliação e mensuração de impacto, e também a insatisfação com os resultados obtidos até o momento – talvez pela maneira como se implementem ferramentas ou mesmo por sua ausência na fase de planejamento de uma iniciativa.

Ciclo de M&A em Programas Sociais	Brasil	Total	Dif.
DEFINE ESTRATÉGIAS DE M&A DESDE O DESENHO	63%	63%	●
REALIZA MONITORAMENTO DOS SEUS PROGRAMAS	61%	67%	▼
REALIZA AVALIAÇÃO A MÉDIO PRAZO	61%	56%	▲
REALIZA AVALIAÇÃO FINAL	82%	81%	●
MEDE IMPACTO A MÉDIO E LONGO PRAZOS	32%	33%	●
MONETIZA SEU IMPACTO	23%	18%	▲

▲ Supera em mais de 4 pontos percentuais em relação à média regional      ● Média aproximada à média regional      ▼ Inferior em mais de 4 pontos percentuais da média regional

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Estudo “Monitoramento, Avaliação e Medição de Impacto em Programas Sociais, América Latina” da ZIGLA Consultores.

A realização de uma avaliação final não é invalidada, porém faz-se necessário, anteriormente a isso, criar parâmetros iniciais que sirvam para observação e análise durante a execução do projeto fazendo com que ele, ao ser concluído, também sirva para retroalimentar processos de melhoria para uma segunda fase da iniciativa, propiciando um investimento social mais efetivo e de maior impacto.

O tema abordado é um desafio cuja importância tem sido reconhecida por investidores e organizações sociais, os quais têm trabalhado nesse sentido. Ferramentas e processos para aprimorar monitoramento, avaliação e mensuração de impacto existem, mas ainda têm aplicação restrita, restrição essa que precisa ser superada caso queiramos uma transformação real. Pensar em incluí-los na linha estratégica de seu investimento social é um bom começo para que você possa observar sua evolução, absorver aprendizados que servirão para renovar sua maneira de investir, ampliar colaborações, trazer mais impacto positivo e, conseqüentemente, criar legitimidade perante o público com conteúdos concretos.

Acompanhar, avaliar e medir impacto são ações que ativam a evolução de uma iniciativa. Basta apostar na ideia, querer fazer e, depois, desfrutar das boas e concretas histórias que você contará a cada ciclo que se renova.

### 3.3. SISTEMATIZAÇÃO E AVALIABILIDADE NO PERU: FERRAMENTAS PARA GERAR TRANSFORMAÇÃO

por Jorge Cabrejos

Consultor em Monitoramento e Avaliação - Representante Institucional ZIGLA Consultores - Peru

Nos últimos anos tem aumentado o nível de profissionalização da gestão e avaliação de programas sociais. Isto exige um maior entendimento na análise para desenhar e implementar boas formas de intervenções, cumprindo seus objetivos de maneira eficiente além de trazer mudança positiva na vida do público beneficiado. Com base nisto vêm se desenvolvendo ferramentas que promovem a aprendizagem para uma melhora contínua e o desenho de propostas para transformação que possam se refletir em resultados.

Por isso, é interessante analisar os resultados do Estudo apresentado pela ZIGLA, no qual 87% dos representantes das instituições consultadas no Peru reconhecem a utilidade e importância de contar com informações de resultados de programas anteriores como instrumento para a tomada de decisões vinculadas ao planejamento de suas próprias intervenções. Esta porcentagem não representa um feito menor, já que indicaria a visão de quem tem a responsabilidade de apostar em processos de promoção do desenvolvimento social, estão levando em consideração o conhecimento e aprendizados desenvolvidos por outros atores, e inclusive para dentro da sua organização, para desenhar suas ações.

---

“Pensar em incluí-los na linha estratégica de seu investimento social é um bom começo para que você possa observar sua evolução, absorver aprendizados que servirão para renovar sua maneira de investir, ampliar colaborações, trazer mais impacto positivo e, conseqüentemente, criar legitimidade perante o público com conteúdos concretos.”

