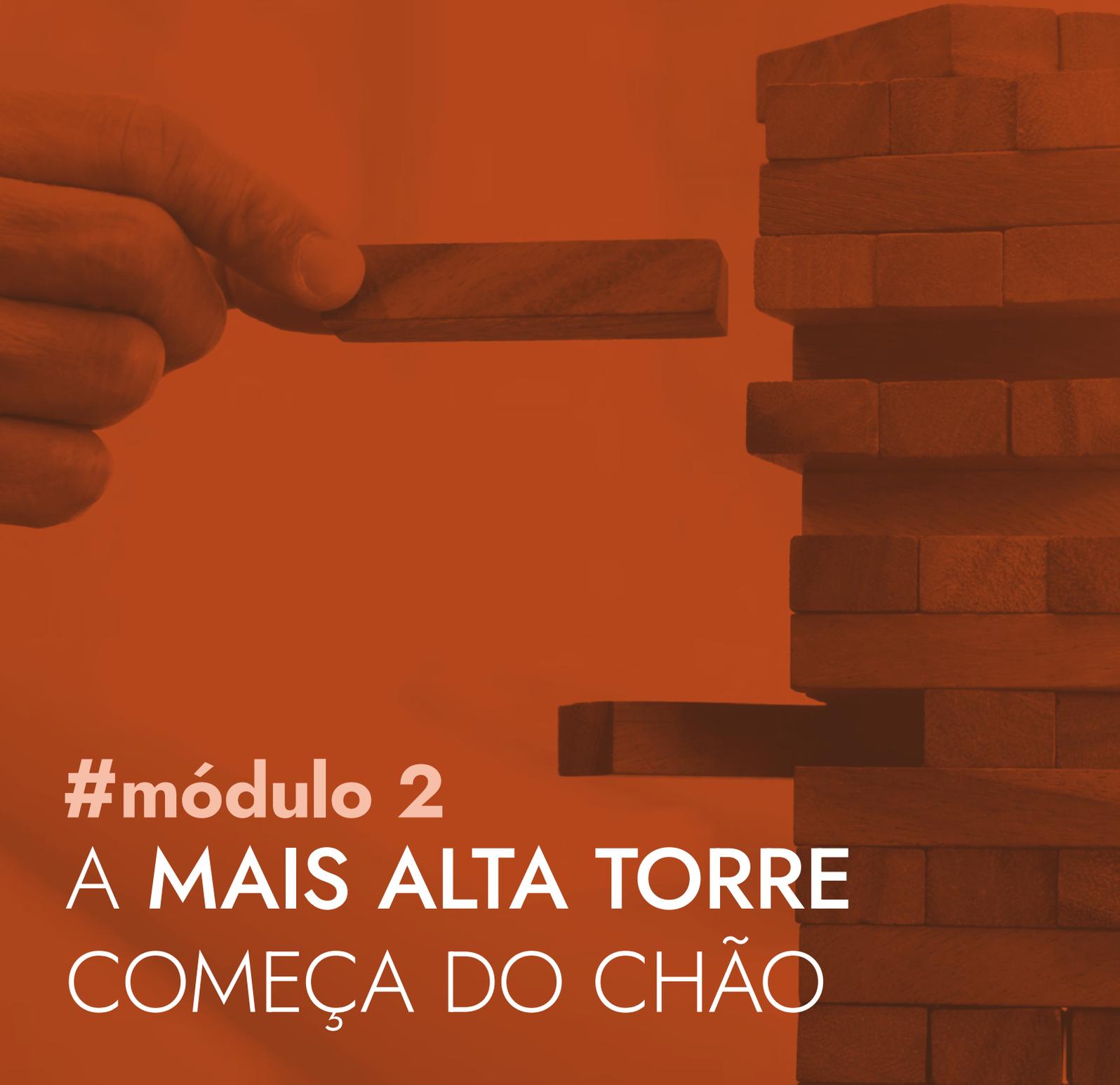


TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social ₅



#módulo 2
A MAIS ALTA TORRE
COMEÇA DO CHÃO

₅

TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social



capítulo 3

ESTRATÉGIA PARA
TRANSFORMAÇÃO
SOCIAL

ESTRATÉGIA PARA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Chegamos em mais uma etapa da nossa jornada de Transformação Social!

No capítulo 2, você ficou sabendo que Empreendedoras(es) são **agentes de mudança**. Indiferença não faz parte do vocabulário dessa pessoa, que concilia a energia positiva de dois termos **Empreendedorismo + Social**. O primeiro termo carrega um propósito técnico e oferece métodos, técnicas e ferramentas para organizar recursos. O segundo carrega um propósito ético, ao eleger uma missão social e procurar oportunidades para executá-la.

