



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

INDICADORES DE IMPACTO: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE GASTRONOMIA SOCIAL

ANA FÁBIA TINÔCO DE AGUIAR ARAUJO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

INDICADORES DE IMPACTO: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE GASTRONOMIA SOCIAL

1 INTRODUÇÃO

A tónica sobre impacto vem sendo trabalhada em várias áreas do conhecimento. Temas como negócios com impacto social têm aumentado a curiosidade principalmente na área da administração sobre o que seria impacto social e qual seria o impacto social de um negócio. As organizações, tanto para seguirem critérios legais quanto para obterem o aval dos consumidores, cada vez mais, estão se preocupando com o impacto social, ou seja, a mudança ou efeito social que causam, pois dependem da sociedade para continuarem atuando (MAZZA et al, 2016).

A questão do impacto social e os desafios colocados por um contexto de grandes mudanças à escala global, têm obrigado a repensar as respostas que as sociedades produzem para a sua própria coesão. Num contexto muito marcado pela crescente importância do digital e mudanças no tempo e no espaço, também social, além do econômico, tem criado oportunidades e a emergência de modelos de negócio e de desenvolvimento com impacto social (BARROS; GOUVEIA, 2018).

Há uma crescente preocupação de gerar pesquisas que ajudem a entender problemas sociais complexos e proponham possíveis encaminhamentos, senão soluções, para esses problemas (LAZZARINI, 2017). Apesar do contexto e relevância do tema, não há uma visão consensual e abrangente sobre como a atividade de mensuração de resultados sociais deve ser realizada, ou seja, quais os métodos que devem ser utilizados. Notam-se pesquisas surgindo nos últimos anos sobre mensuração, contudo esse campo ainda não está bem estruturado (SO; STASKEVICIUS, 2015; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020).

Um dos maiores desafios no campo do desenvolvimento e da gestão dos negócios sociais contempla a análise e medição dos seus impactos, pois eles fogem ao padrão da economia tradicional que tem na lucratividade o seu principal indicador (COMINI, 2016). Para avaliar o impacto é necessário se pautar em determinados indicadores, os quais permitam identificar informações que apresentem as mudanças derivadas de uma intervenção, e assim sejam utilizados para monitoramento e avaliação (CHURCH; ROGERS, 2006; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020).

Na prática, existe o reconhecimento quanto à importância da mensuração de impacto social, ao mesmo tempo em que são encontrados desafios quanto ao desenvolvimento de indicadores para mensurar os resultados obtidos pela organização. Inclusive no que diz respeito à formalização de um instrumento para medir impacto que seja conhecido e compreendido pelos envolvidos nos projetos (TYSZLER, 2007; KUYUMJIAN; SOUZA; SANT'ANNA, 2014). Assim, a temática de medição do impacto social tornou-se uma preocupação fundamental para acadêmicos e profissionais (LUO; KAUL, 2019; RAWHOUSER; CUMMINGS; NEWBERT, 2019; BARNETT; HENRIQUES; HUSTED, 2020).

Considerando a demanda de as empresas precisarem identificar o impacto gerado por seus negócios; a necessidade de se gerar pesquisas que abordem e ajudem a entender os problemas sociais complexos e proponham possíveis encaminhamentos para esses problemas; a ausência de um consenso quanto à forma e métodos de se mensurar o impacto dos resultados sociais, este estudo tem como objetivo propor um modelo de avaliação para um negócio social, no caso a Escola de Gastronomia Social Ivens Dias Branco (EGSIDB).

A EGSIDB, inaugurada em 2018, integra o projeto de urbanização do Morro de Santa Terezinha, no bairro do Mucuripe em Fortaleza-CE, um território de alta vulnerabilidade social, sobretudo para os jovens. Foi concebida com a proposta de assumir o papel de influenciar positivamente essas populações, gerando novas possibilidades e perspectivas de vida. Neste contexto, oferece formações gratuitas que estimulam o protagonismo cultural e social de jovens,

homens e mulheres por meio da gastronomia (GASTRONOMIA SOCIAL, 2021). A escola tem um papel importante na potencialização da atividade empreendedora no ramo alimentício dentro da comunidade, oferecendo perspectivas de aprendizagem dentro de um contexto de restrição socioeconômica.

O tema se apresenta relevante visto que os *stakeholders* valorizam mensurações. Isso ocorre, principalmente, quando estes são capazes de monitorar os prós e contras tangíveis e intangíveis, auxiliando nas tomadas de decisão e na comparação e compreensão das organizações. Essa valorização da mensuração é ainda mais forte quando se trata de organizações ou atores financiadores, podendo esses serem públicos ou privados (ANTONIE, 2012; HADAD; GAUCA, 2014; KUNTTU, 2017; SANDRI et al, 2021). Ainda nesta perspectiva, as ações das organizações atingem as pessoas de formas e níveis diferentes, precisando existir uma contabilização disso, quanto mais as empresas entenderem seus efeitos mais facilmente conseguirão maximizar seus benefícios sociais (ANTONIE, 2012; SANDRI et al, 2021). Por fim, em um ambiente onde as atividades sociais têm desafios para serem financiadas, os negócios sociais – empreendimentos que combinam retorno financeiro com geração de impacto social por meio de serviços que melhoram a qualidade de vida de comunidades de baixa renda – vêm atraindo atenção (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A definição de impacto vem do latim *impactus*, estabelecido como o efeito diretamente atribuível a uma ação ou projeto ou atividade com o esforço para atingir um fim estabelecido. O impacto social de projetos setoriais e coletivos não vem de uma ação unidirecional de um *stakeholder*, mas de um conjunto de incrementos que acontecem desde o patrocínio da iniciativa até a aplicação das soluções e a sua apropriação pelos usuários, comunidades e territórios (BARROS; GOUVEIA, 2018).

Para Finsterbusch (1982) o impacto social é um conceito que se refere a consequências sociais de ações de indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou outras unidades sociais. Barrow (2002) e Ebrahim e Rangan (2014) discorrem que impacto social é uma mudança significativa ou duradoura na vida das pessoas provocada por uma ou mais ações. Serje (2017) apresenta o conceito de impacto social como sendo mudança no ambiente humano provocada por ações ou eventos.

A International Association for Impact Assessment (IAIA), organizada em 1980, é a rede global líder em melhores práticas no uso de avaliação de impacto para tomada de decisão sobre políticas, programas, planos e projetos. Congrega pesquisadores, profissionais e usuários de vários tipos de avaliação de impacto de todas as partes do mundo (IAIA, 2021). A avaliação de impacto é definida pela Associação Internacional de Avaliação de Impacto como sendo o processo de identificação das futuras consequências de uma ação em curso ou proposta. Sendo impacto definido como a diferença entre o que aconteceria sem a ação e o que aconteceria com a ação (IAIA, 2009, p.1).

