

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

ELISA PEREIRA MURAD

**DESENVOLVIMENTO DE MÉTRICAS PARA AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS
RELACIONADOS ÀS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL -
AMIGOS DE ITAJUBÁ**

ITAJUBÁ – MG

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

ELISA PEREIRA MURAD

**DESENVOLVIMENTO DE MÉTRICAS PARA AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS
RELACIONADOS ÀS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL -
AMIGOS DE ITAJUBÁ**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá como parte dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin.

ITAJUBÁ – MG

2017

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Devo meus agradecimentos a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a construção deste trabalho.

Agradeço a Universidade Federal de Itajubá e aos meus mestres, em especial meu professor orientador Pasin, pelo qual tenho uma grande admiração, e que compartilhou comigo sua atenção, conhecimentos e ideias que me fizeram crescer tanto academicamente, quanto pessoalmente. Foi um período de muita aprendizagem e contato com pessoas especiais, e assim devo destacar a amizade de minhas queridas colegas Flávia e Verbênia, que estiveram ao meu lado desde o início, dividindo carinho, ideias, boas conversas, e incentivos para seguir a caminhada.

Agradeço a ONG Amigos de Itajubá e seus membros, que abriram as portas de sua organização e me ofereceram toda informação da qual necessitava. Em especial agradeço ao João Pedro, o qual realizou um grande trabalho dentro da ONG e me ofereceu todo apoio durante a realização deste trabalho, com muita atenção e dedicação, sempre disposto a ajudar.

Agradeço aos meus amigos e familiares. Serei eternamente grata aos meus pais Jorge e Clarita, e meus irmãos Renato e Ivan, que são meus combustíveis para seguir em frente, e em todo esse tempo me ofereceram muito apoio, muita força e muito amor.

RESUMO

Este trabalho aborda a temática de empreendedorismo social com ênfase em modelos de mensuração e avaliação de impacto social, e tem como objetivo propor uma metodologia de mensuração baseada na Teoria da Mudança e no Modelo Lógico, contendo indicadores que avaliam os resultados e impactos sociais gerados pelos projetos desenvolvidos por uma Organização Não Governamental (ONG). O presente trabalho compreende um estudo de caso na ONG Amigos de Itajubá, localizada na cidade de Itajubá, sul de Minas Gerais. Para a coleta de dados utilizou-se as técnicas de observação não-participante, entrevistas semiestruturadas, pesquisa de campo, análise de documentos e aplicação de questionários fechados. A organização encontra dificuldades quanto à captação de recursos e de acompanhamento de seus projetos, não possuindo um modelo de mensuração de impacto. Esta pesquisa torna-se relevante por propor uma metodologia que atende às necessidades do objeto de pesquisa, podendo se tornar um modelo a ser utilizado por outras organizações sociais. Além disso, com a pesquisa foi possível criar um Projeto Modelo de Relatório para captação de recursos para a organização em questão. Obteve-se como resultado um modelo para auxiliar os gestores a aperfeiçoar e criar projetos sociais, e também um modelo lógico contendo indicadores que apresentam os produtos/serviços, resultados e impactos alcançados pelos seis projetos da organização. Através dos indicadores é possível detectar as correções e melhorias que precisam ser realizadas, visando os resultados que a organização almeja alcançar. Conclui-se que, com a metodologia proposta é possível realizar a mensuração, o acompanhamento e a análise de resultados dos projetos da ONG, bem como reunir dados necessários para serem apresentados aos investidores e também viabilizar a participação em editais de fomento, permitindo assim, que a ONG consiga captar recursos para proporcionar equilíbrio e sustentabilidade à sua gestão financeira.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Social; Terceiro Setor; Impacto Social; Mensuração de Impacto; ONG Amigos de Itajubá.

ABSTRACT

This paper deals with the theme of social entrepreneurship with emphasis on measurement models and social impact assessment, and aims to propose a measurement methodology based on the Theory of Change and the Logical Model, containing indicators that evaluate the results and social impacts generated by projects developed by a Non-Governmental Organization (NGO). The present work comprises a case study in the NGO Amigos de Itajubá, located in the city of Itajubá, south of Minas Gerais. For data collection, techniques of non-participant observation, semi-structured interviews, field research, document analysis and application of closed questionnaires, were used. The organization has difficulties in obtaining resources and monitoring projects, and does not have an impact measurement model. This research becomes relevant by proportion a methodology that meets the needs of the research object, and can become a model to be used by other social organizations. In addition, with the research it was possible to create a Model Project Report to raise funds for the organization in question. As a result, a model was developed to help managers improve and create social projects, as well as a logical model with indicators which present the products/services, results and impacts achieved by organization projects. Through the indicators is possible detect the corrections and improvements that need to be made, aiming at the results that the organization aims to achieve. It is concluded that, with the proposed methodology, it is possible to measure, monitor and analyze the results of the NGO projects, as well as to gather data needed to be presented to investors and also to enable the participation in development grants, thus allowing the NGO to raise funds for balance and sustainability in their financial management.

Key-Words: Social Entrepreneurship; Third sector; Social Impact; Impact Measurement; NGO Amigos de Itajubá.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cinco Passos de Medição de Impacto Social.....	36
Figura 2: Etapas para Desenvolver uma Estratégia de Impacto	37
Figura 3: Ciclo de vida do investimento.....	38
Figura 4: Processo de avaliação.....	41
Figura 5: Processos da Teoria da Mudança	42
Figura 6: Cadeia de Impacto.....	44
Figura 7: Ciclo de Uso do Indicador	46
Figura 8: Estrutura Organizacional da ONG Amigos de Itajubá.....	55
Figura 9: Ferramenta 5W2H.....	60
Figura 10: Cadeia de Impacto da ONG Amigos de Itajubá.....	77
Figura 11: Resultados atingidos pelos projetos da ONG Amigos de Itajubá	81
Figura 12: Modelo Base - Teoria da Mudança	88
Figura 13: Modelo de Diagrama da Teoria da Mudança da ONG Amigos de Itajubá.....	90
Figura 14: Etapas do Uso da Metodologia de Mensuração e Avaliação de Impacto	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fonte de Verificação - Indicadores ONG Amigos de Itajubá	78
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ANDE	Aspen Network of Development Entrepreneurs
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAAI	Curso Assistencial Amigos de Itajubá
CEATS	Grupo de Empreendedorismo Social e Administração em 3º Setor
CEVAI	Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá
ES	Empreendedorismo Social
EVPA	European Venture Philanthropy Association
FACI	Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá
FINEP	Agência Brasileira de Inovação
GETS	Grupo de Estudos do Terceiro Setor
GIIRS	Global Impact Investing Rating System
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IRIS	Impact Reporting and Investment Standards
ML	Modelo Lógico
NS	Negócios Sociais
ONG	Organização Não Governamental
PROEX	Pró-Reitoria de Cultura e Extensão
RH	Recursos Humanos
SEKN	Social Enterprise Knowledge Network
SROI	Social Return on Investment
TM	Teoria da Mudança
TSIP	The Social Innovation Partnership
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UWC-CC	United Way Canada – Centraide Canada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivo	14
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	Justificativas	14
1.3	Estrutura do Trabalho	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Empreendedorismo.....	16
2.2	Terceiro Setor	19
2.3	Empreendedorismo Social.....	21
2.3.1	Trajectoria dos Conceitos	21
2.3.2	Empreendedorismo Social	22
2.3.3	Negócios Sociais.....	26
2.4	Captação de Recursos.....	29
2.4.1	Fontes de Recursos	31
2.4.2	Investimento de Impacto Social.....	32
2.5	Mensuração e Avaliação de Impacto Social.....	34
2.5.1	Método de Mensuração.....	39
2.5.1.1	Teoria da Mudança	40
2.5.1.2	Cadeia de Impacto (Modelo Lógico)	43
2.5.2	Indicadores de Impacto Social.....	45
3	METODOLOGIA	48
3.1	Universo de Estudo.....	49
3.2	Coleta de Dados.....	50
4	APRESENTAÇÃO DO CASO	54
4.1	ONG Amigos de Itajubá.....	54
4.2	Projetos	58
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	71
5.1	Cadeia de Impacto (Modelo Lógico).....	74
5.2	Teoria da Mudança	87

5.3	Metodologia de Mensuração e Avaliação de Impacto Social.....	91
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista: ONG Amigos de Itajubá	105
	APÊNDICE B - Questionário Retorno dos Beneficiários 01	109
	APÊNDICE C - Questionário Retorno dos Beneficiários 02	110
	APÊNDICE D – Projeto Modelo de Relatório para Captação de Recursos.....	112
	ANEXO 1 – Modelo de Plano de Ação da ONG Amigos de Itajubá.....	124

1 INTRODUÇÃO

Em meio ao desenvolvimento econômico e às dinâmicas de mercado, passaram a emergir iniciativas com o propósito de trazer soluções aos problemas sociais (SKOLL, 2006). Essa intervenção é necessária pelo fato de que devido às transformações ocorridas no mundo após a II Guerra Mundial, surgiu um desenvolvimento econômico que trouxe consigo o aumento da pobreza, violência, poluição, entre outros agravantes sociais (TENÓRIO, 2001). Neste contexto, organizações da sociedade civil cumprem o papel de fazer contraponto às ações do governo e às do mercado (ALBUQUERQUE, 2006). Deste modo, o terceiro setor procura atuar sanando a necessidade que o Estado não consegue atender completamente, buscando assim, uma sociedade mais justa e igualitária (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

Pode-se observar que desde 1990 cresceu o número de práticas sociais tanto por organizações da sociedade civil como também por empresas privadas (COMINI, 2011). Esta autora apresenta que mesmo sendo dois tipos de organizações diferentes, e até então muito distantes, a partir do século XXI passou a haver uma aproximação entre elas, com o propósito de trabalhar de forma colaborativa.

Essa relação influenciou na mudança dos modelos de gestão de organizações do terceiro setor, as quais demandam por sustentabilidade financeira e profissionalização. Então, a partir das transformações sofridas, passaram a ter uma maior profissionalização, deixando de ser tão dependentes de doações (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Ao mesmo tempo em que cresce essa aproximação entre os dois setores (segundo setor e terceiro setor), vê-se surgir um novo tipo de organização, a qual tem como objetivos a sustentabilidade financeira e a geração de impacto social, fazendo o uso de mecanismos de mercado, sendo chamada pelos seguintes termos: empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais (COMINI, 2011). São consideradas como organizações híbridas, por conciliarem os termos Negócio e Social, introduzindo um novo conceito voltado à criação de valor sustentável (ALTER, 2006).

Neste contexto há de ser destacado o papel do empreendedor social, o qual tem como foco principal questões sociais e a busca de soluções para os problemas que existem e afetam o desenvolvimento da sociedade (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012), visando o bem estar do cidadão (BEZERRA *et al.*, 2015). Estes empreendedores procuram soluções para as

deficiências locais que os governantes, grandes organizações e negócios voltados ao lucro não exploraram com objetivo de dissolvê-las (DEES, 2011).

Empreendedores sociais, devido suas atividades, são capazes de proporcionar impacto positivo na sociedade, aproveitando oportunidades, detectando falhas de mercado, e assim criando soluções inovadoras para as demandas sociais (DEES, 1998), à procura de diminuir as vulnerabilidades e desigualdades sociais (BARKI *et al.*, 2015). Ao mesmo tempo em que trabalham para gerar impacto social, também procuram obter um retorno financeiro (SEELOS; MAIR, 2004). Portanto, também se tem o foco voltado aos objetivos econômicos, pois sem a viabilidade financeira não é possível que a organização consiga manter suas atividades.

Tendo em vista a questão econômica, para organizações desta natureza, é importante manter uma boa rede de relacionamentos, principalmente no que diz respeito à captação de recursos financeiros. Investimentos são necessários para o desenvolvimento destes empreendimentos (CLIFFORD; MARKEY; MALPANI, 2013). Sendo assim, é necessário apresentar aos investidores os resultados e impactos reais alcançados pela organização, mostrando evidências do sucesso obtido (OGAIN, 2015), para que assim consigam atrair bons investimentos.

Estes resultados devem ser medidos e organizados para que o investidor possa analisar e tomar sua decisão, por isso faz-se necessário o desenvolvimento de métricas para que possam mensurar o impacto social da organização. Assim, apresentar evidências torna-se essencial para que ocorram investimentos de impacto, reforçando a ideia de que uma medição efetiva gera valor para todas as partes, impulsiona a aplicação de mais capital, aumenta a transparência e a responsabilidade (SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE, 2014).

Mas vê-se que a questão de medição na prática é um processo complexo, pois trata de dados difíceis de serem mensurados (BREST, 2010), se tornando um desafio para os gestores, os quais devem procurar direcionar a atenção para trabalhar métricas, pois é com elas que conseguirão expor os resultados obtidos por suas atividades e conseqüentemente viabilizar o aumento da atração de novos investimentos e parcerias. Tendo em vista a dificuldade de mensurar impactos sociais, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: Como avaliar o impacto social decorrente das atividades de uma organização não governamental?