Refleta sobre esse papel importante para empreendedoras(es) sociais: **AGENTE DE MUDANÇA**. Agora, pense sobre duas questões importantes:

1) O que você está mudando?

2) Para onde você está conduzindo esta mudança?

pontos de ancoragem

Todo início de um empreendimento social parte de uma vontade de alguém - um(a) empreendedor(a) social, por exemplo - de contribuir para a transformação positiva de uma realidade que apresenta um **problema social**.

Problema social é uma **situação inadequada** que afeta **um número considerável de pessoas**. Esta situação é inadequada porque desvia, negativamente, daquilo que o conjunto de pessoas tem como valores e necessidades. Por exemplo, a fome é um problema social. Segundo a OXFAM Brasil, em 2022, a fome já atinge 33,1 milhões de brasileiros e, apenas, 4 em 10 famílias têm acesso à alimentação no país. A **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, no artigo 25, estabelece como direito de toda pessoa, um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família, entre outras coisas, saúde e bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento e à assistência médica. Logo, como você pode concluir, estamos diante de um sério problema social!

Para transformar uma situação que apresenta um problema social, é necessário conhecer de forma aprofundada o contexto, o grupo de pessoas ou a comunidade, afetado pelo problema. Mesmo que você faça parte desse contexto, é importante estudá-lo, olhar com uma lupa para detalhes. Conversar com outras pessoas. Conhecer a opinião delas sobre o problema, suas causas, suas consequências, ouvir suas ideias sobre possíveis saídas. Observar o dia a dia, a rotina das pessoas, também é importante. Assim, você vai entender o que elas valorizam. Ao final desse capítulo, vamos trazer algumas orientações que podem lhe auxiliar nesse estudo aprofundado.



Uma vez que você compreende bem a situação em que acontece o problema social, está na hora de refletir sobre essa situação transformada positivamente. O que representaria uma situação positiva e desejada para aquele grupo, para aquela comunidade? **Mas não basta você querer que isso aconteça. É importante verificar se essa situação positiva está de acordo com o que as pessoas, afetadas pelo problema, valorizam e entendem que é importante para elas.**



Lembre-se

Empreendedoras(es) sociais são seres coletivos. Interação e empatia são palavras-chave na sua atuação cotidiana.

Agora, feitos esses dois passos, você estabeleceu dois pontos de **ancoragem importantes**. Primeiro, o ponto de partida - o que queremos mudar. Segundo, o ponto de chegada - para onde queremos ir. Em outras palavras, você conseguirá descrever o que chama de **intenção de transformação social** ou **visão de impacto** a qual, para ser alcançada, necessitará de um **empreendimento social**.

Mas não paramos por aqui! Uma série de perguntas aparecerá. Por exemplo, o que precisamos atingir para que esta visão de impacto deixe de ser uma intenção e se transforme numa realidade? Será que essa visão de impacto não é ampla demais? O que devemos fazer? Como devemos agir? Quem participará? Como vamos demonstrar que estamos causando impacto? Boa notícia! Você não está sozinha(o)!

uma bússola para transformação social positiva

Em 1990, um grupo de pesquisadores, afiliados ao Instituto Aspen, observou que as organizações sem fins lucrativos, geralmente, apresentavam dificuldades em demonstrar o impacto de suas ações. Visando ajudá-las, o grupo de pesquisadores, coordenado pela professora Hélene Clark, apresentou o conceito de **Teoria da Mudança**.

A professora Kathleen Kelly Janus explica que a Teoria da Mudança (TdM) é uma ferramenta que auxilia organizações a desdobrar sua visão de impacto em passos menores, que vamos chamar de **resultados esperados** ou **pré-condições** ou **objetivos de impacto** e, a partir desse ponto, projetar **ações estratégicas** para alcançá-los.

Importante considerar que **cada ação estratégica entrega algo concreto**, que vamos chamar de **saída da ação**. Uma das formas de operacionalizar a Teoria da Mudança é contar com a ajuda da abordagem do **modelo lógico**, ensina o Professor Alnoor Ebrahim. Por meio desta abordagem, é possível elaborar relações de causa e efeito entre os elementos da TdM.