A avaliação de impacto é uma entre várias abordagens que respaldam políticas baseadas em evidências, incluindo o monitoramento e outros tipos de avaliação (GERTLER et al., 2018). Os autores discorrem, ainda, que as avaliações de impacto são um tipo particular de avaliação que procura responder a uma pergunta específica de causa e efeito, do tipo: qual é o impacto, ou efeito causal, de um programa sobre um resultado de interesse?

Avaliação de impacto é um tipo de avaliação que se propõe fornecer evidências sobre os impactos produzidos, ou que se espera produzir, com o intuito de identificar ou comprovar que os impactos foram, pelo menos em parte, gerados pelo projeto, programa, política ou negócio. É mediar às mudanças mais complexas, na vida das populações do projeto, de grupos setoriais de empreendimentos (BARROS; GOUVEIA, 2018).

É neste contexto que a presente pesquisa será desenvolvida, no contexto do impacto social, da avaliação de impacto, considerando-se o efeito causal ou transformação social ocorrida por ocasião de algum projeto, programa ou política pública.

2.1 Avaliação de impacto social

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), a avaliação pode ser conceituada como uma apreciação rigorosa e independente das atividades concluídas ou em andamento para determinar até que ponto elas estão a alcançar os objetivos estabelecidos (CIRINO; LIBÂNIO, 2020). Avaliação do impacto social consiste em ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território em uma relação causal entre a mudança e a variável, ou seja, mudanças que são diretamente atribuídas às ações do negócio (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; BARROS; GOUVEIA, 2018). Roche (2002) discorre que avaliação de impacto social corresponde à análise sistemática das mudanças nas vidas das pessoas, ocasionadas por determinada ação ou série de ações. Essas mudanças podem ser duradouras ou significativas, positivas ou negativas, planejadas ou não. Chavez e Valenzuela (2019) adotam o conceito de avaliação de impacto social como a variação no comportamento de algum componente da dinâmica social registrado em decorrência de algum projeto ou política.

Diferentes métodos, modelos e técnicas são utilizados na pesquisa de avaliação de políticas e programas públicos, sendo essa última classificada segundo vários critérios (CIRINO; LIBÂNIO, 2020). Carol Weiss propôs uma alternativa de avaliação, denominada *Theories of Change*. De acordo com Weiss (1995) essas iniciativas têm o potencial não apenas para fazer o bem, mas para entender como, quando e porque o bem está sendo realizado (MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020).

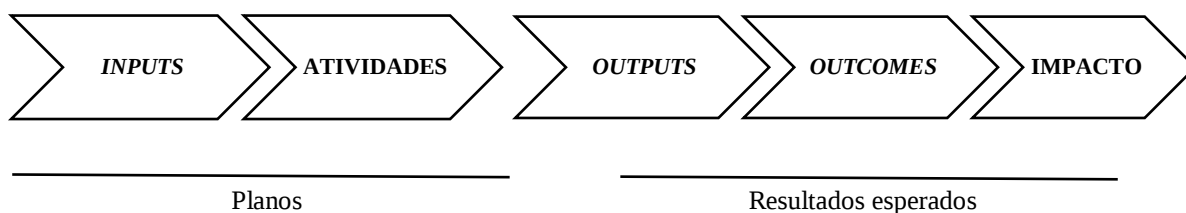
As abordagens de medição de impacto podem ter quatro propósitos distintos: sinalizar intenção de gerar impacto; monitorar indicadores e metas socioambientais; estabelecer atribuição causal, isto é, se as mudanças detectadas realmente não ocorreriam sem o projeto; ou comparar intervenções em áreas distintas, usualmente por meio de monetização dos impactos como forma de estabelecer uma régua comum de medição (LAZZARINI; NARDI; CABRAL, 2021).

As avaliações são análises periódicas e objetivas de um projeto, política ou programa planejado, em andamento ou concluído. As avaliações são usadas seletivamente para responder perguntas específicas relacionadas ao desenho, à implementação e aos resultados. Ao contrário do monitoramento, elas são realizadas em pontos separados no tempo e, geralmente, buscam uma perspectiva externa de especialistas. O seu desenho, método e custo variam substancialmente, dependendo do tipo de pergunta que a avaliação tenta responder. Em geral, as avaliações compreendem questões com perguntas do tipo descritivas, em que procuram saber o que está o correndo (GERTLER et al, 2018).

A avaliação de um programa social pode envolver diversas etapas: análise da proposta em que se examina se o programa é importante e relevante para o objetivo pré-definido; análise da implementação, ocasião em que é possível avaliar se o projeto está sendo conduzido conforme o planejado; análise dos resultados, momento em que se analisa se o programa implementado atingiu os objetivos previamente definidos e, por fim, análise dos impactos, entendidos como resultados e efeitos da intervenção a longo termo e que se mantêm mesmo após o término da intervenção (BAUER, 2010).

A teoria da mudança apresenta teses que dialogam com a cadeia de valores de um programa ou negócio social. Esta cadeia é composta pelos planos e pelos resultados esperados, conforme Figura 1 (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Figura 1 – Cadeia de valores de impacto



Fonte: Adaptado de Brandão *et al* (2014).

Os *inputs* correspondem aos recursos necessários para operacionalização do programa. As atividades são as atividades a serem realizadas. Os *outputs* são os produtos que tem alcance imediato das atividades. Já os resultados, também denominados de *outcomes*, são as mudanças geradas no público-alvo e mudanças na vida de indivíduos e famílias. Por fim, o impacto representa o impacto estrutural e as mudanças geradas no sistema social (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; GERTLER *et al*, 2018; SUGAHARA; RODRIGUES, 2019).

De forma complementar, outros autores diferenciam os conceitos de resultados e impactos, a saber: resultados, também nominados de *outcomes*, são associados a efeitos de curto e médio prazo, enquanto que impacto está associado aos resultados de longo prazo, os quais correspondem a ir além de avaliar apenas o que aconteceu após uma intervenção (BAUER, 2010).

Gertler discorre que as avaliações se concentram nos processos, condições, relações organizacionais e ponto de vista dos *stakeholders*; perguntas normativas: comparam o que está ocorrendo ao que deveria ocorrer. Avaliam atividades e se as metas estão sendo alcançadas ou não. As perguntas do tipo normativas podem se aplicar a insumos, atividades e produtos; perguntas de causa e efeito: com foco na atribuição, tem como princípio questionar a diferença que as intervenções exercem nos resultados (GERTLER *et al*, 2018).

2.2 Métodos de avaliação de impacto

A literatura discorre sobre diferentes formas de avaliar o impacto, e essa diversidade está ligada ao fato de que os empreendimentos variam de tamanho, capacidade, atividades, foco e objetivos, assim, não existe um modelo único adequado para todas as organizações. Portanto, as iniciativas têm o desafio de encontrar uma metodologia apropriada para a sua realidade e para os diferentes interesses de impacto (GRIECO; MICHELINI; LASEVOLI, 2014; SANDRI *et al.*, 2021).