Para responder ao problema de pesquisa, foi realizado um estudo de caso na Organização Não Governamental (ONG) Amigos de Itajubá, localizada na cidade de Itajubá, sul de Minas Gerais. A ONG foi criada por alunos da Universidade Federal de Itajubá

(UNIFEI), em 2001, os quais procuravam contribuir para a cidadania e para a superação das desigualdades sociais da comunidade, através de projetos sociais. Desde então, há 15 anos, a ONG conta com uma equipe multidisciplinar, composta por 60 alunos de diferentes cursos que desempenham funções variadas. A estrutura organizacional está dividida em presidência, vice-presidência, diretorias de recursos humanos, finanças, marketing e projetos, e os membros trabalham no desenvolvimento de seis projetos, os quais necessitam de doações e investimentos que irão possibilitar a sustentabilidade financeira da ONG. Atualmente enfrentam a necessidade de realizar um planejamento estruturado para a captação de recursos, de modo que não enfrentem carências e deem continuidade a suas atividades.

1.1 Objetivo

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor uma metodologia de mensuração baseada na Teoria da Mudança e no Modelo Lógico, contendo indicadores que avaliam os resultados e impactos sociais gerados pelos projetos desenvolvidos pela ONG Amigos de Itajubá.

1.1.2 Objetivos Específicos

Este trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar os projetos desenvolvidos pela ONG Amigos de Itajubá;
- Identificar e elaborar indicadores sociais para mensurar o impacto social alcançado pelos projetos;
- Elaborar o Projeto Modelo de Relatório para captação de recursos.

1.2 Justificativas

Este trabalho torna-se necessário porque o objeto de estudo não possui uma metodologia de mensuração e avaliação de impacto social, não possuindo assim métricas para acompanhamento. Seus projetos foram criados sem seguir uma metodologia a procura de uma melhor estruturação e conforme as necessidades do público-alvo. Além disso, a ONG enfrenta

dificuldades quanto à captação de recursos, não possuindo dados sobre os seus resultados e os impactos sociais alcançados por seus projetos. É importante que haja mensuração de impacto social e que se desenvolvam métricas para que a ONG possa acompanhar seus resultados, tendo em vista que a mesma não possui seus resultados organizados de forma estruturada, dificultando na elaboração de um relatório para poder participar de editais, apresentar a investidores, entre outras formas de captar recursos.

Assim, esta pesquisa é importante por proporcionar uma metodologia a ser aplicada na ONG, auxiliando-a em seus processos e permitindo entregar melhores serviços para seu público-alvo. A mesma é baseada na Teoria da Mudança e no Modelo Lógico, que atua de forma a criar, monitorar, comunicar e avaliar projetos sociais, permitindo que se desenvolvam projetos bem estruturados e de impacto, os quais conseguem manter a viabilidade e a sustentabilidade financeira da organização. A metodologia desenvolvida também poderá ser utilizada e adaptada por outras organizações sociais, em diferentes contextos.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho apresenta a seguinte estrutura:

Em um primeiro momento tem-se a introdução, que visa apresentar uma breve descrição sobre os temas que serão tratados no trabalho, bem como também apresenta o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estruturação do trabalho.

Em um segundo momento tem-se o referencial teórico distribuído em cinco seções: a primeira aborda o tema de empreendedorismo; a segunda apresenta o conceito de terceiro setor; a terceira apresenta o tema de empreendedorismo social; a quarta trata sobre a questão de captação de recursos, abordando as fontes de recursos e o investimento de impacto social; por fim, a quinta apresenta o conceito de mensuração e avaliação de impacto social, destacando a metodologia baseada no uso da Teoria da Mudança e do Modelo Lógico (Cadeia de Impacto).

Em seguida ao referencial teórico, apresenta-se a metodologia desta pesquisa. Após apresentar os métodos utilizados para realizar este trabalho, são apresentados e analisados os resultados derivados da pesquisa. Por fim, são tecidas as considerações finais, seguidas pelas referências bibliográficas adotadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

De acordo com Schumpeter (1997), o desenvolvimento se origina a partir das perturbações que alteram o estado de equilíbrio do mercado, as quais realizam novas combinações de recursos, que são empregados de uma maneira diferente, originando coisas novas. Além dessas novas combinações, o autor enfatiza o papel do empresário, que é o indivíduo que realiza essas combinações, executando decisões estratégicas, e se adaptando às mudanças, procurando aplicar o melhor método de produção. Assim foi apresentado o conceito de empreendedorismo, que como apresentado por Cicconi (2013), é o fenômeno que procura identificar as oportunidades que oferecem ganho econômico, que levarão à criação de novos negócios, os quais, de acordo com a visão Schumpeteriana, são inovadores e procuram criar novas formas organizacionais.

Drucker (1992) também cita a visão de Schumpeter, de que a nova organização tem que ser inovadora e desestabilizadora. Para este autor, esta organização está voltada a mudanças e tem o conhecimento como recurso primário, e não terras, trabalho e capital, fatores de produção apresentados pela economia tradicional. Para Bessant e Tidd (2009) os empreendedores possuem como objetivo oferecer ao mercado novos produtos ou serviços, baseados em processos novos ou em maneiras de criar valor, indo além do simples fato de querer criar um negócio.

Shane, Locke e Collins (2003) possuem a visão do empreendedorismo como um processo criativo envolvendo a ação humana, onde há novas combinações de recursos, variando o grau de criatividade de acordo com as combinações ocorridas. A ação humana ocorre de forma a ir atrás de oportunidades, e essa busca está de acordo com as diferentes motivações dessas pessoas.

Cicconi (2013) apresenta algumas perspectivas quanto ao estudo do empreendedorismo. Uma delas aborda as características do empreendedor, o qual é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, com capacidade de iniciativa e criatividade, enxergando problemas como oportunidades, aceitando riscos e trabalhando para criação de valor.

De acordo com Bessant e Tidd (2009) existem alguns fatores pessoais que levam as pessoas a empreenderem, que são: histórico familiar e religioso, educação formal e

experiência profissional prévia, e perfil psicológico. Estes autores apresentam que as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas pelo indivíduo ao longo de sua vida. De acordo com Leite (2012), qualquer indivíduo pode aprender a ser um empreendedor, o segredo está na inovação e no espírito empreendedor, e não há nada de super-humano ou excepcional nesse tipo de comportamento, basta ser descrito, aprendido e assimilado.

Ao abordar o empreendedorismo, faz-se necessário apresentar o conceito e a importância de um meio empreendedor. Quando se fala de um ecossistema empreendedor estamos relacionando determinados elementos que quando bem articulados podem levar ao desenvolvimento de uma região, ao criarem um ambiente propício para a atividade empreendedora (ISENBERG, 2011). Ao favorecer a atividade empreendedora, possibilitará a presença de indivíduos que irão desenvolver inovações e empresas de alto impacto (STAM, 2015). Para Mason e Brown (2014) o meio empreendedor envolve a atuação de atores empresariais, empresas, capital de risco, investidores anjos, bancos, universidades e instituições financeiras e públicas, que estão envolvidos de tal forma que possibilitam o desenvolvimento local. Esses autores dão ênfase à importância da cultura, da presença de grandes empresas, de universidades e prestadores de serviços, os quais são necessários para o desenvolvimento de um meio empreendedor.

Para Isenberg (2010; 2011) existem determinados elementos (domínios) que se fazem presentes nesse ecossistema, os quais se tornam estimulantes à atividade empreendedora, possibilitando um ambiente dinâmico e inovador. Estes elementos são: políticas públicas, capital humano, capital financeiro, instituições de suporte, mercado e cultura. Vale destacar que cada elemento, isoladamente, não tem força de levar o desenvolvimento adiante, pois é necessária a interação entre eles.

Quanto aos fatores que influenciam a atividade empreendedora encontram-se o papel da educação e de treinamentos, centros de pesquisa e de tecnologia, presença de capital de risco, existência de infraestrutura adequada e legislação propícia ao empreendedorismo (DEGEN, 2008). No Brasil está havendo uma disseminação da cultura empreendedora embora a estrutura tradicional de ensino ainda não esteja cumprindo um papel tão efetivo em direcionar os estudantes para este caminho, por isso faz-se necessário estimular as instituições e incluir o conteúdo empreendedor nas escolas, além de alternativas, como por exemplo, ligadas às políticas governamentais e de diminuição de burocracias para funcionamento

(GEM, 2014). Vê-se que há um quadro heterogêneo no Brasil, tanto quanto às naturezas do negócio, quanto às motivações para empreender (BARROS; PEREIRA, 2008).

Ao se falar em motivações para empreender, faz-se necessário apresentar as diferenças entre empreendimento por necessidade e empreendimento por oportunidade. O primeiro está ligado ao fato de que muitos se aventuram devido à falta de opção, sem ter alternativa de trabalho, e o segundo é aquele que explora uma oportunidade, sabendo aonde quer chegar (CICCONI, 2013; DEGEN, 2008). Os que empreendem por oportunidade são mais bem preparados e desenvolvem negócios baseados na inovação (DEGEN, 2008). Importante destacar que empreendimentos também criam oportunidades ao aumentar a oferta de empregos (THURIK; WENNEKERS; UHLANER, 2002), e para estes autores uma economia forte colabora para um bom desempenho dos negócios, proporcionando uma rica base de recursos.

De acordo com a análise do empreendedorismo no Brasil, notou-se que se predomina o empreendedorismo por oportunidade, com percentuais elevados em relação à TEA (taxa de empreendedores iniciais) na região Sul e no Sudeste (82,2% e 71,7%, respectivamente), porém, no Nordeste e no Norte os percentuais são menores (66,7% e 68,4%, respectivamente), enquanto na região Centro-Oeste o percentual é de 56,1% (GEM, 2014). Esta análise apresenta que houve um fortalecimento do empreendedorismo por oportunidade no país, porém os empreendimentos são considerados simples e sem inovação, o que limita o potencial de impacto na atividade econômica nacional.

Verifica-se que há um grande interesse no empreendedorismo pelo fato de que esses negócios acabam sendo fatores explicativos (ROCHA, 2012) e essenciais para o crescimento econômico (BLANCHFLOWER, 2000). De acordo com Leite (2012), grande parte do crescimento da economia mundial é derivada de micro, pequenas e médias empresas, as quais possuem um perfil jovem e flexível, e como Morgan (2006) discorre, empresas com esse perfil se adaptam melhor às dinâmicas do ambiente, sendo mais criativas e inovadoras, se diferenciando das grandes organizações as quais muitas delas seguem um modelo de organização burocratizada, com uma estrutura rígida e com mais dificuldade de adaptação. Leite (2012) complementa, que muitas das empresas de grande porte e de muito tempo no mercado estão sendo passadas para trás na luta pela inovação, perdendo espaço para as empresas mais jovens.

Além do indivíduo, Bessant e Tidd (2009) abordam a importância da participação de uma diversa gama de atores e instituições empreendedoras - incluindo pequenas e grandes

empresas, universidades e fontes de financiamento e apoio - para que se desenvolva um sistema empreendedor de modo que obtenha sucesso. Assim, foge da visão retrógrada individualista e mostra que o empreendedor necessita de uma rede e de ter acesso a recursos, pois não se alcança sucesso sozinho, vê-se que o empreendedor se alimenta de laços e relações (JULIEN, 2010).

É necessário apresentar também que o empreendedorismo colabora para o desenvolvimento local sustentável, que vai além da geração de benefícios econômicos, como também sociais, culturais e ambientais. Assim, o desenvolvimento deve aumentar as oportunidades sociais, a viabilidade e competitividade da economia local (CICCONI, 2013). Outra questão que deve ser tratada, é que se podem encontrar oportunidades nos lugares que carecem de investimentos, criando negócios sustentáveis e rentáveis na base da pirâmide, ou seja, locais que ainda não possuem uma infraestrutura, produtos e serviços adequados. Assim, beneficiará tanto as empresas quanto a comunidade local, ao criar poder de compra, formatar aspirações, ampliar acessos e construir soluções locais (PRAHALAD; HART, 2002).

2.2 Terceiro Setor

O termo terceiro setor é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que nos EUA também está ligado a “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário”. Já na Inglaterra é mais utilizado o termo “caridades”. Quanto à Europa Ocidental, utiliza-se “organizações não governamentais” (ONGs). No Brasil e na América Latina, além de ONGs, também se utiliza a expressão “sociedade civil”. Essas organizações possuem características em comum, como por exemplo, o fato de fazerem contraponto às ações do governo e às do mercado (ALBUQUERQUE, 2006).

