

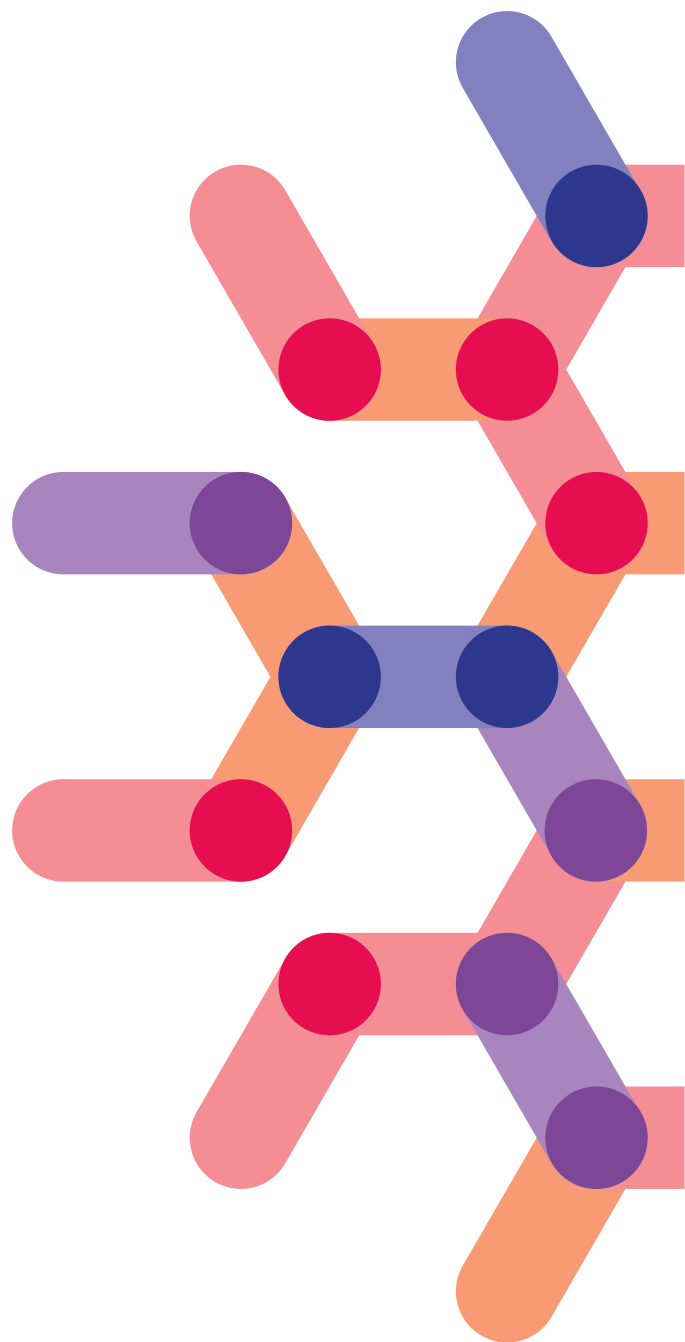
A diferença de 'impacto' no desenho e na avaliação dos projetos sociais

Análise a partir dos princípios da Gestão Baseada em Resultados (GBR)