Dentre as formas de avaliação, adota-se nesse estudo o Impact Reporting and Investment Standards (IRIS). O IRIS busca uniformizar a linguagem utilizada no âmbito dos investimentos de impacto, de modo a servir como um “dicionário”, no qual cada conceito era definido e explicitado (LAZZARINI *et al*, 2015).

O IRIS, também nominado como IRIS +, desenvolvido em 2009, pela Global Impact Investing Network (GIIN), é o sistema geralmente aceito para medir, gerenciar e otimizar o impacto. É um bem público administrado pelo GIIN (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; SILVA; GONÇALVES-DIAS, 2015; BARROS; GOUVEIA, 2018; IRIS, 2021).

IRIS + é um sistema contendo um catálogo de métricas com categorias específicas dentro das quais indicadores são apresentados e descritos. Propõe uma forma padronizada de mensurar o impacto dos negócios sociais, disponibilizando: métricas financeiras; métricas operacionais, que avaliam as políticas de governança; métricas referentes ao desempenho do produto ou serviço e os benefícios sociais alcançados; métricas que descrevem e quantificam o impacto do negócio no setor ao qual pertence; métricas de desempenho social, que descrevem e quantificam o progresso do impacto social pretendido pelo negócio. Para cada métrica são estabelecidos

indicadores tangíveis que auxiliam no processo de avaliação do impacto, bem como servem de subsídios para as tomadas de decisões dos empreendedores e/ou investidores. O catálogo possui 05 grupos de indicadores distribuídos nas seguintes categorias: descrição da organização, descrição do produto, performance financeira, impacto operacional, impacto do produto (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; SILVA; GONÇALVES-DIAS, 2015; BARROS; GOUVEIA, 2018).

Os indicadores relacionados pelo IRIS+ são quantificáveis e podem ser classificados como referentes aos produtos (outputs) das intervenções (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

O sistema IRIS + permite aos investidores e outras partes interessadas de investimento de impacto medir e descrever o desempenho de impacto usando uma linguagem comum: os conjuntos de métricas principais IRIS + e o Catálogo de métricas IRIS. Além de permitir que investidores e empresas compartilhem o desempenho de impacto expectativas e resultados, a semelhança também possibilita, ainda, reduzir a carga de relatórios sobre as empresas. Apoiado por evidências e com base nas melhores práticas, IRIS + Core Metrics Sets podem ser usados para avaliar os efeitos de qualquer investimento ou empreendimento nas cinco dimensões de impacto (IRIS, 2021).

3 MÉTODO DA PESQUISA

No que diz respeito à abordagem metodológica, propôs-se o uso de investigação qualitativa, com os respectivos dados coletados em campo por meio de entrevista semiestruturada e pesquisa documental (COLLIS; HUSSEY, 2014).

O lócus da pesquisa é a Escola de Gastronomia Social Ivens Dias Branco (EGSIDB), um centro de pensamento, inovação, experimentação e de produção de conhecimento sobre gastronomia e cultura alimentar. Localizada no nordeste do Brasil, tem sede em Fortaleza, Ceará (GASTRONOMIA SOCIAL, 2021). A proposta pedagógica da EGSIDB está distribuída em: cursos básicos, definidos como cursos livres cujo objetivo principal é iniciação ao mundo da cultura alimentar e da gastronomia, mas que oferecem, também, atualizações temáticas. Com ênfase em panificação e confeitaria, partem de percursos formativos que seguem uma estrutura de módulos-ensino-aprendizagem autônomos, contudo, articulados entre si, (en)caminhando (com) o aluno para uma formação que respeita o estado da arte de seus repertórios, e dos professores, nas áreas de pães e doces. Nesse sentido, a autonomia do estudante se constitui conceito orientador do processo de construção do conhecimento: o que pode acontecer independente do quantitativo de horas/cursos acumulados, conforme interesse do inscrito (GASTRONOMIA SOCIAL, 2021).

Ao todo, são oferecidos anualmente, 12 turmas dos 03 segmentos, totalizando 280 alunos inscritos. Cada percurso profissional tem duração média de três meses, onde os alunos têm a oportunidade de participar de feiras, festivais, congressos, masterclasses, entre outros. Portanto, a cada ano serão realizadas, em cada turno, três edições de cada percurso profissional (confeitaria, panificação e cozinha básica), com 18 cursos e 480 inscrições/ano; laboratório de criação: espaço de fomento à pesquisa, que propicia o desenvolvimento de produtos e/ou processos e experimentações na seara da cultura alimentar e gastronomia. Funciona em regime de imersão, através de processos formativos de excelência, desenvolvidos em torno das propostas previamente selecionadas a partir de edital. Os pesquisadores recebem uma bolsa e orientação de mentores que conduzem a qualificação dos projetos por meio de oficinas, palestras e masterclasses. O percurso tem uma duração de 10 meses e ao final os pesquisadores apresentam os resultados dos processos, produtos e devolutivas sociais (GASTRONOMIA SOCIAL, 2021).

De agosto/2018 a julho/2021, conforme dados disponibilizados pela equipe técnica da EGSIDB, foram contabilizadas 55.302 pessoas inscritas para os cursos ofertados pela Escola,

sendo que do total de inscritos, foram selecionados/ habilitados 10.569 alunos. Ou seja, do total de inscritos têm-se que 19% conseguiram garantir vaga para participarem dos cursos promovidos pela Escola.

A pesquisa ocorreu em duas etapas: primeiro, realizou-se o levantamento de indicadores pela plataforma IRIS+ e, segundo, os indicadores foram apresentados pelos gestores da EGSIDB, responsáveis pela avaliação de impacto.

3.1 Etapa 1: Levantamento de indicadores

A pesquisa utilizou-se da plataforma IRIS, também denominada IRIS+. O primeiro passo, contemplou a identificação de quais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estariam alinhados com as prioridades de impacto da EGSIDB. Selecionou-se os ODS: 1- erradicação da pobreza, 2- fome zero, 4- educação de qualidade, 5- igualdade de gênero, 8- emprego digno e crescimento econômico, 10- redução das desigualdades e 12- consumo e produção responsáveis. Definidos os objetivos, o próximo passo foi o de indicar a categoria de impacto que melhor descreve a área de atuação da EGSIDB. Esta identificação foi feita conforme o rol de categorias, sendo a categoria de Educação a categoria selecionada na plataforma.

Mediante a inserção destas informações, o sistema gerou e filtrou o tema de impacto que está alinhado as prioridades de impacto da EGSIDB, bem como indicou os principais objetivos estratégicos para a abordagem da Escola, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Tema de impacto e objetivos estratégicos da EGSIDB

Qual categoria de impacto melhor descreve sua área de foco?

 Educação

Qual Tema de Impacto se alinha com suas prioridades de impacto?

☒ Acesso à Educação de Qualidade

Qual(is) Objetivo(s) Estratégico(s) melhor corresponde(m) à sua abordagem?