De acordo com Yamaguti (2006), o termo terceiro setor passou a ganhar força na última década, podendo ser considerada uma expressão recente, a qual se refere a uma atuação não estatal e de caráter privado. Sendo assim, o terceiro setor difere-se do primeiro setor (representado pelo setor público), e também se difere do segundo setor (representado pela iniciativa privada). Vale destacar que, segundo Falconer (1999), as organizações do terceiro setor são orientadas pelos valores e crenças de seus membros, mais do que as organizações dos outros setores.

Essas organizações, as quais envolvem a intervenção da sociedade civil, tem um papel importante e necessário, e assim como apresentado por Tenório (2001), procuram trazer

aspectos sociais e ambientais para o primeiro plano. Essa intervenção é necessária pelo fato de que devido às transformações ocorridas no mundo após a II Guerra Mundial, surgiu um desenvolvimento econômico que trouxe consigo o aumento da pobreza, violência, poluição, entre outros agravantes sociais (TENÓRIO, 2001). Podemos ver assim, que o terceiro setor procura atuar sanando a necessidade que o Estado não consegue atender completamente, buscando, deste modo, uma sociedade mais justa e igualitária (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

Neste contexto, vale destacar a questão do voluntariado, que é um dos pilares de sustentação para o trabalho de muitas organizações do terceiro setor, que une pessoas motivadas em gerar ações positivas e direcionadas para o bem da comunidade, criando deste modo vínculos de confiança e cooperação, e assim, faz com que as pessoas que se sentem impotentes de forma isolada consigam realizar a diferença ao trabalhar junto com outros voluntários (UN, 2011).

Para o terceiro setor cumprir seu papel, de acordo com Falconer (1999), é necessário manter alguns valores, como o compromisso com a democracia, a transparência, a tolerância e a capacidade de conviver com diferentes valores. Para este autor, deve-se haver uma boa relação entre diferentes segmentos da sociedade para alcançar soluções para os problemas públicos. Essa relação é manifestada através de alianças, parcerias, redes e coalizões, e para isso os gestores das organizações tem que possuir competências gerenciais, fazendo com que haja uma boa articulação com sua rede e assim possam alcançar resultados de impacto. Além das competências, deve-se focar em uma boa estruturação da organização, que como explicado por Alves Junior, Faria e Fontenele (2009), possibilita que elas consigam sobreviver em um ambiente dinâmico.

Há a expansão deste setor, e um dos motivos está ligado à aproximação do setor privado nas questões sociais, e a partir disso, as empresas passaram a ganhar contato com questões sociais e começaram a construir suas próprias fundações, além de continuar com parcerias com organizações do terceiro setor (ASHOKA; MCKINSEY, 2001), questão esta que já foi tratada neste trabalho. De acordo com a Ashoka e Mckinsey (2001), as empresas começaram a influenciar no desenvolvimento das organizações da sociedade civil, que passaram a buscar uma maior profissionalização e a desenvolver um trabalho com excelência.

Outro motivo que levou a expansão do terceiro setor é a questão da sustentabilidade, pois essas organizações passaram a buscar por outras formas de obter recursos, desenvolvendo projetos para captar recursos e deixando de ser dependentes de doações; com

isso mostrou a necessidade de profissionalização, e a partir dela passaram a haver investimentos por parte de organizações financiadoras e universidades, sendo que estas chegaram a criar seus próprios centros de pesquisa e capacitação, como por exemplo, o Grupo de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) da Universidade de São Paulo (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Mas nesse contexto, vale enfatizar a importância de ao haver maior profissionalização dessas organizações, que seja acompanhada por ferramentas adaptadas à realidade dessas iniciativas, devendo haver uma adaptação dos conceitos para atender às necessidades específicas dessas organizações (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

2.3 Empreendedorismo Social

2.3.1 Trajetória dos Conceitos

O objetivo deste tópico é apresentar a evolução dos conceitos, na perspectiva da evolução das características das organizações sociais, iniciando pelas características voltadas à filantropia, até o momento em que se passou a haver uma maior profissionalização, e com isso a questão da sustentabilidade financeira passou a ganhar destaque.

Começando pela filantropia, sabe-se que a mesma é um fenômeno muito antigo. No Brasil, por exemplo, essas atividades passaram a ser desempenhadas a partir do século XVI, com a atuação das santas casas de misericórdia, que passaram a atender pessoas carentes, através de práticas assistencialistas. Nota-se também a participação de pessoas com renda alta que sustentavam os hospitais, as santas casas, asilos, entre outras organizações, que passaram a existir a partir do século XVIII. Entre o final do século XIX e início do século XX essas instituições mudaram a forma de organização e administração. Nesse período cresceu a atuação do Estado na área social e as instituições assistenciais passaram a ter maior dependência do mesmo. Com as mudanças econômicas ocorridas entre os anos de 1920 e 1930, passaram a crescer o número de organizações sem fins lucrativos e a atuação de sindicatos e associações. No período da ditadura militar, passaram a fundar organizações que se denominavam não governamentais, enfatizando assim as diferenças entre suas ações com as do Estado, dando origem ao termo ONG (Organizações Não Governamentais). Com esse novo tipo de organização passou a surgir novos tipos de relações, como vínculos com

agências e financiadores internacionais. Assim, a partir da década de 90 o terceiro setor se constituiu como um setor com características próprias (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

No final de 1990 e início de 2000, passou a crescer as parcerias entre empresas e organizações do terceiro setor (COMINI, 2011). Essa relação influenciou na mudança dos modelos de gestão e administração das organizações da sociedade civil, as quais demandam por sustentabilidade financeira e profissionalização. Essa busca pela sustentabilidade influenciou nas mudanças que ocorreram no setor a partir desse momento em diante (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Ao mesmo tempo em que aflora essa aproximação entre os dois setores (segundo setor e terceiro setor), vê-se surgir um novo tipo de organização, a qual tem como objetivos a sustentabilidade financeira e a geração de impacto social, sendo chamada pelos seguintes termos: empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais (COMINI, 2011).

Portanto, pode-se analisar que o cenário de organizações sociais foi passando por transformações, não ficando dependente apenas de iniciativas voltadas à caridade. Vê-se aumentar o número de iniciativas que estão focadas na sustentabilidade financeira da organização e em uma maior profissionalização, deixando de ser dependentes de doações. Passa-se assim a ter capacidade para atrair investimentos e entregar produtos e serviços de qualidade de modo eficiente, garantindo a existência da organização no mercado. A partir desse cenário pode-se destacar o papel do empreendedor social, figura central nesse processo, que realiza a gestão de iniciativas inovadoras com foco em gerar valor social (DEES, 1998; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012).

2.3.2 Empreendedorismo Social

Empreendedorismo Social (ES), como apresentado por Sassmannshausen e Volkmanm (2013), tornou-se uma temática muito relevante nos últimos anos, e tem ganhado espaço no estudo sobre empreendedorismo. Este é um conceito novo, porém sua essência já existe há anos (DEES, 1998; OLIVEIRA, 2004), mas é importante ser tratado para ampliar o campo de estudos e ganhar mais notoriedade, pois nota-se que não há muita publicação sobre o assunto, tanto em trabalhos no Brasil quanto em outros países, mostrando ser um campo em desenvolvimento (OLIVEIRA, 2004). De acordo com o *Sustainability Report* (2008), este tipo de empreendimento é importante pelo papel que tem em realizar mudanças, ao encontrar soluções para os problemas globais, desde as questões ambientais às sociais.

Empreendedores sociais, como define Dees (1998), possuem uma missão social, empenhados em realizar mudanças, criando valor social ao aproveitar novas oportunidades, e assim desenvolvendo novos modelos de negócios. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012), também argumentam que assim se cria valor social, sendo que ES se concentra em servir a base de um modo inovador, mobilizando recursos para tal e tendo em mente a missão e os objetivos a serem conquistados.

De acordo com Barki *et al.* (2015), o objetivo destes empreendimentos é diminuir as vulnerabilidades e desigualdades sociais. Para Elkington e Hartigan (2008), o ES é necessário para melhorar as condições de vida da população marginalizada. De acordo com esses autores, os empreendedores sociais compartilham determinadas características, como colocar em prática soluções inovadoras para problemas sociais, crer na capacidade de todos para contribuir para o desenvolvimento necessário e ser determinado para assumir riscos.

Estes empreendedores procuram soluções para as deficiências locais que os governantes, grandes organizações e negócios voltados ao lucro não exploraram com objetivo de dissolvê-las (DEES, 2011). Seelos e Mair (2004) apresentam que empreendedores sociais se envolvem em iniciativas, inclinados para fazer o bem e obter um negócio que lhe traga um rendimento ao mesmo tempo.

É importante destacar as diferenças entre o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social, começando pelo fato de que o primeiro possui como prioridade gerar valor econômico, ou seja, lucrar, enquanto o segundo tem como foco principal gerar impacto social, procurando soluções para os problemas que afetam a sociedade (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012; BARKI *et al.*, 2015; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012) apresentam quatro variáveis que mostram as diferenças entre esses tipos de empreendimentos: falha de mercado, missão, mobilização de recursos e medidas de desempenho. A partir de uma falha de mercado, surgem as oportunidades, as quais não foram sanadas pelos empreendimentos comerciais, e deste modo, são exploradas pelos empreendedores sociais, os quais possuem missão e motivações diferentes. A mobilização de recursos também se difere, a partir do ponto que em empreendimentos de cunho social não trabalham visando lucrar, e a capacidade de atrair talentos e investimentos está ligada à necessidade social, ao problema em questão. Por último, tem-se a medida de desempenho, que ao procurar mensurar resultados de um impacto social encara-se uma maior dificuldade do que é encontrado em uma empresa voltada ao lucro.

O ES vem para ajudar os que estão à margem da sociedade a participar da economia (DEES, 2011), para que deixe de ser algo exclusivo aos que estão em uma situação privilegiada na sociedade. Tendo em vista isso, também é importante ressaltar que ES é diferente de trabalho filantrópico (BESSANT; TIDD, 2009), e benevolente, pois está ligado a práticas empresariais, que objetiva o desenvolvimento de iniciativas sociais (BIGNETTI, 2011).

Dees (2011) apresenta que os empreendedores sociais almejam causar impacto procurando desenvolver um modelo de negócio que atraia investimentos, sendo que não dispõem de muitos recursos, então acabam criando soluções com pouco, fazendo surgir assim ideias inovadoras que atinjam os objetivos e mantenham a sustentabilidade do empreendimento. Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), ao construir esse modelo os objetivos precisam ser claramente definidos, bem entendidos, para que não haja conflitos entre quem participa dessa empreitada.

Segundo Bessant e Tidd (2009), estes empreendedores procuram realizar mudanças de longo prazo, a procura de resultados efetivos e sustentáveis, e quanto a essas mudanças, Alvord, Brown e Letts (2004), afirmam que é necessário entender que não se deve querer sanar apenas problemas imediatos, mas sim modificar o sistema com medidas que realizam importantes transformações, trazendo melhorias à determinada comunidade. Essas transformações incluem a mobilização de recursos e os impactos, que trazem mudanças ao contexto social onde se encontra o problema.

Infelizmente, muitas empresas ainda estão preocupadas apenas com o desenvolvimento de seus negócios e sua rede de contatos, os quais irão impactar diretamente nos seus ganhos (HART, 2005), mas paralelamente a isso temos as questões dos países em desenvolvimento no que diz respeito à carência de recursos, infraestrutura e projetos voltados para sanar os problemas ambientais e sociais. Grande parte da população nesses países passa por péssimas condições de vida, e muitas vivem isoladas, sem ter acesso a muitos recursos.

Faz-se necessário as empresas ampliarem a visão, e como apresentam Prahalad e Hart (2002), passar a enxergar novos mercados e investir nesses locais, e não na perspectiva de exploração, como muito é feito, mas focar na geração de riqueza social e em causar impacto positivo. Esse novo negócio deverá trazer soluções inovadoras para as questões que determinada comunidade carece, portanto, é necessário pensar um novo modelo que se adapte a realidade desse negócio social.

Deste modo, ao mencionar a questão de soluções inovadoras, é interessante apresentar a importância da inovação social nesse processo, a qual visa o bem-estar e procura desenvolver o indivíduo, o espaço e a organização. Envolve um processo que conta com a participação de vários atores em aprendizagem coletiva, e que culmina na criação de conhecimento (CLOUTIER, 2003). Inovação torna-se muito importante para redução de problemas sociais e ambientais (DEES, 2011), e é um processo organizado, procurando colocar em prática boas ideias (BESSANT; TIDD, 2009). A motivação para inovar, segundo Bessant e Tidd (2009), surge da vontade do indivíduo de querer fazer a diferença, deixando sua marca. Com isso, de acordo com Bignetti (2011), irá gerar novas soluções para a sociedade, aplicando seus conhecimentos para as necessidades sociais.