---

Ciclo de M&A em Programas Sociais	Peru	Total	Dif.
DEFINE ESTRATÉGIAS DE M&A DESDE O DESENHO	65%	63%	●
REALIZA MONITORAMENTO DOS SEUS PROGRAMAS	71%	67%	▲
REALIZA AVALIAÇÃO A MÉDIO PRAZO	52%	56%	●
REALIZA AVALIAÇÃO FINAL	74%	81%	▼
MEDE IMPACTO A MÉDIO E LONGO PRAZOS	36%	33%	●
MONETIZA SEU IMPACTO	10%	18%	▼

▲ Supera em mais de 4 pontos percentuais em relação à média regional      ● Média aproximada à média regional      ▼ Inferior em mais de 4 pontos percentuais da média regional

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Estudo "Monitoramento, Avaliação e Medição de Impacto em Programas Sociais, América Latina" da ZIGLA Consultores.

Entendida como uma recompilação e análise dos conhecimentos organizados metodologicamente, a sistematização constitui-se em um apoio central para esse tipo de organização. É um dos principais veículos para garantir processos de intervenção eficientes e sustentáveis, tão promovidos pela Cooperação Internacional e OSCs.

Outro dado importante a considerar é que 29% das organizações consultadas, dentro do contexto peruano responderam que incluíam estratégias, ferramentas e metodologias de avaliação de resultados durante a execução do projeto ou uma vez finalizado. Isto significa que quase um terço das propostas geradas, sem contar com o grupo de quem poderia incorporá-las de forma pouco adequada, não desenvolveriam ações voltadas a gerar condições mínimas para avaliar de maneira eficiente sobre sua contribuição ao desenvolvimento social em matéria de resultados de impacto.

Frente a isso, faz-se necessário promover a elaboração de programas e projetos que incluam condições mínimas de avaliabilidade, ou seja, que incluam como parte de seu desenho inicial uma análise direcionada a determinar as possibilidades que a intervenção tem para ser avaliada eficazmente, mantendo sempre no seu horizonte as mudanças que querem alcançar e que são esperadas para melhorar a vida dos beneficiários ([Osuna e Cirera 2005](#)).

Tanto a sistematização como a análise de avaliabilidade facilitam o desenho e execução de intervenções que cumpram com os objetivos para os quais foram criados. É responsabilidade de todos os atores que estão envolvidos na promoção da melhoria de nossas sociedades avançar neste caminho e inovar, incorporando novos enfoques de trabalho que sirvam para desenvolver contribuições eficientes para todos.

“Tanto a sistematização como a análise de avaliabilidade facilitam o desenho e execução de intervenções que cumpram com os objetivos para os quais foram criados. É responsabilidade de todos os atores que estão envolvidos na promoção da melhoria de nossas sociedades avançar neste caminho e inovar, incorporando novos enfoques de trabalho que sirvam para desenvolver contribuições eficientes para todos.”

### 3.4. NOVOS PARADIGMAS NA FILOSOFIA DO DOADOR

por Martin Manville

Consultor em Gestão do Conhecimento - Responsável Institucional ZIGLA Consultores - EUA.

*Se dão X quantidade de dólares, quero saber onde está sendo aplicado e que tipo de impacto é gerado.* Este é um argumento que utilizam os investidores atuais quando se referem às doações que realizam. As entregas solidárias de dinheiro caracterizadas pela boa vontade não estão mais em voga e, hoje em dia, os doadores exigem transparência e avaliação em troca de seu investimento.

A melhoria de comunicação e uma economia menos estável têm dado lugar a uma mudança de paradigmas na filosofia do patrocínio, onde Avaliação e Accountability são terminologias cada vez mais importantes.

Apesar de considerar a avaliação de impacto como "custosa e complexa", Paul Brest e Hal Harvey, em *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*, dizem que é fundamental para que os investidores saibam se seus recursos estão sendo bem aplicados ([Brest e Harvey 2008](#)), e apresentam a avaliação de impacto como uma ferramenta "essencial para determinar se uma intervenção de investimento social faz realmente a sua diferença".

Lamentavelmente, a aceitação da avaliação do investimento não é tão simples como parece. Apesar da forte caracterização atribuída por Brest e Hal Harvey ao processo de avaliação, não tardam em aparecer algumas críticas, dentre elas as expostas em *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance* ([Ebrahim e Rangan 2010](#)), no qual se argumenta que as técnicas de avaliação devem se adaptar às particularidades de cada organização.