Maio de 2023

Por Thais Bassinello, Gerente de Projetos do IDIS

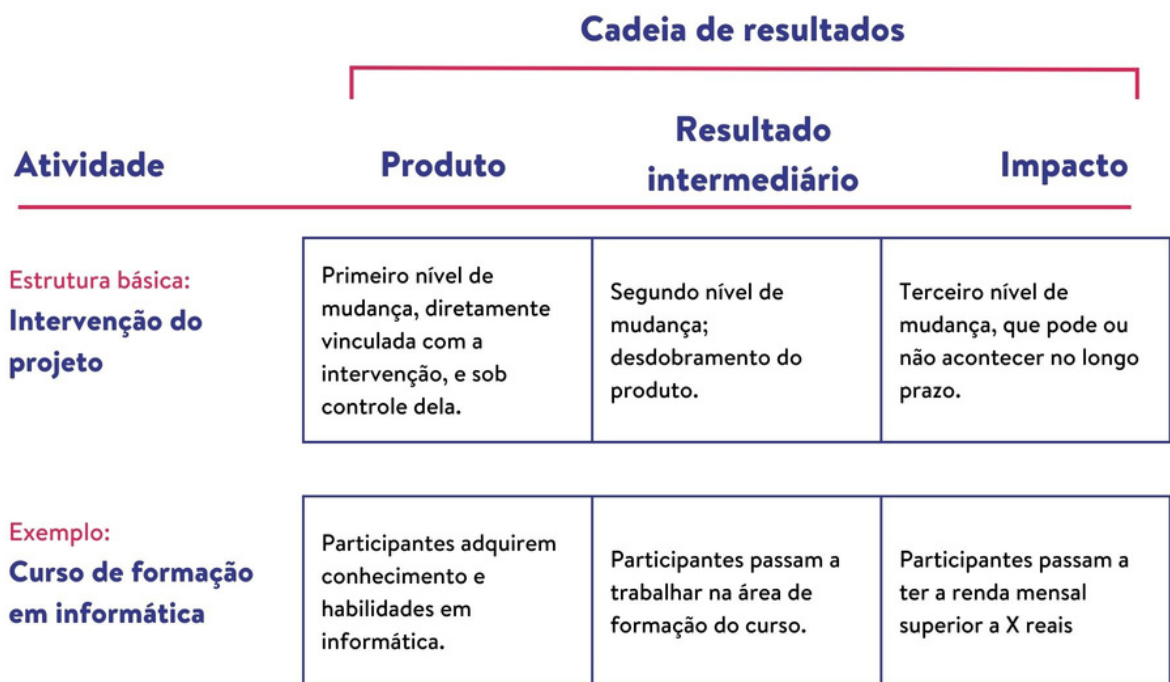
Nunca se falou tanto sobre impacto de projetos socioambientais. Organizações da Sociedade Civil usam o termo ao comunicarem suas intervenções. Investidores Sociais usam o impacto como critério para suas linhas de financiamento. No entanto, nem sempre as pessoas têm mesma compreensão sobre o termo. A confusão tem uma explicação - há significados diferentes atribuídos à palavra “impacto” no desenho de projetos e na teoria/prática avaliativa. Partindo dos princípios da Gestão Baseada em Resultados (GBR)¹, neste material, buscamos esclarecer, uma dúvida recorrente: do que se trata, afinal, o impacto de uma intervenção?



IMPACTO NO ÚLTIMO NÍVEL DE RESULTADO DA TEORIA DA MUDANÇA

A **Teoria da Mudança** é uma ferramenta de apoio ao desenho e à gestão de projetos, que busca articular a cadeia de resultados (entendidos aqui como mudanças nos beneficiários; em inglês “results”) esperada a partir de uma intervenção (ou atividade do projeto; em suma, o que o projeto faz). Os níveis da cadeia de resultados são produtos (em inglês “outputs”), resultados (em inglês, “outcomes”; podemos chamar de resultados intermediários para diferenciar do termo “results”), e impacto. A figura 1 abaixo define os elementos básicos de uma Teoria da Mudança e a ilustra com um exemplo hipotético, elaborado de acordo com os princípios da **GBR**.

DIAGRAMA 1: ESTRUTURA BÁSICA E EXEMPLO DE UMA TEORIA DA MUDANÇA, DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS



Os resultados, em qualquer nível, devem ter a característica de indicarem clara e especificamente qual a mudança esperada nos beneficiários da intervenção. O impacto refere-se, então, ao terceiro nível de mudança, que pode ou não acontecer num horizonte temporal mais expandido.