Na visão de Prahalad e Hart (2002), organizações que procuram desenvolver negócios inovadores em comunidades que carecem de uma série de recursos, acabam tendo que desenvolver novos modelos de negócio bem como também uma nova gestão de processos, pois são atividades que atendem objetivos sociais, diferentemente do que acontece quando se quer entregar um produto novo no mercado apenas com propósito comercial e de gerar lucro.

Seelos e Mair (2004) apresentam que clientes de lugares mais carentes não têm condições de pagar por muitos serviços e produtos, e nas comunidades em que vivem não há uma estrutura adequada ou recursos que atraiam os empreendimentos tradicionais, por isso que é necessário que desenvolva novos modelos e estratégias únicas, para poder fazer uso desses recursos limitados e criar valor social, oferecendo produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis. Vale lembrar, de acordo com Dees (2011), que o valor desses negócios é criado a partir do momento que os resultados são reconhecidos e maximizados, causando um grande impacto.

É importante destacar, que ao procurar solucionar problemas locais atendendo às falhas de mercado, as empresas devem respeitar a cultura local (HART, 2005), e com isso envolver as pessoas de forma positiva nos negócios, aumentar o potencial de ganho dos mais pobres, e como apresentado por Prahalad e Hart (2002), criar poder de compra, formatar aspirações, ampliar o acesso e construir soluções locais. Vemos que estratégias antigas de grandes organizações já não são tão viáveis (HART, 2005), é necessário procurar desenvolver novos modelos. É preciso também conhecer de perto a realidade do que se procura transformar, pois assim conhecerá a fundo as necessidades que determinada localidade necessita, e poderá criar soluções inovadoras.

Nesse processo de desenvolvimento de suas organizações, os empreendedores enfrentam vários desafios, entre eles as questões de sustentabilidade, profissionalização, gestão, marco regulatório e legislação (AOQUI *et al.*, 2011). Também tem a questão de acesso aos talentos e de financiamento e recursos, e deste modo, tem que apostar em estratégias criativas para poder atrair e motivar talentos e financiadores (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012). É necessário que este empreendedor tenha capacidade de comunicação, para desenvolver uma grande rede de contatos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2012), e de acordo com Cloutier (2003), inovações sociais são possíveis através do desenvolvimento destas redes.

De acordo com Oliveira (2004), existem dois tipos de organizações envolvidas como ES, disseminando o conceito e a prática, que são aquelas que atuam com capacitação e divulgação, e aquelas que atuam no nível operacional, executando e aprimorando os conhecimentos em inovação no campo social. Para esse autor esses grupos não estão separados e necessitam um do outro para se desenvolver.

Portanto, diante de problemas e do fato que a atuação do governo e de empresas tradicionais é insuficiente, a esperança reside na iniciativa de indivíduos socialmente motivados e capacitados para gerar mudança no contexto presente (SKOLL, 2006).

2.3.3 Negócios Sociais

Negócios sociais (NS) são organizações que desenvolvem soluções aos problemas sociais, buscando a sustentabilidade financeira através de mecanismos de mercado (COMINI, 2011). A ideia de desenvolver inovação e iniciativas de mercados voltadas para problemas sociais engloba diversas necessidades, como por exemplo, cuidados com a saúde, educação, desenvolvimento econômico, serviços humanos, meio ambiente e cultura (DEES; ANDERSON, 2006; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Essas organizações podem ser chamadas também pelos termos Empresas Sociais e Negócios Inclusivos, e por ser um conceito novo, ainda tem gerado debates pela falta de entendimento em iniciativas que focam em temas que até então eram vistos como irreconciliáveis, ou seja, um negócio de mercado com objetivo de alcançar impacto social (COMINI, 2011). São assim, organizações híbridas, por conciliar os termos Negócio e Social, introduzindo um novo conceito voltado à criação de valor sustentável (ALTER, 2006).

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) as apresenta como um subconjunto do empreendedorismo social.

Essas empresas, as quais possuem seu objetivo principal ligado ao fator social, procuram atender a comunidade visando atingir as necessidades demandadas, oferecendo produtos e serviços a preços baixos ou até mesmo de forma gratuita, tendo em vista que os beneficiários destes serviços carecem de recursos (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Para Bezerra *et al.* (2015), NS visam o bem estar do cidadão e melhoria da qualidade de vida. De acordo com esses autores, quando empreendedores definem a missão de seu negócio eles trabalham para gerar a inclusão, pois ela pode ser vista quando o cidadão é atingido positivamente pelo empreendimento social, tendo assim a oportunidade de se integrar a sociedade, desenvolver senso crítico, obter conhecimento, evoluir, e futuramente ser também um empreendedor, procurando desenvolver iniciativas que busquem o bem comum. Este empreendedor se torna uma figura inspiradora. E como afirmam Perrini e Vurro (2006), ES é uma alternativa inovadora para abrir caminho para a mudança e transformação social.

Alter (2006) apresenta que gestores de organizações sem fins lucrativos enfrentam o desafio para serem mais competitivos, oferecendo produtos e/ou produtos de qualidade e aumentando o impacto social, e isso fez com que procurassem por uma nova abordagem, estimulando assim a criação da empresa social.

Estes negócios devem possuir conhecimento das especificidades da cultura de seu público-alvo, identificando assim os elementos necessários para inovar e desenvolver serviços e/ou produtos para atendê-los (SANTANA; SOUZA, 2015). Estes autores também apresentam a questão de escala, em que o empreendimento deve ser localizado próximo ao seu consumidor, promovendo o desenvolvimento sustentável, e também deve ser replicável em outras localidades de semelhante característica, englobando assim mais indivíduos, inserindo-os em suas unidades produtivas ou na sua comercialização, bem como também atuando como consumidores.

Vemos assim emergir negócios inclusivos, não apenas relacionados a iniciativas voltadas a inclusão de pessoas com deficiência, trazendo-as para o ambiente de trabalho, mas também voltados a criar oportunidade de trabalho e renda para aqueles que se encontram a margem do mercado de trabalho. Ao se falar em pessoas que estão à margem do mercado de trabalho englobam-se homens e mulheres pobres de baixa escolaridade, jovens sem trabalho, entre outros grupos de pessoas em condições de vulnerabilidade social. Percebe-se que são características de indivíduos que vivem em condições precárias de vida, sem acesso a boas

condições de sobrevivência e em situação de risco social e ambiental (TEODÓSIO; COMINI, 2012).

Vale destacar, que ao falar em negócios inclusivos, engloba-se qualquer organização que procura oferecer um trabalho digno a essas pessoas, não se atendo apenas a iniciativas de economia solidária, ou seja, cooperativas e associações autogeridas, mas também empresas privadas que se voltem a esse público em questão (TEODÓSIO; COMINI, 2012). Essas empresas serão inclusivas ao envolvê-los em seu ambiente de trabalho ou em organizações com as quais mantêm relações (TEODÓSIO; COMINI, 2012; SANTANA; SOUZA, 2015).

Nota-se que existem diferentes perspectivas ao redor do mundo quanto a negócios sociais. Na Europa, se caracteriza por economia social, onde organizações da sociedade civil procuram sanar problemas sociais. Já nos Estados Unidos, a visão é mais ligada a organizações privadas que desenvolvem negócios que trarão retornos e que procuram desenvolver projetos voltados aos problemas sociais. Por último, têm-se os países em desenvolvimento, voltados às iniciativas de mercado que procuram reduzir os problemas sociais bem como também gerar inclusão social (COMINI, 2011). Portanto, vemos emergir na prática diferentes modelos de negócio social, variando de acordo com a realidade em que é criado e com o perfil de seus empreendedores. É interessante destacar o modelo presente nos países em desenvolvimento, que trazem uma abordagem que olha pelo lado da inclusão social.

Hoje a realidade é diferente quando se analisa as relações entre empresas voltadas ao lucro com aquelas iniciativas voltadas a sanar problemas sociais, pois agora há uma aproximação entre elas, mostrando que é possível haver uma relação onde todas as partes saem ganhando, ou seja, gerando sustentabilidade financeira e valor social (ASHOKA; MCKINSEY, 2001; COMINI, 2011).

Quanto às características de negócios sociais, também se deve tratar a questão dos lucros, pois há duas correntes que discutem se os mesmos devem ser revertidos ou não ao negócio. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) defendem que deve haver o reinvestimento do lucro no empreendimento, destinado à expansão do mesmo, enquanto Chu (2005) defende o contrário, de que o lucro pode ser distribuído, atraindo assim mais investimentos.

Prahalad e Hart (2002), afirmam a importância de grandes empresas investirem na camada da base da pirâmide, que com este trabalho poderão criar boas condições de vida nessas comunidades, tendo o papel importante na redução da pobreza no mundo. Ao se falar em investir, diz respeito não apenas a oferecer produtos e serviços de qualidade a preços

acessíveis, mas também criar oportunidades para que as pessoas possam se desenvolver e viver em ambientes com os recursos necessários para a sobrevivência, no que diz respeito à saúde, educação, moradia, lazer, informação, entre outros. Comini (2011), também cita o estudo realizado pela *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) que apresenta a importância do papel das pequenas e médias empresas, cooperativas e organizações da sociedade civil, na procura de soluções para os problemas sociais.

É importante que as pessoas que se envolvem nessas iniciativas tenham o propósito de mudar a sociedade, com uma consciência mais ampla dos problemas que hoje existem e que o governo e setores privados acabam, muitas vezes, não dando a devida atenção. Como apresentado por Seelos e Mair (2004), esses empreendedores buscam reduzir os problemas de sobrevivência de indivíduos que se encontram em situações lastimáveis, e assim os ajudam a construir suas vidas, mas não no sentido de ser uma luta para poder sobreviver, mas sim na perspectiva de resgatar seu potencial de indivíduo, integrando-os na sociedade.

2.4 Captação de Recursos

Estratégias voltadas à captação de recursos estão ligadas ao desenvolvimento de ações diversificadas, que envolvem recursos financeiros, humanos e materiais para o desenvolvimento de uma ação fim, a qual está ligada aos objetivos da organização. Vale lembrar que essas estratégias não podem deixar de lado a natureza e os ideais da organização. Como por exemplo, no caso de uma ONG, ela não deve traçar seus objetivos e alterar sua missão de acordo com as necessidades dos financiadores, mas sim tem que estar alinhada com as necessidades da sociedade (ABONG, 2007).

De acordo com o Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS) e a *United Way Canada – Centraide Canada* (UWC-CC), o termo captação de recursos está ligado às atividades voltadas à finalidade principal da organização, onde se procura obter recursos devido ao fato de que há uma necessidade, tanto de dinheiro quanto de pessoas, para manter a capacidade de atuação da organização. A captação também é um meio de tornar visível o trabalho desenvolvido, trazendo vantagens, como por exemplo, obter apoio da comunidade e apoio político, mobilizar mais voluntários, alcançar mais pessoas e aumentar a credibilidade. As atividades nesse processo de captação devem envolver três fatores principais: justificativa (natureza da necessidade que a organização atende), liderança (papel e capacidade do líder), e pesquisa de doadores (GETS/UWC-CC, 2002).

Kother (2007) apresenta que no Brasil há uma falta de sistematização e método para realizar a captação de recursos pelas organizações, apontando para a falta de conhecimento dos gestores. Sendo assim, a autora explica que o método de captação envolve um conjunto de procedimentos e técnicas que orientam os gestores para que realizem as atividades de captação de forma planejada e ética.

Para Dias e Rodrigues (2002), diante o grande número de ONGs, a tarefa de captar recursos torna-se mais difícil e passa a exigir mais dos gestores, pois hoje os investidores antes de fornecer recursos querem ter ciência dos resultados das ações e os impactos alcançados pelas organizações.

Para realizar captação de recursos é importante estar atento a alguns fatores, como projetos e relatórios bem estruturados, um sistema de monitoramento para a captação, contabilidade transparente e bom controle das contas. Além disso, deve haver o envolvimento e comprometimento de todos os setores da organização. Outra questão que merece destaque é a da sensibilização, pois para atingir os financiadores deve-se procurar apresentar as ações desenvolvidas e o potencial dos resultados alcançados dessas ações (ABONG, 2007).

Na visão de Falconer (1999), para manter a sustentabilidade a organização deve possuir capacidade para captar recursos, tanto financeiros e materiais quanto humanos, de forma contínua, e desenvolver competências para utilizar esses recursos de maneira eficaz que possibilite atingir seus objetivos. Este autor cita o fato de que o terceiro setor enfrenta dificuldades para manter sua sustentabilidade financeira, e que é importante que o gestor dessas organizações tenha capacidade de desenvolver métodos para adquirir recursos, sem que a organização fique dependente de um financiador específico. Com isso, ela conseguirá aumentar o número de parceiros e financiadores para investirem em seus projetos.