Em vez de recomendar a avaliação de impacto em todos os âmbitos, Ebrahim e Rangan argumentam que "enquanto que algumas organizações devem medir os impactos a longo prazo, outras devem focar-se nos produtos e resultados a curto prazo". O chamado "marco de contingência" está desenhado para manter os custos baixos e uma alta eficiência, proporcionando às organizações um bom equilíbrio entre a retroalimentação e a flexibilidade econômica.

As tendências na literatura do setor demonstram a crescente importância que a temática de M&A tem ganhado nos últimos anos. Apesar de a maioria dos que se referem a estes temas escreverem sobre América do Norte em particular, é cada vez mais claro que os mesmos conceitos se aplicam em âmbito global.

Neste contexto, o Estudo 2010 sobre M&A e Medição de Impacto em Programas Sociais da ZIGLA se apresenta como uma ferramenta interessante para o mercado latino-americano. A julgar por seus resultados, parece que o setor social na região possui algumas boas práticas quanto à M&A e medição de impacto, mas ainda há um longo caminho para melhorar.

---

"A melhoria de comunicação e uma economia menos estável têm dado lugar a uma mudança de paradigmas na filosofia do patrocínio, onde Avaliação e Accountability são terminologias cada vez mais importantes."

---

Talvez este estudo possa servir como plataforma de lançamento para futuros debates como o de Harvey & Brest ou Ebrahim & Rangan adaptados especificamente para o contexto da América Latina, suas necessidades e seus próprios desafios.

## 04. À LUZ DOS ARGUMENTOS

É momento de falarmos do “por quê”. Como parte das consultas realizadas a líderes e referências, perguntou-se sobre os argumentos relacionados aos resultados identificados. Em primeiro lugar, como mencionado acima, cerca de 40% dos consultados mostram-se pouco ou nada satisfeitos com as metodologias de avaliação implementadas. No momento em que aprofundamos neste tema, foram identificados os argumentos recorrentes.

---

“Há uma constância quando a questão é implementar as ferramentas de avaliação, pois têm um custo alto, além de exigir grande mobilização de recursos humanos, logísticos e operacionais, e a preferência é destinar estes recursos para atividades mais alinhadas aos objetivos do programa.”

---

O primeiro deles mostra que a insatisfação é causada pelos critérios utilizados para avaliar, que muitas vezes são anacrônicos ou improvisados e não respondem às necessidades do próprio projeto. A falta de rigor na seleção de técnicas e métodos de avaliação e contratempo no momento de fazer a avaliação normalmente é traduzida em avaliações pouco efetivas, limitadas somente a resultados de processo que não refletem as mudanças geradas pela intervenção do programa.

E o segundo argumento mostra que a insatisfação está relacionada à falta de pertinência das metodologias propostas em relação aos projetos. Aqui se menciona que muitas vezes são os doadores que determinam as metodologias propostas para avaliar, e é daí que surge a sensação de ‘metodologia padronizada’, com viabilidade e adaptabilidade limitadas para o contexto local e realidade das organizações executoras.

Outras razões que o estudo permitiu aprofundar são as que apresentam organizações que reconhecem não incluir estratégias de M&A e medição de impacto em seus programas.

A primeira razão tem a ver com o “custo”. Há uma constância quando a questão é implementar as ferramentas de avaliação, pois têm um custo alto, além de exigir grande mobilização de recursos humanos, logísticos e operacionais, e a preferência é destinar estes recursos para atividades mais alinhadas aos objetivos do programa.

O segundo argumento neste quesito tem a ver com a “complexidade” tanto metodológica como técnica. Muitas vezes, o desconhecimento e más experiências anteriores levam algumas organizações a negarem a inclusão de estratégias de M&A pois criam a sensação de que trará mais problemas que soluções durante sua gestão. Sobretudo quando a implementação supõe diferentes níveis de atores e/ou dispersão geográfica, o que torna mais difícil (porém mais necessária) a coordenação e seguimento das atividades em uma plataforma de M&A. Neste contexto aparece com frequência a utilização da avaliação final como única instância de captura e análise de resultados.

O último argumento tem a ver com “os tempos” que exige a medição de impacto. Em lugares onde os prazos são limitados e a urgência por resultados é frequente, a captura de impacto a médio e longo prazo aparecem como um privilégio ao qual muitos não têm acesso.