Diferentemente do preconizado pela GBR, ainda é comum a prática de descrever o impacto pretendido por um projeto como:

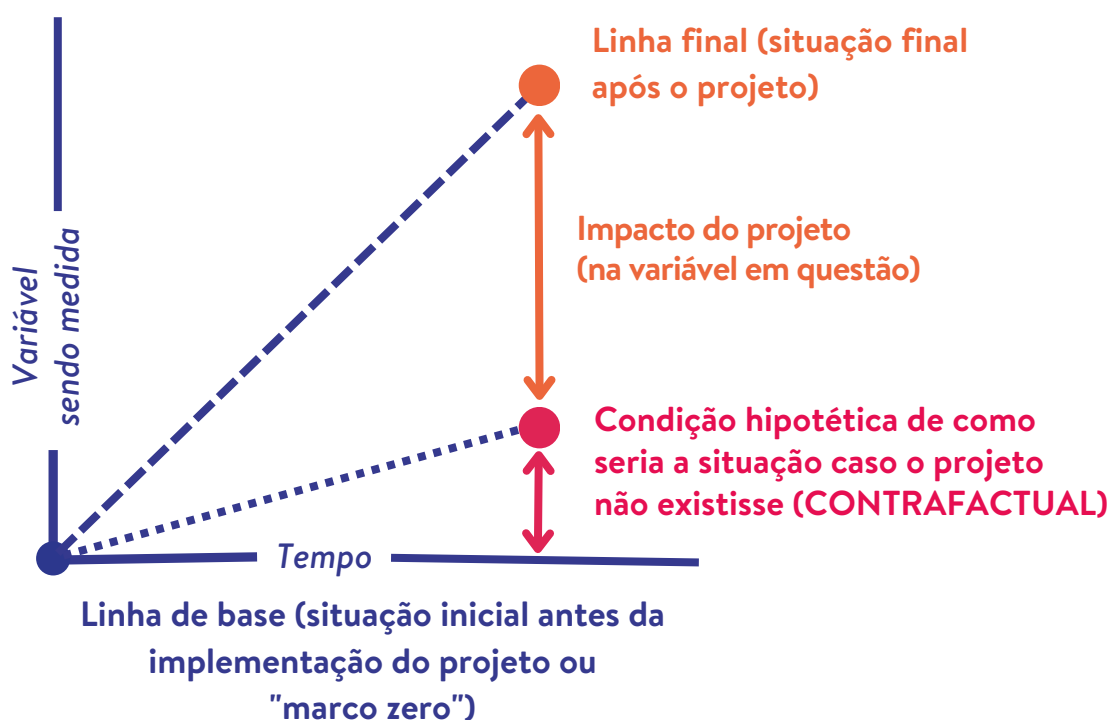
- um “objetivo de longo prazo”, ou seja, algo que necessariamente acontecerá muitos anos após a intervenção, o que em geral inviabiliza avaliar se a mudança veio a acontecer ou não dentro de um período de tempo relevante para a tomada de decisão voltada à melhoria do projeto;
- uma mudança em um grupo maior, do qual os beneficiários fazem parte, como, por exemplo, “redução na taxa de pobreza de uma cidade”. Esse tipo de formulação de impacto é, em geral, uma derivação positiva de problemas identificados no diagnóstico que deu origem ao projeto. Se o problema identificado foi a “alta taxa de pobreza no município”, faz sentido que o projeto seja elaborado com vistas a “reduzir a taxa de pobreza”. Esse tipo de formulação permite, ainda, a vinculação do projeto com outros arcabouços teóricos, por exemplo, o dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)² ou de planos municipais de desenvolvimento. Na prática, porém, ela impossibilita a avaliação do impacto de um projeto social, em geral de pequena escala, na realidade local como um todo. Em outras palavras, vamos de fato conseguir aferir o quanto o projeto efetivamente impactou na taxa de pobreza de um município? A resposta é, via de regra, não;
- Uma formulação guarda-chuva ou inspiracional, como “transformação da realidade local”, “melhoria de vida”, “redução das desigualdades”, etc.;
- Uma combinação de duas ou das três práticas descritas acima.