Outra questão que Falconer (1999) destaca, é que tem que dar atenção ao desenvolvimento dos recursos humanos, tendo em vista que o terceiro setor tem se tornado mais competitivo, além do que se deve pensar em formas de manter a integração e motivação da equipe. Além desses fatores, para manter a sustentabilidade, deve-se não apenas captar, mas também saber empregar os recursos de forma correta e eficiente.

Vale destacar que, para todo esse processo deve-se desenvolver um planejamento da captação, com metodologias e instrumentos necessários, bem como também definir de forma coletiva estratégias e ações. Assim, a organização não fica de forma passiva reagindo às possibilidades de investimentos que chegam a sua porta. Portanto, este plano deve descrever o processo para a organização adquirir os recursos necessários para suas atividades para que se

atingam suas finalidades. É importante também destacar que o planejamento das estratégias de captação não é o mesmo que o planejamento da ação fim, ou seja, o planejamento da captação está ligado a como adquirir os recursos, e já o planejamento das atividades-fim está ligado ao que ela irá realizar com os recursos captados. Deste modo, deve-se realizar também uma boa gestão dos recursos, direcionada para a diminuição de custos (ABONG, 2007).

2.4.1 Fontes de Recursos

Quando se analisa a questão financeira, organizações no geral enfrentam desafios para obter acesso ao capital, e quanto aos empreendimentos sociais, ainda existem poucas linhas de investimento específicas voltadas a esse tipo de negócio (IZZO, 2013). Empreendedores sociais tem que lidar com tensões causadas pela necessidade de obter impacto social e ao mesmo tempo maximizar a rentabilidade financeira (AOQUI *et al.*, 2011).

Mas ao se falar em capital financeiro, devem-se analisar as fontes de recursos, que podem estar ligadas a investimentos, empréstimos e doações provenientes de instituições privadas, órgãos governamentais, pessoas físicas, e fontes informais como família e amigos, e dinheiro próprio. Além dessas fontes, também existem os fundos de investimentos e investidores anjos (IZZO, 2013; NOVAK; CARMO; SOUZA, 2015).

Família e amigos podem ser tratados como a primeira fonte externa de financiamento e geralmente não são investidas grandes quantias. Quanto às doações, podem ser interpretadas como investimentos sem retorno, e muitas vezes estão ligadas ao papel de oferecer apoio ao desenvolvimento de uma região e ajuda às boas causas. Outra fonte são os empréstimos, oriundos de órgãos ou bancos privados (IZZO, 2013). Algumas das organizações de concessão de empréstimo subsidiados no Brasil são: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Agência Brasileira de Inovação (FINEP) e os bancos regionais de fomento. Existem também as subvenções econômicas, que são recursos não reembolsáveis aplicados em determinados setores de desenvolvimento, e para receber a subvenção, o negócio tem que se candidatar a seleção realizada através de um edital (NOVAK; CARMO; SOUZA, 2015).

Além das fontes apresentadas, existem também os fundos de investimento e investidores anjos, sendo que seus recursos voltados a negócios sociais vêm crescendo a cada dia, como é apresentado por Novak, Carmo e Souza (2015). De acordo com esses autores, quando há tranquilidade em relação aos riscos, tem-se o investimento que possui participação

acionária na empresa, e as formas mais comuns de participação acionária são o *venture capital* e o *private equity*. O primeiro é voltado a empresas em estágio inicial, e esta modalidade é muito utilizada por investidores anjos, que não oferecem apenas recursos, mas também conhecimentos de gestão. Quanto ao *private equity*, ele é voltado para investimentos em empresas com maior desenvolvimento, com o objetivo de expansão e consolidação.

Então, para que o empreendedor possa colocar suas ideias em prática e consiga contribuir para criar melhorias nas condições de vida da população é necessário que tenha uma rede de apoio, a qual será essencial para que o negócio prospere e impacte positivamente determinada comunidade. Aoqui *et al.* (2011) apresentam os atores que compõem essa rede, os quais são: i) Desenvolvedores: instituições que buscam dar apoio às organizações oferecendo determinados serviços por um período de tempo para que possa proporcionar o crescimento do negócio, e como exemplos tem-se as incubadoras, as aceleradoras e as incentivadoras de redes; ii) Investidores: os alavancadores do negócio, os quais contribuem para o desenvolvimento econômico, através da oferta de recursos e empréstimos, bem como também investindo na participação em negócios; iii) Fundações, Institutos, Organizações Sociais e Negócios Sociais Integradores: não almejam o lucro, mas sim causar impacto, e deste modo, destinam investimentos para estimular a cadeia produtiva de impacto social; iv) Consultorias Especializadas: prestam serviços de gestão, advocacia, comunicação, entre outros.

Importante destacar que tem ocorrido um aumento no interesse de se investir em negócios de impacto social, e investimentos voltados a empreendimentos dessa característica são chamados de investimentos de impacto social (IZZU, 2013).

2.4.2 Investimento de Impacto Social

Devido ao fato de que os recursos obtidos através do governo e também de instituições de caridade não são suficientes para sanar os problemas sociais, o investimento de impacto surge como alternativa que dirige recursos privados para obter benefícios sociais. Esses investimentos são destinados a criar impacto positivo e é realizado por instituições filantrópicas e financeiras bem como também indivíduos que possuem uma renda alta, os quais investem em diversos setores de atividades, desde que estas contemplem objetivos de impacto (O'DONOHUE; LEIJONHUFVUD; SALTUK, 2010). So e Staskevicius (2015)

apresentam que desde que o termo surgiu em 2007, investimento de impacto conquistou o interesse do mundo dos negócios, dos governos e das organizações do setor social.

No relatório elaborado pela *Cambridge Associates and the Global Impact Investing Network* (2015), esses investimentos são definidos pelo interesse no retorno social e ambiental, além do retorno financeiro. Complementando, para Ogain (2015), os investimentos de impacto tem como maior objetivo criar impacto social, investindo assim em inovações que procuram solucionar problemas sociais de forma financeiramente sustentável.

Pela análise tradicional, avalia-se o retorno e risco de um investimento, mas ao se tratar de investimentos de impacto, incorpora-se uma terceira dimensão, denominada impacto (SALTUK; IDRISSEI, 2012), a qual exige atenção e apresentação de resultados (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014). Essa dimensão é o grande diferencial desse tipo de investimento.

Reeder *et al.* (2014), apresentam o mercado de investimento de impacto como algo que está em plena expansão e ganhando cada vez mais reconhecimento. Ogain (2015), também discorre sobre o aumento do nível de interesse e de atividade neste campo de investimento de impacto, de modo que está começando a se tornar uma atividade principal de muitas fundações, bancos e instituições. Mas é importante ter em vista, como afirmam O'Donohoe, Leijonhufvud e Saltuk (2010), que este termo "investimento de impacto" é novo mas sua prática já ocorre há tempos, a de se investir em empresas que fornecem soluções para problemas sociais. Estes autores também apresentam que os investidores de impacto variam de caráter, desde indivíduos às instituições de diferentes setores.

Existe uma ampla gama de setores, objetivos de impacto e regiões geográficas a serem contemplados com investimento, sendo assim, esses investidores irão direcionar o capital para determinadas oportunidades de investimento. Pode-se ver assim que existe uma demanda crescente por parte dos investidores, que procuram negócios com impacto, como também existe oferta por parte dos NS (O'DONOHOE; LEIJONHUFVUD; SALTUK, 2010). Para Best e Harji (2013), os investidores de impacto possuem diferentes motivações e variações quanto aos ativos, riscos, expectativas de retorno e objetivos de impacto social.

Em se tratando da realidade brasileira sobre investimentos de impacto, foi realizado pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE), *LGT Venture Philanthropy*, *Quintessa Partners* e *University of St. Gallen*, em 2014, o Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil, que trouxe importantes dados acerca dessa temática. De acordo com este relatório, nos últimos 10 anos tem se observado um aumento significativo do tema, onde um aumento do número de investidores e de capital e uma maior articulação entre os atores

facilitaram o desenvolvimento do ambiente de investimento de impacto no país. É apresentado que em 2009 seis organizações estavam em atividade, já em 2013 vinte investidores buscavam por oportunidades de investimentos de impacto no Brasil. Dentre os 20 investidores, onze são internacionais e nove são nacionais, mostrando um equilíbrio entre atores locais e estrangeiros. Esse ambiente de investidores inclui aceleradoras de negócios, family offices, fundos abertos, fundos fechados, incubadoras de negócios, fundações, bancos multilaterais de desenvolvimento e fundo de investimentos filantrópico.

Este Mapa relatado apresenta que a busca por oportunidades no Brasil permanece um desafio, pois os investidores tem dificuldades em identificar potenciais empresas para se investir, que atendam aos seus critérios. Os recursos investidos encontram-se em vários setores, mas estão mais concentrados em três áreas: educação, saúde e inclusão financeira. Além disso, foi relatado que o fluxo de oportunidades de investimentos está fortemente concentrado em alguns estados, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, mas nota-se que regiões mais afastadas começam a ser exploradas.

Portanto, nota-se o interesse crescente acerca de investimento de impacto, bem como também há um grande interesse em se desenvolver métricas de avaliação de impacto, pois como apresentado por Saltuk, Bouri e Leung (2011), essa medição será a chave para os investidores observarem se seus objetivos estão sendo atingidos.

2.5 Mensuração e Avaliação de Impacto Social

A questão de impacto social de um projeto é um ponto que merece uma grande atenção ao se desenvolver um plano de negócios, pois o foco de empreendimentos sociais é o retorno social que será obtido (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). De acordo com Brandão, Cruz e Arida (2014), é importante conhecer a capacidade de um negócio social de gerar impacto positivo na sociedade, para ver se está cumprindo seu objetivo principal, e para isso, deve-se criar formas de avaliar esses resultados. Estes autores apresentam o conceito de impacto como mudanças que ocorrem na sociedade a partir do momento que se desenvolve um projeto ou um negócio social.

Para Clifford, Markey e Malpani (2013), a questão de desenvolver medição de impacto social é cada vez mais crítica, devido ao fato de que as organizações sociais estão sendo, de certa forma, pressionadas a tornar evidente o seu valor social, e como dito anteriormente, estamos diante à uma realidade de que recursos do governo e doações de

caridade não são suficientes para atender às demandas sociais, então conseguir investimentos é fundamental.

De acordo com Ogain (2015), é necessário apresentar evidências do sucesso obtido pelas inovações dos negócios sociais, para que o investidor fique informado se seu investimento está cumprido o objetivo de impactar, de modo que não haveria diferenças/mudanças caso não tivesse ocorrido um investimento. E assim, para evidenciar os resultados é necessário haver medição. Vale considerar, como apresentado por Hehenberger, Harling e Scholten (2013), a mensuração como um processo de aprendizagem.

Mas é importante notar que esse interesse por mensurar resultados não é algo novo, e é semelhante à iniciativa de avaliação de programa social que era popular na década de 70 até década de 80, que foi impulsionada nos Estados Unidos, mais especificamente a partir dos departamentos de trabalho social de universidades. Porém, o movimento perdeu força, e isso ocorreu primeiro devido à dificuldade de se mensurar objetivos que só ocorreriam no futuro, e segundo porque demandava tempo e recursos de organizações não lucrativas (ZAPPALA; LYONS, 2009).

So e Staskevicius (2015) mostram que se veem pesquisas surgindo nos últimos anos sobre mensuração, mas que esse campo ainda não está bem estruturado, faltando mais estudos, e assim veem-se metodologias que não estão bem organizadas. Mostrando, deste modo, ser um campo ainda em construção.

Mas tratando-se do processo de medição de impacto, este reúne informações sobre as atividades da organização e as relaciona às mudanças que trarão à vida das pessoas e ao ambiente, após um período de tempo. A organização deve aprender com seus resultados, para que assim possa tomar decisões futuras. É crucial desenvolver relatórios transparentes para promover confiança entre os investidores e também para informar bem seu público sobre o seu trabalho, mostrando o que se tem alcançado. A medição também é importante para os beneficiários, pois os ajuda a entender melhor os serviços, processos e resultados que a empresa oferece. Além disso, permite que diferentes organizações comuniquem melhor entre si, compartilhando resultados e procurando melhores práticas para desenvolver o setor (THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP, 2014).

De acordo com o relatório do *The Social Investment Business Group* (2014), a empresa deve definir sua missão, mapear suas atividades e mensurar seu impacto. Como suas ações, deve-se estabelecer metas e objetivos a serem atingidos, bem como também elaborar um mapa de atividades e as vincular com seus produtos, resultados e impacto, selecionando

indicadores que atendam suas demandas. Assim, desenvolve-se uma cadeia de impacto, formando sua Teoria da Mudança.