A TdM traz uma **série de vantagens para quem está começando uma iniciativa social**. E vamos combinar que este é o **primeiro passo**, no sentido de organizar esta iniciativa, **que toda empreendedora ou empreendedor social deve fazer**. Primeiramente, ela comunica a visão de impacto da iniciativa e os objetivos de impacto que deverão ser alcançados para que esta visão aconteça. Ao fazer isso, ela já inicia o que consideramos ser **a maior contribuição da TdM: focar empreendedoras(es) e suas equipes nos objetivos de impacto e não nas ações**. Isso é extremamente importante e vamos lhe explicar por quê.

Você deve ter em mente que os objetivos de impacto são marcos importantes e devem ser atingidos no enfrentamento daquele problema social, identificado no início. **A bússola está voltada para a Visão de Impacto**, mas ela é o legado, o macro objetivo. Isso faz com que seja necessário criar etapas, **os objetivos de impacto**. A hipótese que se assume é a de que **os objetivos de impacto levam à Visão de Impacto**.

Você deve procurar evidências que demonstrem esta relação entre objetivos de impacto e Visão de Impacto. Essas evidências podem estar em alguns estudos já feitos, em experiências realizadas em outros lugares e/ou outras organizações ou na sua própria vivência. O importante é que você apresente fatos concretos que mostrem que faz sentido o que a iniciativa social está propondo, afinal, de boas intenções...

Focar nos objetivos de impacto retira a atenção das ações. Somos movidos por ações! Queremos agir. Porém, é muito importante entendermos o porquê de estarmos agindo. É por isso que você deve pensar na TdM. Ela dá significado às ações que são feitas. E essas ações devem mudar, caso os objetivos não estejam sendo atingidos. Portanto, pensar em estratégia de impacto social significa pensar em objetivos de impacto social e, daí, em ações para alcançá-los.

Até aqui, você já sabe que:

1. **É importante conhecer bem o problema social que a iniciativa social visa enfrentar;**
2. **É importante declarar a visão de impacto que a iniciativa social visa atingir;**
3. **É importante “quebrar” essa visão em objetivos de impacto, que são etapas do processo de mudança social.**



hora da ação!

Agora, vamos avançar um pouco mais e aprender a montar a Teoria da Mudança do seu empreendimento social! Para isso, convide sua equipe, convide pessoas afetadas pelo problema social que o empreendimento vai enfrentar. Enfim, busque colaboração! Pegue papel, lápis, canetas coloridas, post-its, ou seja, providencie formas de registro, pois vai ser bem necessário!

Vamos ao passo a passo. Saiba que dois deles você já conhece. Observe!

Passo 1: Descreva, de forma sucinta, o **problema social** que será enfrentado. Atenção, a palavra **sucinta**, aqui, é bem importante.

Como fazer? Você pode completar as lacunas do quadro abaixo:

Problema

O [nome da iniciativa social] quer resolver o problema [escreva o problema numa frase] Este problema tem como possíveis causas [apresente as principais causas do problema]. E, por não ter ainda uma solução que o combata, ele traz as seguintes consequências negativas [apresente os efeitos negativos do problema]

Passo 2: Descreva, de forma sucinta, a transformação que todos querem ver acontecer. Esta é a **Visão de Impacto**. Novamente, chamamos a sua atenção para a palavra sucinta e vamos trazer outro quadro-apoio.

Visão de Impacto

O [nome da iniciativa social] trabalhará para que, no futuro, a realidade transformada de forma positiva se apresente da seguinte forma: [apresente a visão de impacto]

Passo 3: Chegou o momento de você **informar** qual é o grupo que receberá os **efeitos positivos da visão de impacto**. Você vai apresentar **beneficiárias e/ou beneficiários** do empreendimento social. Aviso importante aqui! No conjunto de beneficiários, além de pessoas, podem ser incluídos meio ambiente, espaços, territórios, regiões etc. Geralmente, iniciativas que envolvem problemas sociais e ambientais têm também como alvo do impacto espaços geográficos, biomas etc.

Beneficiários

A nossa Visão de Impacto tem como beneficiários: [apresente os beneficiários]



Passo 4: Apresente as etapas - objetivos de impacto ou pré-condições - que devem ser atingidas/conquistadas para que a Visão de Impacto aconteça na sua plenitude e transforme a realidade das(os) beneficiárias(os). Você deve enumerar os objetivos de impacto.



Mas, atenção! Não queira abraçar tudo ao mesmo tempo. Esta etapa é bem arriscada! É importante que você apresente **objetivos que dêem conta de toda a visão de impacto e que sejam passíveis de serem alcançados e monitorados**. Você vai precisar mostrar que, de fato, está transformando uma realidade, ou seja, sendo um agente de mudança.