☒ Melhorar o acesso equitativo à educação e aprendizagem para todos

☒ Melhorar a transição bem-sucedida da juventude para a força de trabalho e a sociedade

☒ Melhorando as habilidades profissionais para o futuro

Fonte: IRIS (2021).

Com a estrutura gerada, a plataforma filtrou um conjunto de indicadores básicos, nominado no sistema de métricas, para medir cada um dos três objetivos estratégicos relacionados a EGSIDB. Mais adiante, procedeu-se com a organização das métricas em painel, usando o auxílio do software de planilha eletrônica da Microsoft – Excell – para ordenar o objetivo estratégico, o resultado a ser medido, os indicadores relacionados a cada um dos objetivos estratégicos e os critérios de relevância a ser classificado pelo entrevistado. Insta registrar que para a classificação dos critérios de relevância do indicador, usou-se o mesmo critério utilizado pela plataforma do IRIS: muito importante; algo importante; neutro; não é importante; não sei.

3.2 Etapa 2: Consolidação dos indicadores

Os indicadores levantados foram avaliados pelos gestores da EGSIDB. Os entrevistados são funcionários da Escola, contratados em regime CLT, que ocupam cargos estratégicos e são atores importantes no processo de planejamento conceitual e definição do plano de ação das atividades formativas promovidas pela EGSIDB.

A Escola possui um quadro funcional composto por 33 colaboradores, distribuídos nos seguintes grupos: gestão, assessoramento e apoio; técnico e suporte. O grupo de gestão, assessoramento e apoio, é o grupo que contém, dentre outros, os cargos estratégicos relacionados ao planejamento das atividades da Escola (definição conceitual, elaboração e execução do programa formativo) e é composto por 15 profissionais. Destes, cinco profissionais estão diretamente relacionados ao planejamento conceitual, execução e acompanhamento das atividades formativas, os quais foram convidados a participarem da pesquisa, sendo possível realizar com 4 gestores, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos *stakeholders* funcionários entrevistados

Entrevistado	Perfil	Cargo
Entrevistado 1 (E1)	Mestra em sociologia pelo PPGS/ UECE. Especialista em Gestão Cultural pela FUNDAJ/MinC/UFBA. Graduada em história pela UFC. Técnica em Gastronomia pelo HOTECH/SP.	Coordenadora Geral e de Cultura Alimentar
Entrevistado 2 (E2)	Doutora em Educação (UFC). Mestre em Educação Brasileira (UFC). Especialista em Psicomotricidade (UNIFOR). Graduada em Pedagogia (UFC)	Superintendente
Entrevistado 3 (E3)	Graduada em Filosofia (UECE). Técnica em Produção de Eventos Culturais (CENTEC).	Coordenadora
Entrevistado 4 (E4)	Graduada em Gastronomia (UFC). Especialista em Ciências dos Alimentos (UECE).	Assistente de Coordenação Pedagógica

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o presente estudo, optou-se por estabelecer de forma prévia as categorias de forma que a entrevista semiestruturada fosse conduzida a partir das categorias construídas conforme o referencial teórico e, ainda, com a proposta de compreender a percepção dos funcionários da EGSIDB quanto aos conceitos, importância e mensuração do impacto social. As categorias definidas são: (1) Como a Escola muda a vida das pessoas; (2) Conceito de impacto social; (3) Importância de se mensurar impacto social; (4) O que fazer para mensurar o impacto social; (5) Barreiras para mensuração do impacto; (6) Métricas ou indicadores de mensuração de impacto.

Para análise dos dados coletados nas entrevistas, usou-se a técnica discorrida por Bardin (2016). A autora defende que a análise de conteúdo pode ser aplicada em diversos materiais resultantes de comunicação verbal, produzido nas interações em geral que foram expressas em códigos linguísticos, seja oral ou escrito.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados relacionam os indicadores de avaliação de impacto proposto, que são aplicáveis para escolas sociais ou projetos sociais de educação que contemplam os ODS considerados. Após a apresentação dos indicadores, as percepções dos gestores são analisadas, com relação à avaliação de impacto.

4.1 Proposta de indicadores de avaliação

O Quadro 2 apresenta uma versão consolidada dos indicadores relacionados ao objetivo “Acesso equitativo e à educação de qualidade”, nominado de Objetivo 1; “Transição bem sucedida”, nominado de Objetivo 2 e “Habilidades para o futuro”, nominado Objetivo 3.

Quadro 2 – Relação dos indicadores por objetivo estratégico

	Objetivo 1 Acesso equitativo e à educação de qualidade	Objetivo 2 Transição bem sucedida	Objetivo 3 Habilidades para o futuro
1	Número e porcentagem de alunos matriculados com deficiência	Número e porcentagem de aluno matriculados do sexo feminino	Característica (dados demográficos)
2	Número e porcentagem de minorias matriculadas	Número e porcentagem de alunos matriculados com deficiência	Política de empregos decentes
3	Número e porcentagem de alunos matriculados que são do sexo feminino	Matrícula escolar	Número e porcentagem de funcionários com deficiência
4	Característica (dados demográficos do aluno)	Característica (dados demográficos do aluno)	Número e porcentagem de funcionários de grupos minoritários previamente excluídos
5	Número de alunos que receberam treinamento vocacional ou técnico	Número e porcentagem da minoria matriculada	Número e porcentagem de funcionários que são mulheres
6	Número de alunos matriculados	Número de alunos que receberam treinamento vocacional ou técnico	Benefícios de empregos fornecidos
7	Número e porcentagem de professores que atendem às qualificações padrão	Taxa de frequência do aluno	Salários pagos a funcionários permanentes por grupo demográfico
8	Taxa de frequência do aluno	Contribuição da empresa	Número de empregos criados
9	Número de professores treinados	Número de professores treinados	Número e porcentagem de funcionários por grupo demográfico
10	Sistema de rastreamento de reclamações de bullying	Número e porcentagem de professores que atendem às qualificações padrão	Importância do resultado
11	Número e porcentagem de alunos matriculados de baixa renda	Número de alunos colocados em empregos	Equidade salarial
12	Engajamento de aluno e professor	Engajamento de aluno e professor	Satisfação do empregado
13	Contribuição da empresa	Número e porcentagem de alunos de baixa renda matriculados	Empregos suportados
14	Número de alunos recebendo acesso a produtos ou serviços de suporte	Importância do resultado	Número de empregos diretos suportados
15	Porcentagem de alunos avançando de um nível de escolaridade para o próximo	Número e porcentagem de alunos matriculados de baixa renda	Tempo médio de trabalho do funcionário
16	Taxa de colocação de emprego	Número de alunos recebendo acesso a produtos ou serviços de suporte	Envolvimento dos funcionários
17	Risco de impacto	Taxa de presença de professores	Número e porcentagem de funcionários que foram promovidos
18	Número de professores empregados	Relação entre recursos educacionais e alunos	Alteração percentual em funcionários promovidos: total
19	Taxa de presença de professores	Alteração percentual nas colocações de emprego	Número e porcentagem de funcionários que ganham um salário mínimo