## 05. CONCLUSÕES: OPORTUNIDADES

---

As descobertas resultantes do estudo que podem se traduzir em contribuições para a agenda regional de investimento social serão consideradas para a reflexão final deste estudo e oportunidades futuras.

Em primeiro lugar, há uma grande distância entre a relevância que o M&A ocupa na agenda em relação ao grau de implementação que tem na prática. Apesar de a maioria dos consultados reconhecer a importância de contar com informação e resultados prévios para a tomada de decisões, uma boa parte das organizações ainda não incluiu instâncias de monitoramento em seus programas que permitam a captura contínua de informação desde a etapa de desenho. Uma distância mais significativa existe com relação à medição de impacto a médio e longo prazo.

Esta lacuna *relevância-implementação* tem fundamento parcial em cada um dos argumentos do capítulo anterior. Há razões de custos, de tempos, de complexidade daqueles que não querem ou não podem incorporar estratégias de M&A em seus programas. Uma das barreiras para isto é cultural e tem a ver com as condições incipientes de *accountability* entre aqueles que participam, direta ou indiretamente, da agenda regional de investimento social.

Cheio de boas intenções, o cenário em que as organizações enfrentam diariamente os problemas sociais mais urgentes está em movimento e avança. E nesta dinâmica constante surge a necessidade cada vez mais prioritária de profissionalizar seu desempenho para encontrar parâmetros e padrões que aumentem o rigor, com o qual se mobilizam recursos econômicos, humanos e tecnológicos.

---

“Há uma responsabilidade e um dever de que as boas intenções resultem em soluções inovadoras e efetivas. Para isso, é fundamental insistir na consolidação de canais e práticas de prestação de contas de forma que a análise e a interlocução participativas tragam aprendizagem e ajudem a melhorar cada uma das partes.”

---

Há uma responsabilidade e um dever de que as boas intenções resultem em soluções inovadoras e efetivas. Para isso, é fundamental insistir na consolidação de canais e práticas de prestação de contas de forma que a análise e a interlocução participativas tragam aprendizagem e ajudem a melhorar cada uma das partes.






Todos, sem exceção, têm a oportunidade a seu alcance para que os processos de tomada de decisões em relação ao investimento social na região possam influenciar soluções inovadoras e efetivas de alto impacto.

---

“Todos, sem exceção, têm a oportunidade a seu alcance para que os processos de tomada de decisões em relação ao investimento social na região possam influenciar soluções inovadoras e efetivas de alto impacto.”

---

À luz desses resultados e argumentos, os aspectos mais críticos são, por sua vez, as oportunidades mais interessantes. Entre elas, principalmente no momento em que se pensa em avançar com a consolidação de uma agenda regional de investimento social, surgem as seguintes *oportunidades*:

-  Favorecer instâncias de participação e prestação de contas entre os diferentes atores envolvidos.
-  Promover a definição de estratégias de M&A desde o início dos programas que reflita o *que, como, quando e com o que* se capturam as mudanças e os avanços das ações.
-  Incorporar sistemas de monitoramento simples à gestão de programas, de acordo com a realidade de cada organização.
-  Melhorar as condições para que o ciclo de vida dos programas sociais inclua instâncias de medição de impacto.
-  Estimular processos de tomada de decisões que contemplem informação estratégica proveniente de aprendizagem e resultados prévios.

A lista de oportunidades não é completa e nem suficiente, mas olhar com a perspectiva do M&A seguramente oferece um valioso menu para quem quer aprofundar uma agenda regional de investimento social mais estratégica. Ao menos, fica proposto o desafio a todos aqui.

## RECOMENDAÇÕES E REFERÊNCIAS PARA UMA ESTRATÉGIA DE M&A MAIS EFETIVA

por María Agustina Budani  
Consultora de M&E  
Diretora da ZIGLA Consultores

### 01/ Por que medir impacto?

A medição de impacto busca conhecer o que mudou depois da implementação do programa. Esta pergunta é respondida de duas maneiras, tomando-se em conta os atores envolvidos:

- Do ponto de vista da organização que executa um programa e que quer saber se houve mudança para determinar se o que faz tem impacto, isto ajuda a informar melhor a seus *stakeholders sobre a efetividade do programa e contribuirá para melhorar a formação de fundos de recursos.*
- Do ponto de vista do investidor/doador, quem pode medir o impacto para determinar se as mudanças geradas pelo programa estão alinhadas com os objetivos propostos originalmente pode monitorar se seus investimentos estão alinhados com os objetivos estratégicos do doador e determinar que tipos de mudanças seu investimento trouxe para sociedade.