Hehenberger, Harling e Scholten (2013) apresentam um esquema que é composto por cinco passos para se mensurar impacto, o qual é representado pela Figura 1:

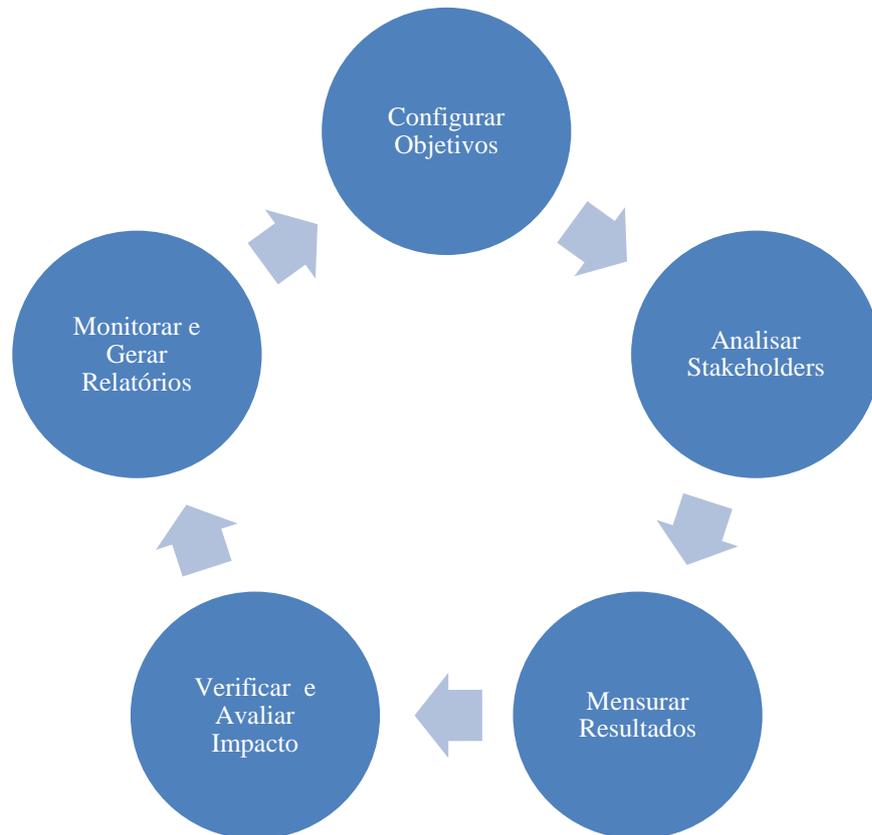


Figura 1: Cinco Passos de Medição de Impacto Social

Fonte: Adaptado do modelo da European Venture Philanthropy Association (EVPA)

O foco da mensuração, segundo Hehenberger, Harling e Scholten (2013), é de gerir e poder controlar o processo de desenvolvimento de impacto social, com o objetivo de maximizá-lo bem como também otimizá-lo. Nesse processo é importante estar atento ao que precisa mudar para que o impacto seja efetivo. No centro de todo esse esquema há o gerenciamento do impacto, e cada etapa se relaciona com o objetivo da organização de criar impacto social.

Ogain (2015) apresenta algumas questões que facilitam ao empreendedor social a desenvolver sua estratégia de impacto, são elas: i) identificar qual problema social a empresa visa, quais são as causas raízes e como irá combater os fatores; ii) procurar identificar a inovação, verificar se ela é diferente do que já existe e mostrar evidências de que a mesma trará impacto; iii) mapear a teoria da mudança para entender o impacto que irá gerar; iv)

traçar uma estratégia para que o negócio tenha escala e sustentabilidade; v) pensar sobre métricas e tipos de avaliação que terá que criar. Na Figura 2 abaixo, segue uma representação das questões abordadas pela autora.



Figura 2: Etapas para Desenvolver uma Estratégia de Impacto

Fonte: Adaptado do modelo apresentado por Ogain (2015)

O *The Code of Good Impact Practice* (2013), traz outra abordagem sobre o processo de medição, o qual envolve quatro fases: 1) planejar; 2) fazer; 3) avaliar; 4) rever. Na primeira fase, deve-se identificar o impacto e entender o que se deve medir; na segunda fase é onde se coleta as informações sobre o impacto; na terceira fase devem-se tirar conclusões e comparar o que se encontrou; na quarta fase comunicam-se informações sobre o impacto, aprende-se com os resultados e buscam-se melhorias. Durante todo o ciclo há oito princípios gerais que envolvem boas práticas: assumir a responsabilidade pelo impacto e incentivar outros a fazerem o mesmo; focar no propósito; envolver outras pessoas na prática; aplicar métodos e recursos adequados; considerar a gama de diferença que irá fazer; ser honesto e aberto; estar disposto a mudar e agir; compartilhar os planos de impacto, métodos, resultados e aprendizagem.

Assim como se abordou a ótica do empreendimento, torna-se necessário também abordar a mensuração de impacto na perspectiva das organizações que irão investir e/ou oferecerão treinamentos e consultoria aos empreendimentos que irão gerar um retorno social. De acordo com Hehenberger, Harling e Scholten (2013) ao abordar a questão de mensuração de impacto, deve-se contemplar os dois lados, tanto do empreendimento quanto do investidor, sendo que este atinge o impacto de forma indireta, ou seja, investindo em uma organização que irá solucionar um problema social.

Deste modo, o impacto será mensurado para detectar o que ocorreu de mudança na atuação do empreendimento social após os investimentos, consultorias e treinamentos recebidos (ASHOKA; MCKINSEY, 2001), sendo uma forma de gerenciar melhor os investimentos e poder definir ações de correção (HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013). De acordo com Hehenberger, Harling e Scholten (2013), o processo de

medição de impacto está alinhado com o processo de gestão de investimentos. Sendo assim, as ações de correção podem ser aplicadas tanto no gerenciamento de investimento quanto à medição de impacto, levando em conta que os processos estão integrados. Essa abordagem segue apresentada na Figura 3.

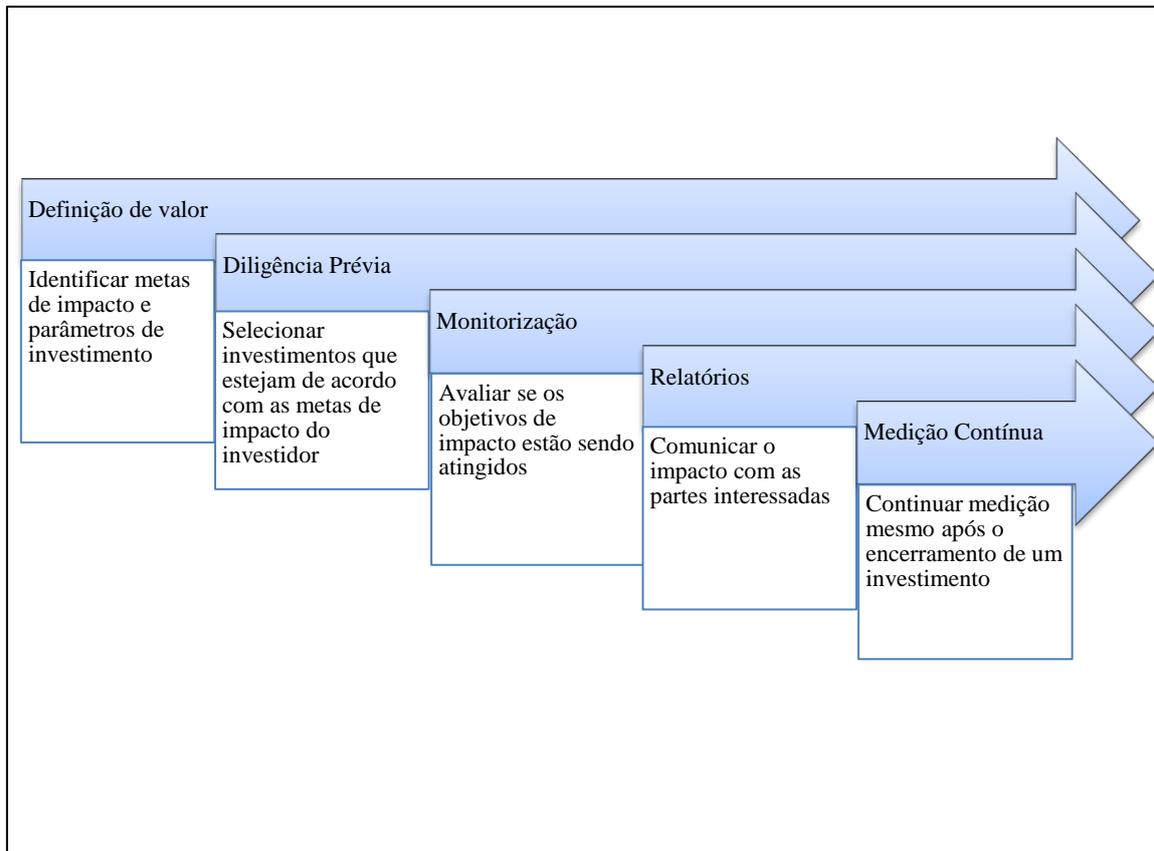


Figura 3: Ciclo de vida do investimento

Fonte: Best e Harji (2013)

Quanto à questão de ferramentas utilizadas para mensurar resultados e impactos gerados por negócios sociais, Best e Harji (2013) apresentam várias ferramentas, as quais auxiliam o trabalho de investidores e empreendedores, como por exemplo, a taxonomia IRIS (*Impact Reporting and Investment Standards*) e as ferramentas GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*) e SROI (*Social Return on Investment*), bem como também a Teoria da Mudança. Todas essas ferramentas facilitam a comparabilidade de desempenho entre as iniciativas, o que facilita bastante na atuação de investidores e empreendedores.

Além das ferramentas utilizadas, existem determinados desenhos metodológicos que também são explorados na avaliação de impacto, os quais são: experimentais, quasi-experimentais e não experimentais. Os experimentais e quase-experimentais envolvem grupos

que participam da intervenção e grupos para comparação que não participam da intervenção (contrafactuais). A diferença entre esses dois modelos é que os experimentais escolhem as unidades através de sorteio, já nos quase-experimentais isso não ocorre. Quanto aos modelos não experimentais, o grupo contrafactual não é utilizado (SEPT; NAYLOR; WESTON, 2011).

Pode-se ver assim, que junto com o crescimento do campo de investimento de impacto também houve o aumento da atenção para se medir estes impactos, porém, essa medição na prática é um processo complexo, e tem surgido várias abordagens, encontrando assim metodologias emergindo de diferentes organizações, porém, é necessário haver um maior rigor na medição, senão a prática de investimento de impacto pode ser vista e utilizada como uma mera ferramenta de marketing (SO; STASKEVICIUS, 2015). Complementando essa visão de um processo complexo, o *The Code of Good Impact Practice* (2013) apresenta que as organizações sociais entendem a necessidade de boas práticas e querem desenvolvê-las, mas que nesse caminho elas encontram diferentes definições, vários métodos, e muitas vezes explicações confusas.

Quanto à questão de boas práticas, o relatório do *Social Impact Investment Taskforce* (2014) reforça a ideia de que mensurar o impacto é de suma importância para que ocorram investimentos de impacto, pois com isto é possível demonstrar o que realmente se alcançou, reforçando a importância de se haver investimentos dessa natureza. Uma medição efetiva gera valor para todas as partes, impulsiona a aplicação de mais capital, aumenta a transparência e a responsabilidade.

2.5.1 Método de Mensuração

Este trabalho irá utilizar como base o método de mensuração baseado na Teoria da Mudança e no Modelo Lógico, que de acordo com So e Staskevicius (2015) é um método que permite compreender o caminho para o impacto e que apresenta uma estrutura para definir metas e acompanhar o progresso, além do que apresenta um quadro que mostra a lógica do impacto.

Esta metodologia será apresentada nos próximos dois tópicos, sendo que em cada tópico será apresentado com mais detalhes os modelos Teoria da Mudança e Cadeia de Impacto (Modelo Lógico).

2.5.1.1 Teoria da Mudança

As ideias de Teoria da Mudança (TM) passaram a surgir entre as décadas de 70 e 80, devido à necessidade de lidar de forma eficaz com as complexidades de avaliar programas sociais; já o termo “Teoria da Mudança” surgiu na década de 90 (ELLIS; PARKINSON; WADIA, 2011). A prática para informar o que se tem realizado no campo social já acontece há um longo tempo, devido à necessidade de desenvolver ferramentas que levem a pensar na teoria por trás das práticas com foco no desenvolvimento da sociedade (STAIN; VALTERS, 2012; VOGEL, 2012).

O trabalho que se tornou referência foi o da autora Carol Weiss que propôs uma alternativa de avaliação, conhecida por “*Theories of Change*”, para auxiliar as iniciativas. 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, devendo assim compreender que é com os processos de mudança que será possível obter sucessos e trazer benefícios para o público-alvo.