	Objetivo 1 Acesso equitativo e à educação de qualidade	Objetivo 2 Transição bem sucedida	Objetivo 3 Habilidades para o futuro
20	Média de anos de experiência de ensino	Colocação de emprego	Número e porcentagem de funcionários que recebem avaliações regulares de desempenho e desenvolvimento de carreira
21	Livro didático/ tecnologia educacional para proporção de alunos	Risco de impacto	Número e porcentagem de funcionários treinados
22	Proporção aluno/ professor	Número de professores empregados	Média de horas de treinamento por funcionário permanente
23	Porcentagem de alunos que receberam merenda escolar gratuita subsidiada	Média de anos de experiência de ensino	Prêmio salarial do empregado em comparação com o salário médio do mercado local
24	Alteração percentual na pontuação média do teste do aluno	Proporção aluno/professor	Programas de treinamento e transição de funcionários oferecidos
25	Número de alunos com melhores notas nos testes	Porcentagem de alunos passando em testes padronizados	Total de salários pagos aos funcionários
26	Pontuação média do teste de alunos	Pontuação média do aluno no teste	Número e taxa de empregos
27	-	-	Taxa de rotatividade voluntária de funcionários
28	-	-	Porcentagem de funcionários abrangidos por acordos de negociação coletiva
29	-	-	Número de funcionários promovidos
30	-	-	Número de funcionários que ganham o menor salário pago na organização
31	-	-	Tipo de parte interessada
32	-	-	Número e porcentagem de funcionários que ganham um salário mínimo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas sugestões do sistema IRIS e após o processo de entrevistas, seguiu-se com a análise do Quadro 2 com o intuito de verificar quais indicadores eram comuns aos três objetivos. Dito isto, a Figura 3 ilustra expressivo número de indicadores comuns entre os objetivos estratégicos “Acesso equitativo e à educação de qualidade”, codificado como objetivo 1 e “Transição bem sucedida”, codificado como objetivo 2. Desta forma, do total de 26 indicadores estabelecidos pelo IRIS para cada um desses dois objetivos, identificou-se que 17 (65,38%) são comuns a eles, e 09 (34,62%) são específicos para cada um destes objetivos. Para o objetivo “Habilidades para o futuro” não foram identificados indicadores comuns.

Feito a identificação dos indicadores comuns, e visando a atender o objetivo da pesquisa, que contempla propor um conjunto de indicadores que permita avaliar os resultados das intervenções realizadas pela EGSIDB. Assim como estabelecido na literatura, o painel proposto fundamenta-se na perspectiva da cadeia de valor ilustrada na Figura 1. Para aplicação do painel, recomenda-se a utilização da concepção dos produtos com alcance imediato das atividades, também denominados de outputs. Esta recomendação apoia-se no princípio, já registrado anteriormente, de que a plataforma IRIS relaciona indicadores classificáveis no conceito de outputs (BAUER, 2010; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Recomenda-se a coleta dos dados utilizando-se os preceitos da abordagem de verificação da adicionalidade, com realização de medições antes das atividades e com a finalização das atividades formativas. Outra sugestão é que se estabeleça o público alvo como sendo os grupos tratados e grupo controle (RODRIGUES, 2014; INSPER, 2020). Esta recomendação tem o objetivo de estabelecer a base de comparação para permitir que a EGSIDB possa acompanhar os resultados antes da realização de suas atividades e logo após a ocorrências destas, visando assim, identificar as possíveis diferenças de resultados que o projeto causou para os alunos contemplados (RODRIGUES, 2014).

Importante destacar que na proposta apresentada, não foram estabelecidos fases e/ou cronograma de aplicação da avaliação, sendo sugerido que a equipe da Escola estabeleça esse cronograma considerando, inclusive, as variáveis relacionadas ao tempo de execução das atividades (RODRIGUES, 2014; INSPER, 2020).

Saliente-se que o modelo buscou estabelecer aderência entre as recomendações da plataforma IRIS (2021), inclusive, no que diz respeito as categorias de mensuração mais subjetivas, dentre elas o fortalecimento identitário, padrões econômicos, culturais, sociais, de mobilidade social e de apreensão dos conceitos da cultura alimentar e gastronomia social.

4.2 *Percepção dos gestores quanto à avaliação de impacto*

Os entrevistados defenderam a mensuração de impacto como sendo uma atividade necessária. E1 defendeu que, por meio da mensuração de impacto, é possível avaliar e se estabelecer um melhor direcionamento dos recursos utilizados. É usar a mensuração para avaliar se o objetivo estabelecido, anteriormente, foi atingido. Para E1 o monitoramento do impacto deve ser estabelecido e desenvolvido de tal forma que deve vir a ser condição “sine qua non” para garantia da manutenção e disputa por recursos financeiros.

(E1) “Quando a gente fala de recursos utilizados, sejam recursos financeiros ou outros...medir impacto significa como melhor direcionar, como obter esse impacto positivo. É preciso uma avaliação. Mensurar isso, acompanhar o lugar para onde quero chegar e cheguei...é importantíssimo. E quando se fala em recurso público, deveria ser condição “sine qua non” para a garantia de qualquer recurso... a continuidade de qualquer recurso, o acompanhamento desse impacto. Eu sei que a maior parte das políticas ainda não consegue fazer isso: ao fim de cada ano, dizer...me diz qual o impacto agora em 2021? Você viu se tem impacto? Se não no próximo ano não tem recurso financeiro.

Conforme E2, a Escola já está no terceiro ano de operacionalização e existe uma limitação de recursos para atender a todos que desejam usufruir de suas ações. Neste sentido, é fundamental o estabelecimento de instrumentos de mensuração que permitam mostrar e argumentar a necessidade de ampliação dos recursos. E2 complementou que o monitoramento seria um instrumento de barganha para a ampliação de recursos, que permitiriam ampliar as políticas e, conseqüentemente, aumentariam o volume de ações que causariam impacto social. E3 associou a importância de se medir impacto social ao fato de se está usufruindo de recursos públicos. Associou também a importância da mensuração à necessidade de prestar conta com a sociedade, inclusive no sentido de qual mudança está acontecendo. E4 vinculou a importância de mensurar o impacto à necessidade de se validar o investimento que está sendo feito como política pública. Complementou que esta validação permitirá a geração de outras políticas.