A utilização das práticas descritas acima empiricamente torna o “impacto” do projeto impossível de ser avaliado e, portanto, **irrelevante de ser incluído** ou não na cadeia de resultados. Talvez por este motivo, parte da literatura³ sugere que projetos sociais sejam elaborados com apenas dois níveis de mudança, como por exemplo produto e resultado” ou ainda o tradicional “objetivo geral e objetivos específicos⁴”. Porém, conforme demonstrado no Diagrama 1, é possível trabalhar, em muitos casos, com três níveis de mudança com foco no beneficiário, ou até mais de três. Acima de tudo, o exercício de elaboração da Teoria da Mudança deve servir para apoiar as atividades de gestão, inclusive o monitoramento e avaliação do projeto, ao longo do seu ciclo. Dois, três ou mais níveis de resultados podem ser incluídos, desde que entendamos que o primeiro nível de mudança deve estar diretamente vinculado à atividade do projeto e que seus desdobramentos sejam incluídos na medida que possam ser acompanhados ao longo do tempo pelos gestores do projeto e contribuam para a tomada de decisões estratégicas.

IMPACTO COMO A DIFERENÇA ENTRE LINHA FINAL E CONTRAFACTUAL DE UMA VARIÁVEL AVALIATIVA

O segundo uso da palavra impacto é a definição clássica usada por avaliadores, que se refere à diferença entre a linha final (situação após uma intervenção) e o contrafactual (situação hipotética de onde a linha final estaria caso a intervenção não tivesse acontecido) para uma variável qualquer (Figura 1 abaixo). O raciocínio de fundo é essencialmente atributivo, ou seja, buscamos saber o quanto da mudança total (i.e. linha final menos linha de base) pode ser atribuído à intervenção.

FIGURA 1: IMPACTO DE UM PROJETO EM UMA VARIÁVEL AVALIATIVA



Vamos pensar numa confeitaria que ganha R\$ 1.000,00 mensais vendendo bolos. Ela faz uma formação de 6 meses em novas técnicas de confeitaria, e ao final desses 6 meses passa a ganhar R\$ 2.000,00. Podemos afirmar que o impacto dela ter participado na formação em sua renda foi de R\$ 1.000,00 (ou seja, R\$ 2.000,00 - R\$ 1.000,00)? A resposta é, a princípio, não – antes de fazermos tal afirmação, o contrafactual deve ser analisado.

A confeitadeira provavelmente teria chegado ao final desses 6 meses com uma renda superior a R\$ 1.000,00 mesmo se não tivesse participado da formação (vamos dizer, porque já estava em processo anterior de ser mais reconhecida no bairro, e, portanto, de já ser mais demandada pelos clientes). Se determinarmos que a confeitadeira teria chegado ao final desses 6 meses com uma renda de R\$ 1.200,00 sem o curso de formação, concluímos que o impacto da formação na renda da confeitadeira foi de R\$ 800,00.

É importante notar que o raciocínio acima pode ser aplicado a qualquer nível de mudança explicitado anteriormente na Teoria da Mudança. Vamos pensar num projeto voltado ao desenvolvimento socioemocional (produto) para a redução dos conflitos familiares (resultado intermediário). O raciocínio do impacto do projeto como diferença entre linha final e contrafactual pode ser aplicado tanto para a **aferir o impacto do projeto no desenvolvimento socioemocional** quanto na **redução dos conflitos familiares**.

O IMPACTO EM UMA “AVALIAÇÃO DE IMPACTO”

É comum avaliadores indicarem que não é possível avaliar o impacto dessa ou daquela intervenção, “porque ele só vai ser sentido daqui a alguns ou muitos anos”. Ou seja, ainda que esses profissionais tenham conhecimento da definição clássica de impacto usada em estudos avaliativos, usam a palavra no sentido de mudança de longo prazo. É comum ainda alguns usarem o termo “avaliação de resultados”, ou ainda “avaliação de eficácia”, para deixar claro que não estão avaliando o terceiro nível da mudança pretendida pelo projeto.