Se usada corretamente, a teoria pode ser útil de duas formas: como uma ferramenta, realizando o mapeamento de uma sequência lógica e fazendo uso de premissas, de modo que force os gestores a conhecerem bem a realidade que querem atingir e a fazer revisões das premissas que utilizam; a segunda forma a ser utilizada é na perspectiva de uma abordagem para refletir o desenvolvimento, ao fazer contínuas críticas sobre o contexto que pretende gerar mudanças, e quais estratégias serão necessárias para atingir o objetivo, de forma que resulta em uma reflexão profunda e em diálogos entre as partes interessadas (VOGEL, 2012; VALTERS, 2015). Complementando, Green (2015) enxerga a TM como uma bússola, que ajuda os gestores a encontrar o caminho, descobrindo uma forma para gerar a mudança.

Stain e Valters (2012) apresentam quatro categorias de objetivos da TM: i) planejamento estratégico: mapeamento do processo de mudança, fazendo uso de um modelo lógico (quadro lógico); ii) acompanhamento e avaliação: articula os processos e resultados que almejam, realizando revisão; iii) descrição: forma de a organização comunicar o processo de causar impacto aos parceiros; iv) aprendizagem: ajuda os gestores a esclarecer e a desenvolver a teoria de sua organização ou programa. Ela pode ser usada na forma de planejamento estratégico ou no planejamento de programas ou políticas (ROGERS, 2014).

Ao desenvolver a teoria, deve-se responder a seis questões: i) quem é seu público-alvo; ii) quais resultados a serem atingidos; iii) quando irá alcançá-los; iv) como fará isso

acontecer (recursos, atividades etc); v) qual o contexto; vi) quais as premissas (FORTI, 2012). Vê-se que existem diversas abordagens sobre TM, mas nota-se que existe um consenso dos elementos básicos que são abordados pela teoria, que são: contexto; impacto a longo-prazo; processo (a sequência que levará a chegar ao impacto); premissas (analisar se as atividades e resultados irão causar a mudança que se almeja); diagrama e narrativa (VOGEL, 2012).

A TM mostra como uma intervenção pode contribuir para uma mudança, ou seja, como fazendo X (ação) irá alcançar Y (progresso), articulando assim a atividade realizada com a mudança pretendida. A teoria mostra a conexão existente entre as atividades e os resultados e de que forma que elas contribuem para alcançar diferentes resultados, apresentando desta forma hipóteses testáveis sobre como isso ocorre (CARE, 2012; ROGERS, 2014). Pode-se ver assim que a TM é uma ferramenta que pode ser utilizada para criar, monitorar, comunicar e avaliar projetos sociais (CARE, 2012; VOGEL, 2012; NESTA; TSIP, 2014).

A TM inclui um mapa dos objetivos, resultados e atividades que levarão a organização a atingir o impacto. Esse processo segue acompanhado por uma lista de premissas e uma narrativa que apresenta as ligações entre os elementos do mapa (REISMAN; GIENAPP, 2004; ELLIS; PARKINSON; WADIA, 2011). O modelo tem diversos formatos, não havendo um jeito certo de ser desenhado, pois o mapa varia de acordo com as necessidades e especificidades do caso, sendo que o importante é apresentar como a mudança ocorre. Este termo pode ser referido de outras formas, como “caminho da mudança”, “mecanismo de mudança”, “teoria da ação”, “modelo lógico” ou simplesmente como “diagrama” (REISMAN; GIENAPP, 2004).

O processo de avaliação de acordo com Ellis, Parkinson e Wadia (2011), inclui os seguintes passos, representados a seguir pela Figura 4.



Figura 4: Processo de avaliação
Fonte: Ellis, Parkinson e Wadia (2011)

A organização Nesta em parceria com a *The Social Innovation Partnership* (2014) apresentam a TM como um diagrama que explica como uma iniciativa tem impacto sobre o público-alvo, e assim elaboram um modelo que descreve todos os passos que um programa percorre para alcançar o impacto pretendido, incluindo os resultados que contribuem para

alcançar esse objetivo, sendo que o processo deve sempre partir do ponto de vista do beneficiário. Abaixo, na Figura 5, seguem os elementos principais.

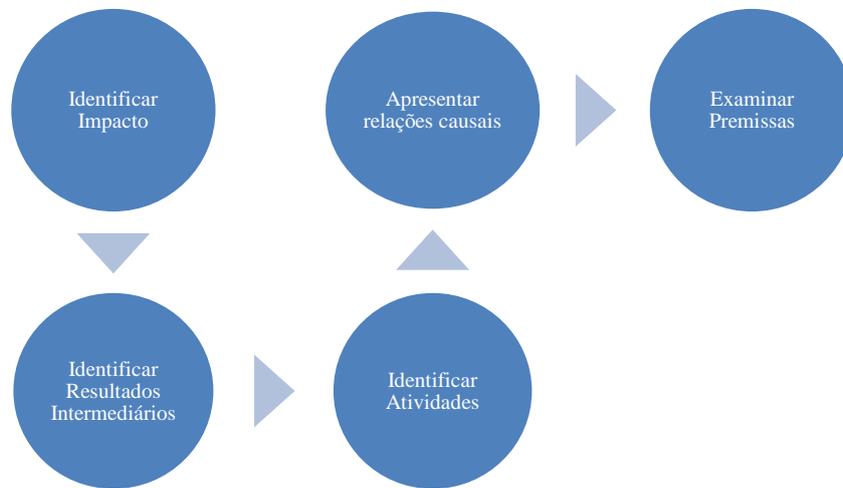


Figura 5: Processos da Teoria da Mudança

Fonte: Adaptado do modelo apresentado por NESTA e TSIP (2014)

Como dicas para desenvolver o diagrama, pode-se utilizar programas presentes em computadores, como *power point* ou *word*, ou usar pedaços de papel e notas *post-it* para facilitar o processo criativo, e preferencialmente ser realizado por um grupo, captando diferentes informações através da equipe, *stakeholders* e até mesmo dos beneficiários. O mapeamento deve ser trabalhado através de cores e uma chave que relacione os diferentes elementos (NESTA; TSIP, 2014). É interessante notar através da TM, que ela ajuda as organizações a enxergarem além de sua realidade (tanto geral quanto de membros), fazendo com que se pense além do óbvio (JAMES, 2011).

A *Actknowledge* apresenta uma abordagem da TM, e seu trabalho se tornou uma fonte muito utilizada (JAMES, 2011). Esta abordagem apresenta um processo que inclui os seguintes passos: i) identificar objetivos e premissas; ii) apresentar as conexões entre os resultados (pré-condições); iii) criar indicadores; iv) intervenções (atividades); v) escrever uma narrativa, que irá dar suporte à representação feita pelo diagrama (CLARK *et al.*, 2013). Assim, a estrutura do diagrama inicia-se pela definição do resultado de longo-prazo e dos resultados intermediários, que são pré-condições para se chegar ao de longo-prazo. A partir disso deve-se ter em mente as premissas necessárias para se chegar a esses resultados.

As premissas formam o elemento central da teoria, pois elas influenciam as escolhas e precisam ser verificadas para ver se estão guiando os gestores para agir de maneira correta de acordo com as mudanças que desejam. Elas representam ideias sobre as relações causa-efeito

entre as intervenções (atividades) e resultados, envolvendo valores individuais e organizacionais (VOGEL, 2012).

A etapa da escrita da narrativa é importante, pois a mesma dá ênfase, de forma resumida, aos componentes do processo e o caminho necessário a ser percorrido para gerar impacto, fazendo com que as partes interessadas possam entender como a iniciativa e suas intervenções conseguem atingir a mudança desejada (ACTKNOWLEDGE; THE ASPEN INSTITUTE ROUNDTABLE ON COMMUNITY CHANGE, 2003). Os elementos contidos na narrativa envolvem: contexto, objetivo de longo prazo (impacto), objetivos intermediários, premissas (suposições) e justificativas, e as intervenções (atividades).

Pode-se ver que existem diferentes maneiras de apresentar a TM, e, muitas vezes faz-se o uso do Modelo Lógico como ferramenta, o qual, através de caixas, apresenta os elementos presentes no processo. Mas não se deve enxergar a TM apenas como um preenchimento de dados nessas caixas, e sim como uma teoria que irá explicar como uma mudança irá ocorrer, apresentando o que o projeto pretende realizar e como irá alcançá-lo (ROGERS, 2014).

Clark e Anderson (2004) buscam apresentar as diferenças entre o Modelo Lógico (ML) e a TM. De acordo com esta organização, o ML identifica os componentes de um projeto, de forma que se possa ver se os resultados estão de acordo com os recursos e atividades utilizados, mas esse modelo não mostra a relação causal entre as atividades e os resultados atingidos, o que já acontece com a TM, a qual apresenta justificativas. Assim, ela articula hipótese sobre porque atividade X vai causar resultado Y. Por isso a TM é considerada um modelo causal.

2.5.1.2 Cadeia de Impacto (Modelo Lógico)

Uma Cadeia de Impacto encontra-se representada por um modelo lógico (ML), o qual narra de maneira mais prática a relação que existe entre as atividades realizadas por uma organização e o resultado alcançado, apresentados através de uma tabela. Nesta tabela são listados os componentes de cada elemento, a começar pelos recursos com destino ao impacto (CLARK; ANDERSON, 2004; W. K. KELLOGG FOUNDATION, 2004; MACKINNON; AMOTT; MCGARVEY, 2006).

A Cadeia de Impacto é utilizada como ponto de partida para definir impacto social, pois apresenta as diferenças entre recursos, atividades, produtos, resultados e impactos sociais

(HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013). De acordo com Clark e Anderson (2004), o ML apresenta graficamente os elementos de um projeto, e auxilia os interessados a identificar os recursos, atividades e resultados obtidos pelos projetos de uma organização. Estes elementos encontram-se apresentados a seguir, pela Figura 6.



Figura 6: Cadeia de Impacto

Fonte: Adaptado do modelo do *Rockefeller Foundation Double Bottom Line Project*

Hehenberger, Harling e Scholten (2013), explicam cada uma dessas partes, a começar pelos recursos, os quais referem-se tanto a capital, material, quanto humano, investidos nas atividades do negócio, atividades estas que contemplam as ações, tarefas e trabalhos desempenhados pela organização. Quanto à produtos, referem-se aos produtos e serviços resultantes das atividades, e a partir disso seguem os resultados, que seriam as mudanças e os benefícios obtidos. Assim, chega-se ao impacto, o qual envolve resultados mais amplos e de longo prazo.

Para o relatório do *The Code of Good Impact Practice* (2013), impacto são efeitos de longo prazo gerados por um trabalho de uma organização, podendo ser referido como a diferença que se realiza. Isso envolve efeito tanto na vida de beneficiários diretos, como aqueles que não são diretos, podendo atingir de uma forma mais ampla, como por exemplo, a política de um governo.

Portanto, na cadeia de impacto encontra-se a ligação das atividades com os produtos e resultados, e quando especificado como irá alcançar o impacto formará a teoria da mudança (MACKINNON; AMOTT; MCGARVEY, 2006), que apresenta um processo de como a organização alcança um impacto e como ele interfere na vida dos beneficiários e no ambiente em geral. O próximo passo para medir o impacto deve ser o de controlar esses elementos da cadeia, e isso é possível através de indicadores (THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP, 2014).

Vê-se assim, que avaliar e mensurar impacto são tarefas mais complexas do que ocorre com análise de dados quantitativos, pois é difícil transformar em dados a mudança que ocorreu em determinada comunidade - impacto atingido (BREST, 2010), mas como dito

anteriormente, é necessário desenvolver uma metodologia de medição (OGAIN, 2015), para que a organização consiga criar, mensurar e avaliar seus projetos e assim comunicar seus resultados para as partes interessadas, que proporcionará atração de investimentos e novas parcerias, além de permitir uma maior transparência, podendo apresentar a diferença que está realizando.

2.5.2 Indicadores de Impacto Social

Para avaliar o impacto é necessário se pautar em determinados indicadores, os quais contêm informações que apresentam as mudanças derivadas de uma intervenção, e assim são utilizadas para monitoramento e avaliação (CHURCH; ROGERS, 2006). Estes autores apresentam que indicadores devem ser confiáveis (qualquer pessoa que aplicar obterá o resultado correto), viáveis (fácil de coletar dados) e ter utilidade na tomada de decisão. Parkinson e Wadia (2008) apresentam que com uso de indicadores é possível verificar se a organização está alcançando seus objetivos e metas, sendo possível assessorar o progresso do projeto.

No caso de organizações do terceiro setor, por exemplo, há uma deficiência de profissionalização e de recursos, e assim acabam dando um peso maior às outras atividades do que às ligadas ao acompanhamento de indicadores, até porque nota-se que um impacto decorrente de uma atuação social é difícil de ser mensurado (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Indicadores são como fator de motivação, pois ao reconhecer a mudança que se está realizando, acaba se tornando algo empoderador; eles também possibilitam: i) apresentar se o objetivo foi alcançado; ii) analisar como os usuários tem se beneficiado com a intervenção; iii) identificar lacunas; iv) realizar melhorias (PARKINSON; WADIA, 2008).