Quanto ao que fazer para mensurar o impacto social, os entrevistados elencaram os seguintes pontos: E1 defendeu o acompanhamento dos dados de empregabilidade e empreendedorismo dos alunos da Escola, de forma a permitir a verificação se, de fato, a Escola promoveu desenvolvimento territorial por ocasião do programa do Laboratório. E2 destacou a necessidade de se buscar apoio externo para contratação de uma consultoria técnica especializada, que direcione um olhar mais qualificado e mais profissional para a mensuração e a avaliação de seus resultados. Discorreu que, apesar de estarem cientes do propósito e

conceitos da organização, existe uma carência quanto ao uso de um instrumento mais qualificado para mensurar e avaliar o impacto do trabalho desenvolvido na Escola. E3 apontou a necessidade de uma pesquisa de campo, de forma a monitorar e avaliar os resultados após as atividades formativas, com pesquisas direcionadas não só para as pessoas diretamente beneficiadas, bem como dirigidas aos que estão no seu entorno. Discorreu também à necessidade de esses dados serem registrados em publicações (artigos, livros, etc), permitindo, inclusive, que estes registros se tornem fontes de consultas para acompanhamento e análises anuais. E4 mostrou a importância de um acompanhamento dos egressos, principalmente nas atividades de grande duração. Relatou a ausência de informação do tipo: aonde está o aluno agora e o que ele fez com o conhecimento adquirido? Assim como E3, E4 defendeu a realização de pesquisa em campo de forma periódica, e com possibilidade de os dados gerados se transformarem em conteúdos e ferramentas de divulgação.

(E4) “Eu acho que é muito importante o acompanhamento dos egressos. Principalmente nos cursos de longa duração, sabe!? A gente saber: esse aluno teve uma formação curso profissionalizante, mas ele está onde agora? O que foi que ele fez com aquele conteúdo? Com aqueles conhecimentos que ele adquiriu? E além disso, eu acho que é importante isso que você está fazendo: pesquisa, gerar publicação, gerar conteúdo sobre isso. É fazer barulho mesmo, não adianta fazer e não mostrar o que tá fazendo. Senão, se perde”.

Na verificação dos apontamentos feitos pelos entrevistados identificou-se o retorno da temática de acompanhamento dos dados da empregabilidade. Ou seja, percebe-se que existe uma necessidade de verificar o status desses alunos após a capacitação, no que diz respeito ao emprego e/ou empreendedorismo. Este olhar nos leva a associar esta preocupação ao conceito e percepção de que a empregabilidade e/ou empreendedorismo estariam associados a mudanças não só nos aspectos econômicos e culturais dos alunos, mas no de suas famílias e comunidade. Essa associação está fundamentada na fala de E1 quando discorre sobre a necessidade de verificar se houve desenvolvimento territorial por ocasião do programa Laboratório.

Outro aspecto identificado está na defesa e reconhecimento da necessidade de uso de um instrumental melhor qualificado e de pesquisa de campo metodologicamente estruturada. Avista-se uma confirmação de se fazer um acompanhamento dos dados e procedimento de avaliação de forma bem concebida e bem implementada, com evidências abrangentes, a luz do que defende Gertler et al (2018). Outro ponto de destaque está relacionado a sugestão que discorre da importância de que os dados gerados sejam registrados em publicações (artigos, livros) permitindo que sejam transformados em fontes de consultas futuras.

Uma alternativa de se avaliar o impacto na Escola poderia estar relacionada a uma avaliação do tipo micro-social e ex-post. Ou seja, uma pesquisa concentrada nos indivíduos e em seus comportamentos, e aplicada durante e após o encerramento das atividades de capacitação (BECKER, 2001; CIRINO; LIBÂNCIO, 2020).

Segundo E1, as métricas ou indicadores de mensuração de impacto devem contemplar dados relacionados a empregabilidade, geração de renda, fortalecimento identitário, empreendedorismo, mudanças ocorridas na vida do aluno, identificação de realização de outras capacitações na área, mapeamento quanto ao uso e/ou domínio de aspectos relacionados ao uso de outras tecnologias ou cultura alimentar. E2 chamou a atenção para a necessidade de se olhar para as perspectivas subjetivas de mudança. Quais os aspectos que desencadearam ou promoveram mudança? Desta forma, E2 elencou categorias relacionadas aos padrões econômicos, culturais, sociais, inclusive com identificação de mobilidade social que permitam identificar que mudanças de comportamento e/ou valores foram identificados. E3 classificou a seguinte categoria de indicadores: dados básicos e dados socioeconômicos, nominados como sendo dados técnicos e quantitativos, e que já são monitorados pela equipe da Escola; e os dados mais subjetivos, que identificam a origem da pessoa, identifica seu território, e que nível de conhecimento essa pessoa e território tem quanto aos conceitos de cultura alimentar e

gastronomia social. E4 destacou alguns pontos importantes, mas discorreu a dificuldade de entender como estabelecer esses pontos como indicador.

(E3) “[...] a Escola, nessa parte dos dados básicos, ela já tem isso muito bem consolidado, mais até que outros equipamentos por conta dos editais, a organização, do sistema...mas existem outras perguntas que a gente gostaria de incluir no formulário, só que os formulários já são enormes [...] Então, eu acho que existem os dados básicos que estão nas fichas e, realmente são muito importantes, são dados dos alunos e dados socioeconômicos, existem dados que a gente pode e deve continuar perguntando nos cursos, a gente sempre passa um formulário ao final do curso e também um formulário de avaliação. E esse formulário de avaliação poderia ser mais completo [...] e com relação ao impacto, o que é que eu acho, assim: que existem esses dados técnicos e quantitativos e de, certa forma, de medir e entender quem tá se inscrevendo, quem participou e quem tem interesse, e existem esses mais subjetivos...compreendendo: de onde essa pessoa é? o que é esse território? quem ela é?...assim, de uma certa forma, ela é uma pessoa que já tem conhecimento sobre essa área de cultura alimentar, gastronomia social? Ou ela é uma pessoa completamente fora desse universo? Um dado que seria muito importante para a Escola [...] essas informações sobre o conceito, se ele (conceito) está sendo apreendido, é fundamental! [...] como é que tá sendo esse impacto referente a apreensão desse conceito de cultura alimentar/gastronomia social?

Para esta categoria avista-se que foram pontuados dados relacionados a empregabilidade, geração de renda, mudanças ocorridas na vida do aluno, ocorrências e aspectos que desencadearam mudanças, mobilidade social, dados socioeconômicos. Muitos desses dados apontados, e conforme material disponibilizado pela equipe, são coletados pela equipe pedagógica da Escola. Essa coleta é feita por ocasião da inscrição e matrícula do aluno nas atividades. Identificou-se dificuldade quanto a melhor forma de se estabelecer e/ou converter esses pontos em indicadores, o que nos remete novamente ao que foi apontado anteriormente quanto a necessidade de uma consultoria e metodologia melhor estruturada.

Por fim, percebe-se que, assim como identificado na literatura, a avaliação tem que envolver aspectos que mensurem dados psicossociais, fisiológicos, econômicos, sociológicos, de forma que os avaliadores utilizem esses dados para o desenvolvimento de ações que resultem em impacto (ROGERS; WEISS, 2007; MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020).