Obviamente, algumas mudanças almejadas só serão, de fato, concretizadas no médio ou longo prazo. Uma avaliação muito próxima do fim do projeto provavelmente não conseguirá capturar os resultados intermediários da intervenção. Por exemplo, no caso da formação profissional hipotética descrita no diagrama 1, não faz sentido buscar avaliar quantos dos participantes passaram a trabalhar na área do curso logo após terem concluído o mesmo; após um ano, porém, seria provavelmente possível avaliar não só quantos dos participantes passaram a trabalhar na área de formação como também quantos passaram a ter uma renda superior ao definido pelo projeto como meta. Caso o terceiro nível da mudança desse projeto tivesse sido definido de outra forma, como, por exemplo, “quebra do ciclo intergeracional da pobreza”, “redução da pobreza na cidade X” ou ainda “transformação na vida das pessoas”, seria impossível avaliar o impacto do terceiro nível de mudança do projeto, por um motivo ou outro.

Na prática, a maioria das avaliações de impacto aplicam o **raciocínio de impacto** enquanto diferença entre a linha final e o contrafactual para qualquer tipo de mudança, em particular para as que são tipicamente classificadas como produtos ou resultados intermediários na Teoria da Mudança.

Porém, conforme demonstrado, esse foco é consequência de como os resultados de terceiro nível de um projeto são geralmente descritos em seu documento de planejamento. Em suma, uma avaliação de impacto vai buscar responder quais, em que grau e para quem foram as mudanças trazidas pelo projeto durante o período de análise.

A reflexão acerca do impacto pretendido tem início na concepção do projeto. Ela influencia na forma como ele é concebido, em como é implementado e monitorado. São esses elementos que permitem uma avaliação adequada e útil. Se bem feita, é uma ferramenta estratégica, no sentido que traz elementos para o aprimoramento da intervenção, estimula o diálogo entre as partes interessadas e confere transparência.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 - Os princípios da Gestão Baseada em Resultados, usada pela ONU há quase 25 anos como guia para a elaboração de projetos, foram escolhidos como guia condutor para este artigo por claramente elaborarem as diferenças entre produtos, resultados e impacto de um projeto. Diferem de outros arcabouços teóricos que, na prática, equacionam produto com atividade e resultados como o alcance desse produto/atividade.

2 - Ainda que a ONU tenha sido o berço da GBR, é comum que suas as agências usem essa formulação de impacto enquanto objetivo (de longo prazo) para o local, exatamente por permitir a vinculação do projeto a objetivos estratégicos da organização para o país no qual atua.

3 - Por exemplo, o Manual “Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais em Organizações Sociais” (2014), de Maria Cecília Prates Rodrigues, disponível em <https://estrategiasocial.com.br/livros/manual-planejamento-e-avaliacao-de-projetos-sociais-em-organicoes-sociais/> , ou o “Guia Para Elaboração de Projetos Sociais” (2003), de Luis Stephanou, Lúcia Helena Müller e Isabel Cristina de Moura Carvalho, disponível em <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirmeps/ferramentas/docs/guia-para-elaboracao-de-projetos-sociais.pdf>.

4 - A diferença típica entre objetivos de um projeto e resultados de um projeto de acordo com a Gestão Baseada em Resultados é que, enquanto os primeiros tendem a definir o que é pretendido pelo projeto do ponto de vista do próprio projeto (com formulações do tipo “objetivo: formar professores no tópico X; meta: 500 professores formados”), a Gestão Baseada em Resultados demanda que sejam explicitadas as mudanças do ponto de vista do beneficiários (como, por exemplo, “resultado: professores adquirem mais conhecimentos no tópico X; metas: 500 professores formados; aumento médio de conhecimento dos participantes em X% em relação à linha de base”).



IDIS

DESENVOLVENDO O
INVESTIMENTO SOCIAL

A geração e disseminação de conhecimento é um dos pilares para o atingimento de nossa missão. Por meio de publicações, notas técnicas, artigos, cursos, capacitações e eventos, inspiramos, apoiamos e ampliamos o investimento social privado e seu impacto.

[Conheça nossa produção.](#)