Após listar os objetivos (ou resultados esperados), você poderá classificá-los em **resultados intermediários** - que são objetivos que poderão ser alcançados no curto e médio prazo - e resultados finais - objetivos a serem alcançados no longo prazo.

Resultados Esperados (Objetivos De Curto, Médio E Longo Prazo)

Para que a visão de impacto seja realizada e transforme positivamente a realidade de **[beneficiários]** algumas pré-condições, ou objetivos de impacto, devem ser conquistadas anteriormente.

Elas são:

- 1) ...
- 2) ...

Passo 5: Agora, olhe cada objetivo e liste ações que serão feitas para alcançá-los. **Uma coisa importante:** para realizar um objetivo pode ser necessária mais de uma ação. Porém, cuidado!!! Não exagere na quantidade de ações. Por quê? Ações demandam recursos financeiros, humanos, de tempo etc. **Equilibre ousadia com pé no chão! Este é o seu desafio!**

Ações Estratégicas

Objetivo de Impacto 1	Ação Estratégica 1 Ação Estratégica 2
Objetivo de Impacto 2	Ação Estratégica 3



Passo 6: Chegamos ao final da sua TdM! Neste momento, você vai olhar para cada ação estratégica, para cada uma delas, e mentalizar sua execução. Então, pense numa entrega que será feita e que corresponda a uma forma de mostrar que a ação foi executada. Isso é bem desafiante, mas você deve pensar em entregas concretas. Pode ser um documento, um relatório, ou um produto. **Tem que ser algo que materialize a ação executada.**

Saídas		
Objetivo de Impacto 1 (OI1)	Ação Estratégica 1(AE1OI1) Ação Estratégica 2 (AE2OI1)	Saída da AE1OI1 Saída da AE2OI1
Objetivo de Impacto 2 (OI2)	Ação Estratégica 3 (AE3OI2)	Saída da AE3OI2

a TdM completa ou uma ferramenta sempre ajudam!

Vamos olhar todo o cenário no mesmo espaço?

●
○
●

visão de impacto

beneficiários

resultados esperados ou objetivos de impacto

ações estratégicas e saídas por objetivo de impacto

objetivos	ações	saídas

problema



teoria da mudança

TRANSFORMAÇÃO
uma jornada na reprodução coletiva



Há outras formas de apresentar os elementos da TdM. Você vai encontrá-la novamente no capítulo sobre modelagem de um empreendimento social (capítulo 5), na ferramenta **Modelo C**. Aí, é só levar as informações que registrou nesta ferramenta para sua modelagem. Entenda que a **TdM é o primeiro momento do processo de planejamento de um empreendimento social**.

Após finalizada esta etapa, você deve ter um quadro que consiga transmitir, por si só, qual é o modelo, a estratégia, que o empreendimento seguirá para realizar a transformação social, razão de sua existência. Neste ponto, é importante pensar em como você fará para obter receita capaz de sustentar essa estratégia de mudança. É a hora de buscar uma oportunidade no mercado, relacionada à sua visão de impacto (ver capítulo 4). Após identificá-la, você deve modelar um negócio (capítulo 5).

tese de impacto

Você já está com a TdM pronta. Ela está no papel e isso já é um bom começo. Quando a ideia sai da cabeça e se materializa numa ferramenta lógica, já se inicia um importante passo preparatório para a execução. Na ferramenta, tem muita coisa colocada nas entrelinhas, muitas histórias de vida, muitas experiências, muitas crenças, hipóteses. Precisamos fazer testes, buscar exemplos que tragam evidências para robustecer a estratégia de impacto que foi desenhada. Precisamos também começar a escrever essa história, ou seja, precisamos escrever a tese de impacto do empreendimento social.

A Tese de Impacto é a narrativa que apresenta a Teoria da Mudança. Ela é feita a partir dos elementos da TdM. Apesar de existirem diversas formas de elaborar esse enunciado, vamos indicar algumas questões que poderão lhe ajudar nessa tarefa. Ao respondê-las, você terá o texto para a **Tese de Impacto** do empreendimento social. São elas:

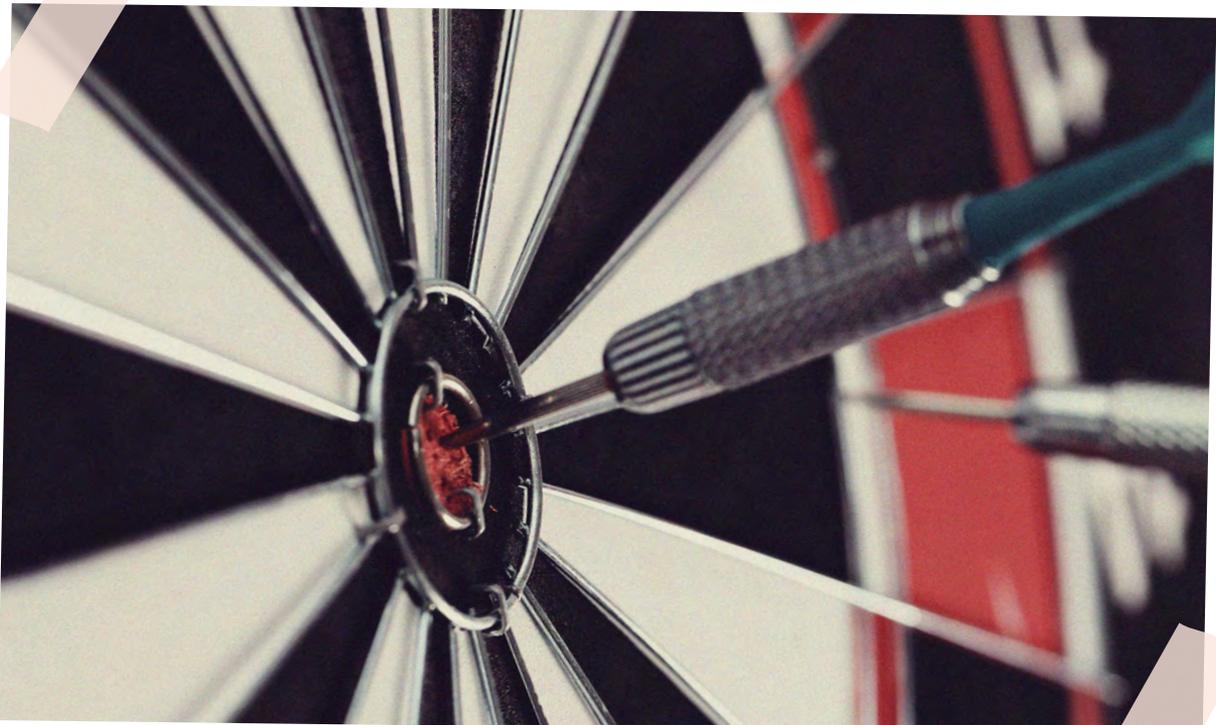
1. Quem resolve? (nome do Empreendimento Social)
2. O que resolve? (Problema social e/ou ambiental identificado)
3. Para quem resolve? (Beneficiárias/os)
4. Como resolve? (Ações que serão implementadas)
5. Visando atingir quais objetivos? (Objetivos de Impacto)
6. Para alcançar qual Visão de Impacto? (Visão de Impacto)



retomada

Você sai dessa conversa com alguns conhecimentos bem importantes para sua trajetória. Nós vamos ajudá-la(o), trazendo para cá aqueles que você deve carregar na mochila. Afinal, numa jornada, mochila não pode faltar, né?

- Todo empreendimento social e/ou ambiental inicia pela busca e conhecimento de um problema social;
- A empreendedora/empreendedor social deve conhecer bem o/a beneficiário/a do impacto;
- Impacto positivo é intencional e precisa estar declarado na Visão de Impacto do empreendimento social e/ou ambiental;
- Para realizar a Visão de Impacto, deve-se elaborar uma estratégia de impacto;
- Teoria da Mudança é um método que auxilia no desenho da Estratégia de Impacto;
- Na Teoria da Mudança, estão os objetivos de impacto do empreendimento social e/ou ambiental.



+ Para saber mais, confira o que separamos para você...



Saiba mais

Especial #02: Teoria de mudança e avaliação de impacto

Como avaliar o impacto do seu negócio?
<https://impactosocial.artemisia.org.br/lp-guia-pratico>



Saiba mais



Saiba mais

Teoria da mudança

move.social/teoria-de-mudanca/

Casos
move.social/casos/#



Saiba mais



Com sua estratégia para transformação positiva, no próximo capítulo, vamos falar em como sustentar financeiramente o seu empreendimento social, com a identificação de Oportunidades de Mercado... Segue com a Gente!

TRANSFORMAÇÃO

uma jornada no empreendedorismo social

UM PROJETO DO  INSTITUTO **sabin**

ISBN 978-85-67209-08-1