Seguida a etapa de mapeamento, quanto a compreensão dos entrevistados no que diz respeito aos conceitos, importância e mensuração do impacto social, foi solicitado que cada entrevistado classificasse, seguindo o critério de importância, os indicadores propostos.

Para o objetivo acesso equitativo à educação de qualidade, foram identificados 26 indicadores de resultados e/ou conjunto de indicadores. A análise aponta a ocorrência das classificações “muito importante” e “importante” 14 vezes, ou seja, 53,84% dos indicadores, para este objetivo específico, foram definidos pelos entrevistados como indicadores importantes de serem mensurados e avaliados.

Os indicadores que obtiveram melhor classificação quanto aos critérios de muito importante e algo importante foram: número e porcentagem de aluno matriculados do sexo feminino, número e porcentagem de minorias matriculadas, número e porcentagem de alunos matriculados que são do sexo feminino, dados demográficos do aluno, número de alunos que receberam treinamento vocacional ou técnico, número de alunos matriculados, número e porcentagem de professores que atendem às qualificações padrão, taxa de frequência do aluno, número de professores treinados, sistema de rastreamento de reclamações de bullying, número e porcentagem de alunos matriculados de baixa renda, engajamento de aluno e professor, contribuição da empresa, número de alunos recebendo acesso a produtos ou serviços de suporte.

Estes indicadores revelam que a equipe da EGSIDB tem especial interesse em acompanhar o perfil de seus alunos no que diz respeito aos dados demográficos, inclusive

quanto a questão dos alunos com deficiência, pessoas e ou grupos de negros, índios, LGBTQ+, mulheres, alunos matriculados de baixa renda, cujos aspectos podem ser ratificado pelo fato de suas atividades estarem direcionadas a um público com perfil de vulnerabilidade social, conforme registros na entrevista de E2 “[...] porque esse atendimento, ele (atendimento) é em jovens de perfil de vulnerabilidade social [...]”, e pela própria concepção da Escola que tem como proposta assumir um papel de influenciar positivamente jovens oriundos de território de alta vulnerabilidade (GASTRONOMIA SOCIAL, 2021). Um outro aspecto que permite validar essa percepção está relacionado ao fato de que a Escola, mesmo de forma não empírica, se utiliza de instrumentos para organizar esses dados conforme registrado, também por E2, quando discorre: “[...] a gente já usa alguns instrumentos internos de coleta de dados [...]”, e na própria fala de E3 quando registra: “[...] a Escola, nessa parte dos dados básicos, ela já tem isso muito bem consolidado [...]”.

Para o objetivo transição bem sucedida para o mercado de trabalho, foram identificados 26 indicadores de resultados e/ou conjunto de indicadores. A análise aponta a ocorrência das classificações “muito importante” e “algo importante” 18 vezes, ou seja, 69,23% dos indicadores foram avaliados, pelos entrevistados, como indicadores importantes de serem mensurados e avaliados.

Os indicadores que obtiveram melhor classificação quanto aos critérios de muito importante e algo importante foram: número e porcentagem de aluno matriculados do sexo feminino, número e porcentagem de alunos matriculados com deficiência, matrícula escolar, característica/ dados demográficos, número e porcentagem da minoria matriculada, número de alunos que receberam treinamento vocacional ou técnico, taxa de frequência do aluno, contribuição da empresa, número de professores treinados, número e porcentagem de professores que atendem às qualificações padrão, número de alunos colocados em empregos, engajamento de aluno e professor, número e porcentagem de alunos de baixa renda matriculados, importância do resultado, número e porcentagem de alunos matriculados de baixa renda, número de alunos recebendo acesso a produtos ou serviços de suporte, taxa de presença de professores, relação entre recursos educacionais e alunos.

Para o objetivo habilidades para o futuro, foram identificados 32 indicadores e/ou conjunto de indicadores. O resultado aponta a ocorrência das classificações “muito importante” e “algo importante” 14 vezes, ou seja, 43,75% dos indicadores foram definidos como indicadores importantes a serem mensurados e avaliados.

Saliente-se que o modelo buscou estabelecer aderência entre as recomendações da plataforma IRIS (2021), inclusive, no que diz respeito as categorias de mensuração mais subjetivas, dentre elas o fortalecimento identitário, padrões econômicos, culturais, sociais, de mobilidade social e de apreensão dos conceitos da cultura alimentar e gastronomia social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como propósito propor um conjunto de indicadores que permita mensurar os resultados das atividades realizadas por uma escola social. A elaboração da proposta foi viabilizada considerando-se vários fatores: opiniões e concepções encontradas na literatura, percepções dos entrevistados e as recomendações da plataforma IRIS+. Para captação da visão dos entrevistados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro funcionários da instituição pesquisada.

Como resultado das entrevistas, foi identificado que o entendimento dos entrevistados é: a Escola muda a vida das pessoas por meio da formação, profissionalização e geração de renda, trazendo, como desdobramentos, impacto social junto aos alunos e junto à comunidade onde ele vive; a mensuração de impacto é uma atividade necessária, pois permitirá que a Escola identifique o impacto ou efeito causal da execução dessa política pública, bem como seus

resultados, legitimarão e fortalecerão a Escola no processo de barganha para manutenção e/ou ampliação dos recursos financeiros junto aos financiadores; necessidade de viabilizar uma pesquisa de avaliação de impacto, concentrada nos alunos, seus comportamentos e aplicada durante e após as atividades de capacitação; barreiras para mensuração do impacto: a ausência de uma metodologia e de recursos financeiros que permita a qualificação e definição de indicadores e, conseqüentemente, a obtenção de resultados mais sólidos, mais técnicos e melhor sistematizados; rompimento do canal de comunicação com o aluno, ocorrido pelo seu afastamento da Escola, em sequência à conclusão da atividade formativa; desafio de mensurar o impacto junto à comunidade a qual o aluno está inserido, inclusive quanto a estratégia e forma de mensurar os dados mais subjetivos desse impacto; e, por fim, foram apontados os indicadores relacionados a: empregabilidade, geração de renda, fortalecimento identitário, empreendedorismo, mudanças ocorridas na vida dos alunos, identificação de realização de outras capacitações na área, mapeamento quanto ao uso e/ou domínio de outras tecnologias ou cultura alimentar, padrões econômicos, culturais, sociais e mobilidade urbana.

A contribuição do estudo é apresentar uma metodologia de definição de indicadores de avaliação de impacto que pode ser implementada por diferentes negócios de impacto e inclui o uso da plataforma IRIS+ para definir os principais indicadores de desempenho integrados aos ODS. A contribuição empírica consiste na análise de uma escola social quanto aos principais desafios para a mensuração de impacto. As implicações práticas do trabalho consistem na entrega de um conjunto de indicadores que podem ser utilizados pela escola social e avaliados a cada ano, com vistas de evidenciar a contribuição da escola social para a comunidade em que está inserida.