### 02/ Quando medir o impacto?

A avaliação de impacto tem seu lugar depois de alguns anos que um programa tenha sido implementado e no qual se pode determinar o verdadeiro “eco” que o mesmo trouxe para o público beneficiado.

Entretanto, é fundamental que as metodologias e ferramentas sejam estabelecidas no ciclo inicial do projeto para que esta avaliação seja realizada de maneira mais efetiva.

### 03/ Quais organizações ou programas devem medir o impacto?

Dependendo das suas estruturas, modelos e objetivos, algumas organizações deveriam medir o impacto de longo prazo de seus projetos, enquanto que outras organizações deveriam se concentrar em medir os resultados de curto e médio prazo. Para saber se a organização ou programa deve mensurar o impacto, pode-se utilizar um marco de análise elaborado pela Escola de Negócios da Harvard, um tipo de teoria da mudança e uma estratégia operacional da organização para determinar se é pertinente ou não avançar em um processo de avaliação em busca do impacto.

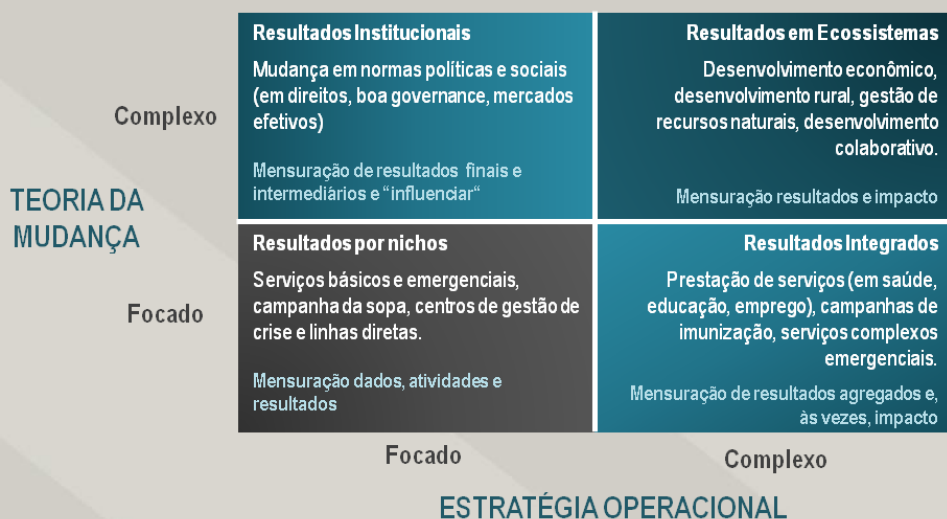
**Teoria da Mudança:** metodologia utilizada para descrever as intervenções que levaram à transformação almejada.

- **Focalizado:** a relação entre causa e efeito é linear e facilmente compreensível,
- **Complexo:** a relação causa-efeito não é linear e existem múltiplos fatores que explicam o resultado.

**Estratégia Operacional:** o que uma organização realmente faz para cumprir sua missão.

- **Focalizado:** estratégia pontual e objetiva desenvolvida pela organização,
- **Complexa:** estratégias onde a organização expande seus horizontes para absorver outras funções fundamentais ou nichos que considere importantes para a realização da sua missão.

Figura 1: Matriz de análise de resultados e impacto



Fonte: Elaboração própria com base na Escola de Negócios de Harvard.

#### 04/ Iniciativas para a padronização de medição de impacto social

A seguir estão as principais iniciativas que visam a "padronizar" a forma de medir o impacto social.

Fundação Rockefeller, Acumen Fund e B Lab começaram com a apresentação das Normas sobre o investimento de impacto - *Impact Reporting & Investment Standards*. A iniciativa IRIS (sigla em inglês) é resultante de esforços setoriais para criar uma linguagem comum que permita a comparação e a comunicação através das múltiplas organizações que buscam gerar um impacto social ou ambiental.