Como recomendação, para estudos futuros, aponta-se o uso da teoria da adicionalidade no processo de aplicação do modelo de mensuração. Sendo esse modelo aplicado em grupos distintos denominados, na abordagem da adicionalidade, como grupos de observação e grupo de controle, inclusive com definição de janela de tempo para monitoramento e mensuração dos dados após a etapa de conclusão da atividade formativa. Outra recomendação é que se inicie essa avaliação na perspectiva dos conceitos de *output*, mas com o olhar e possibilidade de evoluir para uma análise dos resultados relacionados aos *outcomes* e ao próprio impacto.

REFERÊNCIAS

- ANTONIE, R. Introducing A Model For Social Impact Assessment Of Public Administration Reform In Romania. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 36, p. 5–12, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo. Ed 70, 2016.
- BARNETT, M. L.; HENRIQUES, I.; HUSTED, B. W. The rise and stall of stakeholder influence: How the digital age limits social control. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 1, p. 48-64, 2020.
- BARROS, V.; GOUVEIA, L. V. **Contribuições para a discussão de um modelo de avaliação do impacto social**, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/7046>. Acesso em: 17 set. 2021.
- BARROW, C. J. Evaluating the Social Impacts of Environmental Change and the Environmental Impacts of Social Change: An Introductory Review of Social Impact Assessment. **International Journal of Environmental Studies**, v. 59, n.2, p. 185–195, 2002.
- BAUER, A. Avaliação de impacto no Brasil: é possível mensurar impacto de programas de formação docente? **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 21, n. 46, p. 229-252, 2010.

- BECKER, H.A. Social impact assessment. **European Journal of Operational Research**, v. 128, p. 311–321, 2001.
- BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em negócios de impacto social: fundamentos**. São Paulo: MOVE, Instituto de Cidadania Empresarial, 2014.
- CHAVEZ, B. V.; VALENZUELA, M. B. La medición a pequeña escala de los impactos sociales de proyectos de energía: Problemas metodológicos e implicaciones de política. **Gestión Y Política Pública**, v. 28, n. 2, p. 377–406, 2019.
- CHURCH, C.; ROGERS, M. **Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs**. Washington, DC: Search for Common Ground, 2006.
- CIRINO, J. F.; LIBÂNIO, C. L. S. Avaliação de impacto do programa de aquisição de alimentos modalidade doação simultânea em Ponte Nova- MG. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.58, n. 2, p. e195705, 2020.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. Palgrave Macmillan Higher Education, 4ªed., 2014.
- COMINI, G. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- EBRAHIM, A.; RANGAN, V. K. What impact: a framework for measuring the scale and scope of social performance. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 118-141, 2014.
- FINSTERBUSCH, K. Psychological Impact Theory And Social Impacts. **Impact Assessment**, v.1, n.4, p. 71-89, 1982.
- GASTRONOMIA SOCIAL. **A Escola**. Disponível em: <http://gastronomiasocial.org.br/aescola/>>. Acesso em: 18 set. 2021.
- GERTLER, P. J. *et al.* **Avaliação de Impacto na prática**. 2. ed. Washington D.C: Banco Mundial, 2018.
- GRIECO, C. What do social entrepreneurs need to walk their talk ? Understanding the attitude – behavior gap in social impact assessment practice. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 29, p. 105–122, 2018.
- HADAD, S.; GAUCA, O. Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. **Management & Marketing**, v.9, n.2, p. 119–136, 2014.
- IAIA. O que é a Avaliação de Impacto? 2009. Disponível em: https://www.iaia.org/uploads/pdf/What_is_IA_pt_1.pdf. Acesso em: 11.ago.2021.
- IAIA. International Association for Impact Assessement. Disponível em: <https://www.iaia.org/about.php>. Acesso em: 11.ago.2021.
- IMP. Impact Management Project. Disponível em <https://impactmanagementproject.com/>. Acesso em 18.set.2021.
- INSPEER. 2020. **Guide to the assessment of socio-environmental impact**. https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Metricis_English_4ed.pdf.
- IRIS. Impact Management Project. Disponível em <https://iris.thegiin.org/login/>. Acesso em 21.nov.2021.
- KUNTTU, A. Combined economic and social impact assessment of affordable housing investments. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, v. 8, p. 85–93, 2017.
- KUYUMJIAN, R.; SOUZA, E. M.; SANT’ANNA, S. R. Uma análise a respeito do desenvolvimento local: o empreendedorismo social no Morro do Jaburu, Vitória (ES), Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n. 6, 2014.
- LAZZARINI, S.; NARDI L.; CABRAL, S. O menu de medição de impacto: como escolher? **Blog Exame**, São Paulo, 05 ago. 2021. Disponível em:

- <https://exame.com/blog/impacto-social/o-menu-de-medicao-de-impacto-como-escolher/>. Acesso em 18 set. 2021.
- LAZZARINI, S. G.; PONGELUPPE, L.S.; ITO, N. C. GERA venture capital: escalando oportunidades educacionais para jovens de baixa renda (Parte A), 2015 Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/GERA-Venture-Capital-Escalando-Oportunidades-Educacionais-Jovens-Baixa-Renda-parte-A-versao10-06-15.pdf>). Acesso em 20 set. 2021.
- LAZZARINI, S. G. Pesquisa em administração: em busca de impacto social e outros impactos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 620-625, 2017.
- MAZZA, V. M. S., MADRUGA, L. R. R. G., et al. Emergência da temática inovação social: uma análise da produção científica através da base Web of Science. **Revista do CEPE**. Santa Cruz do Sul, n. 44, p.52-67, 2016.
- MURAD, E.P.; CAPPELLE, M. C. A.; ANDRADE, D. M. Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n.3, p. 63-79, 2020.
- RAWHOUSER, H.; CUMMINGS, M.; NEWBERT, S. L. Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 82-115, 2019.
- ROCHE, C. **Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- RODRIGUES, M. C. P. **Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais em Organizações Sociais**. Fundação Dom Cabral, 2014.
- ROGERS, P. J.; WEISS, C. H. Theory-based evaluation: reflections ten years on. Theory-based evaluation: past, present and future. **New Directions for Evaluation**, p. 63-81, 2007.
- SANDRI, E. C. *et al.* Avaliação do impacto social: um levantamento bibliométrico. **Teoria e Prática em Administração**. v.11, n.1, p. 106-121, 2021.
- SERJE, M. Social relations: a critical reflection on the notion of social impacts as change. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 65, p.139-146, 2017.
- SILVA, A. P. A.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Mensuração de desempenho socioambiental: Estudo de casos em negócios sociais brasileiros. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 30, n. 2, p. 117-151, 2015.
- SO, I.; STASKEVICIUS, A. **Measuring the “Impact” in Impact Investing**. Harvard Business School, 2015.
- TYSZLER, M. Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 6, 2007.
- WEISS, C.H. Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In: Connel, J., Kubisch, A., SCHORR, L., & WEISS, C. H. **New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts**. Washington, D.C.: The Aspen Institute, 1995.