Outra iniciativa semelhante da B LAB é o GIIRS (Global Impact Investing Rating System), um sistema de avaliação de impacto social para os investidores de capital, intermediários de serviços financeiros e as empresas que buscam alinhar sua missão com o crescimento e a liquidez do recurso.

Por sua vez, há duas iniciativas que buscam responder à seguinte pergunta do investidor: para cada dólar investido, quanto valor social será gerado durante o tempo do investimento? A primeira destas iniciativas é o *Best Available Charitable Option* (BACO), uma metodologia

desenvolvida pela Acumen Fund que tem por objetivo informar os investidores onde seu investimento terá mais impacto e o que será mais efetivo. Por sua vez, *SROI Network*, uma rede que conta com o aporte do Governo do Reino Unido e a NEF (Fundação New Economics) entre outros, desenvolveu uma metodologia que permite monetizar os impactos sociais. Ao monetizá-los, essas duas iniciativas metodológicas encontram uma forma de padronizar e comparar os impactos de distintos programas.

Já o Poverty Lab é uma iniciativa do MIT (Massachusetts Institute of Technology) que impulsiona o uso de metodologias de avaliação de impacto experimentais. Como todas as metodologias de avaliação de impacto, a randomização promovida pelo Poverty Lab busca determinar se um programa social tem tido impacto e quão grande tem sido o mesmo.

Por último, vale ressaltar outras duas iniciativas que buscam orientar as organizações sobre que metodologias e ferramentas utilizarem: a) Mapa de M&A da ZIGLA Consultores e b) TRASI (*Tools and Resources for Assessing Social Impact*), plataforma desenvolvida pela Foundation Center que contém recursos e ferramentas para determinar o impacto social.

## CITAÇÕES

---

- Estudio sobre Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en América Latina 2010, ZIGLA Consultores.
- Principales tendencias de la filantropía en AMÉRICA LATINA. Maximiliano Luft, Agustina Budani y Carmen López para Fundación Avina, Buenos Aires, 2010 ([http://inversionsocial.files.wordpress.com/2010/09/avina\\_articulo\\_2010\\_09\\_esp.pdf](http://inversionsocial.files.wordpress.com/2010/09/avina_articulo_2010_09_esp.pdf))
- Global Giving Report 2010 ([http://www.idis.org.br/biblioteca/pesquisas/globalgivingreport\\_2010.pdf/view](http://www.idis.org.br/biblioteca/pesquisas/globalgivingreport_2010.pdf/view))
- Paul Brest y Hal Harvey: Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy, Bloomberg Press, New York, November 2008.
- The Limits of Nonprofit impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. Alnoor Ebrahim, V. Kasturi Rangan, HBS Working Knowledge, July 2010. <http://hbswk.hbs.edu/item/6439.html>,
- Jose Luis Osuna y Ana Cirera: Guía para la evaluación de Políticas Públicas, Instituto de Desarrollo Regional – Fundación Universitaria, Sevilla, 2005.

## REFERÊNCIAS

---

- **Rockefeller Foundation**  
[www.rockefellerfoundation.org](http://www.rockefellerfoundation.org)
- **Acumen Fund**  
[www.acumenfund.org](http://www.acumenfund.org)
- **B Lab**  
[www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)
- **GIIRS (Global Impact Investing Rating System)**  
[www.giirs.org](http://www.giirs.org)
- **Best Available Charitable Option (BACO)**  
[www.acumenfund.org/knowledge-center.html?document=56](http://www.acumenfund.org/knowledge-center.html?document=56)
- **SROI Network**  
[www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org)
- **NEF (New Economics Foundation)**  
[www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)
- **Poverty Lab - MIT**  
[www.povertyactionlab.org/es/about-j-pal](http://www.povertyactionlab.org/es/about-j-pal)
- **Mapa de M&E de ZIGLA**  
[www.mapa.ziglaconsultores.com](http://www.mapa.ziglaconsultores.com)
- **Foundation Center**  
[foundationcenter.org/](http://foundationcenter.org/)
- **TRASI**  
<http://trasi.foundationcenter.org/>



[info@ziglaconsultores.com](mailto:info@ziglaconsultores.com)

El Salvador 4851

(C1414DBM)

Buenos Aires

Argentina

[www.ziglaconsultores.com](http://www.ziglaconsultores.com)