Essa tarefa de mensuração é particular e não existe uma regra de quantos indicadores devem ser utilizados, mas para serem de qualidade eles devem ser relevantes, sensíveis a mudanças, consistentes e práticos (THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP, 2014). Para Sept, Naylor e Weston (2011), os indicadores devem ser: i) relevantes; ii) observáveis: práticos e mensuráveis; iii) compreensíveis: fazer sentido para os avaliadores e partes interessadas; iv) específicos; v) válidos: fornecer dados precisos, imparciais, consistentes e verificáveis.

Complementando essa questão, Hehenberger, Harling e Scholten (2013) identificaram fatores que compõe um bom indicador: devem estar alinhados com os objetivos da

organização; devem ser “*SMART*”: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos; devem ser definidos de forma clara, para que haja uma mensuração confiável e que a mesma possa ser compreendida por todas as partes; indicadores tem que apontar pela mesma direção, para que se possa chegar a uma conclusão.

Os autores Parkinson e Wadia (2008) apresentam um esquema que mostra a funcionalidade de um indicador no ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação de um projeto. Este esquema segue representado pela Figura 7.

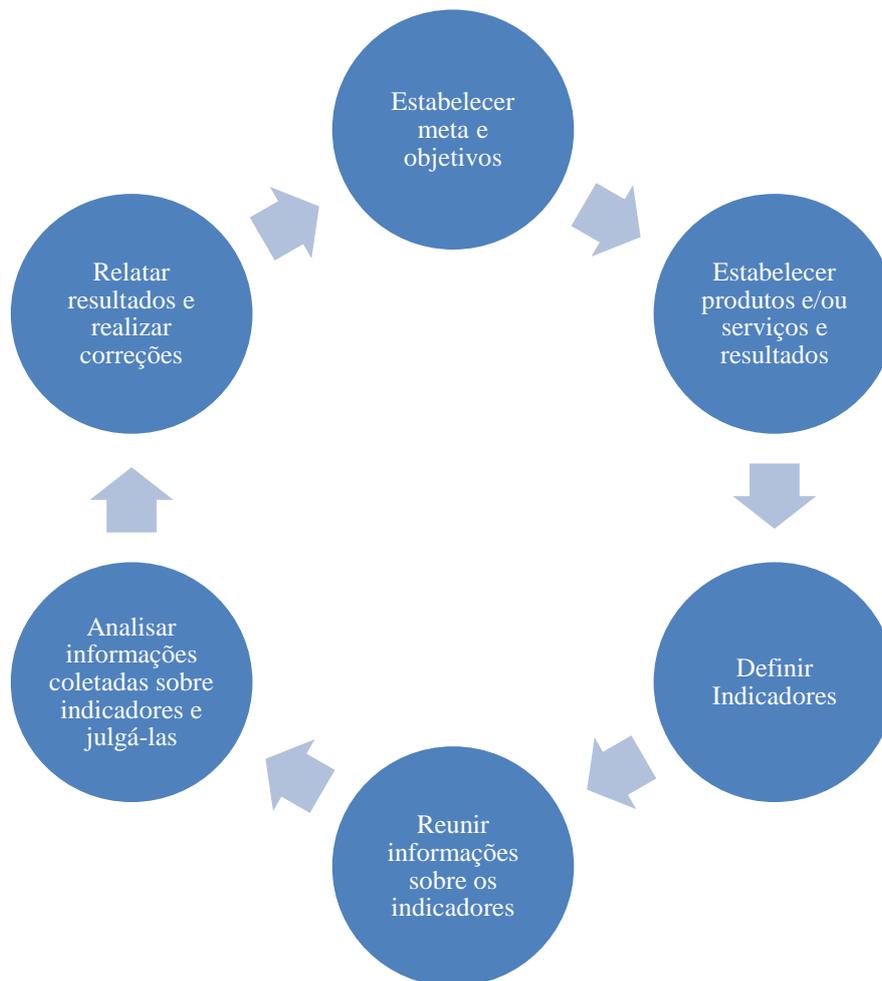


Figura 7: Ciclo de Uso do Indicador

Fonte: Adaptado do modelo apresentado por Parkinson e Wadia (2008)

De acordo com Ashoka e Mckinsey (2001), a organização deve usar indicadores quantitativos e qualitativos. Para Church e Rogers (2006) organizações que combinam ambos os tipos de indicadores demonstram um rico conhecimento sobre o contexto. Os indicadores

quantitativos são aqueles representados por números, referindo a quantidades, como por exemplo, número de pessoas que comprar um livro (PARKINSON; WADIA, 2008).

Existem também os indicadores qualitativos, pois as organizações além de gerarem impacto quantitativo também produzem impacto qualitativo, os quais exigem esforços dos indivíduos que irão mensurá-los (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). Indicadores qualitativos ajudam a entender mais sobre como uma mudança ou processo aconteceu, podendo ser utilizados para avaliar fatos observáveis ou questões subjetivas sobre percepções e experiências das pessoas (PARKINSON; WADIA, 2008). Pode-se usar como exemplo de impacto qualitativo a questão do empoderamento, a conscientização sobre determinado tema etc.

É importante criar indicadores tanto para os *outputs* (produtos e/ou serviços) quanto para os *outcomes* (resultados a curto e longo prazo - impacto), pois eles apresentam a relação dos *outputs* de uma organização na geração de mudanças na vida dos beneficiários (PARKINSON; WADIA, 2008).

Estes autores apontam para o fato de que se deve saber diferenciar o “resultado” e “indicador de resultado”, em que o primeiro refere-se às mudanças, enquanto os indicadores são sinais que mostram se essas mudanças ocorreram. Por exemplo:

- Resultado: Maior motivação entre as mulheres;
- Indicador de resultado: Nível de motivação relatada (mulheres dizem sentir-se mais ou menos motivadas).

Depois de definir os indicadores, vem a etapa de se pensar sobre os métodos que serão utilizados para reunir informações para alimentar os indicadores, e como exemplo de método tem-se o uso de questionários (PARKINSON; WADIA, 2008).

Sendo assim, como apresenta o *The Social Investment Business Group* (2014), ao combinar a cadeia de impacto com seus indicadores, é possível que se construa um sistema de medição de impacto. Após a análise dos indicadores, faz-se necessário avaliar os resultados e traçar estratégias futuras. Importante ressaltar, como apresentado pela Ashoka e McKinsey (2001), que os indicadores devem ser analisados em relação à missão da organização.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é resultante de uma pesquisa aplicada, que de acordo com Silva e Menezes (2005), busca gerar conhecimentos e colocá-los em prática em busca de soluções, e no caso deste trabalho, a solução será desenvolver uma metodologia de mensuração e avaliação de impacto social, baseada na Teoria da Mudança e no Modelo Lógico, contendo indicadores que cumprem o papel de apresentar os resultados e impactos sociais alcançados pelos projetos de uma Organização Não Governamental (ONG).

O procedimento metodológico utilizado foi o método estudo de caso, que de acordo com Gil (1999), realiza-se um estudo profundo de um ou de poucos objetos. Para Roche (2000), através deste método é possível obter informações completas de um caso que o pesquisador busca trabalhar, e assim ele consegue analisar pessoas, comunidades, acontecimentos, entre outros. Com este estudo, foi possível estudar a ONG, analisar a forma de gestão presente na mesma, conhecer sua história, seus projetos desenvolvidos, suas deficiências, e assim analisar um modelo que melhor responderia às suas necessidades.

A pesquisadora enxerga este método como o mais adequado para sua pesquisa pelo fato de que estudou um objeto, fazendo a exploração intensa de um único caso e realizando uma pesquisa exploratória. Quanto a este tipo de pesquisa, Gil (1999), apresenta que ela tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos, e que geralmente envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas.

A abordagem utilizada é do tipo qualitativa, que, de acordo com Silva e Menezes (2005), faz interpretação de fenômenos, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e assim os pesquisadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva.

Para o desenvolvimento da pesquisa, seguiram-se as seguintes etapas: i) observação não-participante; ii) desenvolvimento do roteiro para as entrevistas; iii) realização das entrevistas e pesquisa de campo; iv) análise das informações coletadas pelas entrevistas; v) análise de documentos; vi) desenvolvimento da Metodologia de Mensuração e Avaliação de Impacto Social, contendo indicadores de impacto social; vii) desenvolvimento dos questionários, a serem aplicados nas instituições; viii) aplicação dos questionários; ix) finalização do desenvolvimento da metodologia e criação do Projeto Modelo de Relatório para Captação de Recursos.

Através da observação não-participante é possível observar o acontecimento mas não participar do mesmo (SILVA; MENEZES, 2005), e deste modo a autora participou de uma

atividade que ocorreu entre os membros da ONG, onde foi possível analisar a relação existente entre os membros, o envolvimento dos mesmos pela causa, o domínio de sua atuação e da forma de gestão. A fase seguinte contempla seis entrevistas semi-estruturadas, envolvendo o presidente, o diretor de projetos e o diretor de finanças. De acordo com Yin (2001), entrevistas é uma das mais importantes fontes de informações para o método estudo de caso, podendo assumir formas diversas, sendo realizadas de forma espontânea, onde o respondente pode ter uma participação que vai além de apenas responder as perguntas, podendo apresentar suas opiniões e agregando ainda mais à pesquisa. Com isso foi possível complementar as informações obtidas a respeito da história da organização, sua forma de gestão e obter informações sobre os projetos antigos e atuais, e sobre a questão de captação de recursos.

Com as informações obtidas pelas técnicas de coletas de dados, foi possível realizar a análise de conteúdo, o que tornou possível o desenvolvimento da metodologia proposta pelo trabalho. Quanto à análise de conteúdo, Minayo (1994) apresenta que esta técnica possui duas funções: a de realizar a verificação de questões e/ou hipóteses, e a de procurar descobrir o que está por trás dos conceitos manifestados, ou seja, indo além do que está sendo comunicado. Para esta autora a análise de conteúdo envolve as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Então, após gerar a metodologia para a ONG, foi necessário validar determinados indicadores qualitativos, e isso foi possível devido a aplicação de questionários fechados, em duas instituições que foram atendidas pela Amigos de Itajubá. Para analisar os resultados dos questionários foi utilizada a escala tipo Likert. Por fim, foi possível reconhecer a metodologia como válida.

3.1 Universo de Estudo

A pesquisa foi aplicada na ONG Amigos de Itajubá, a qual se encontra situada na cidade de Itajubá, no estado de Minas Gerais. Este município, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015), possui uma população estimada de 96.020 habitantes. É uma cidade que se encontra em uma região de destaque pelo seu crescimento econômico, envolvendo empresas de grande e médio porte, conforme apresentado pela Prefeitura Municipal de Itajubá (2016), porém, mesmo que esteja em

crescimento, encontram-se problemas econômicos e sociais que necessitam de projetos de impacto visando mitigá-los.

Tendo em vista os problemas sociais existentes e o papel da universidade com a comunidade, em 2001, alunos da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) - campus Itajubá, fundaram a ONG Amigos de Itajubá. De acordo com dados disponibilizados pela UNIFEI (2016), a universidade do campus em questão conta com uma gama de 25 cursos de graduação e 21 de pós-graduação, com um total de 6.237 alunos matriculados. Em meio a esse universo, 60 alunos encontram-se envolvidos nas atividades da ONG, tendo por objetivo:

promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa, defender o interesse comum de seus parceiros, oferecer serviços sociais gratuitos às pessoas da comunidade itajubense, além da idealização, desenvolvimento e apoio à campanhas em prol do bem comum (ESTATUTO AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2012).

A razão social da ONG é Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá (CEVAI), e o mesmo foi fundado em 08 de Abril de 2001, se caracterizando como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos e regida por um Estatuto. A ONG está aberta a parcerias com quaisquer organizações que estejam de acordo com seus princípios. Ela realiza projetos que estão focados em causar melhorias na comunidade, através de diversas atividades sociais e de uma equipe diferenciada, multidisciplinar e engajada no propósito maior que é o de causar um impacto positivo na sociedade. A estrutura organizacional está dividida em presidência, vice-presidência e diretorias de recursos humanos, finanças, marketing e projetos. Atualmente a ONG desenvolve 06 (seis) projetos, os quais são: i) Conexão dos Saberes, ii) Revitalizar, iii) Hortas, iv) Itajubá Invisível, v) Visitas e vi) Campanha/Evento.

3.2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, como técnicas de pesquisa foram utilizadas: observação não-participante, pesquisa de campo, entrevistas semiestruturadas, análise de documento e aplicação de questionários fechados. Com a pesquisa procurou-se obter dados sobre as características gerais da ONG (fundação, objetivo, estratégia, estrutura organizacional, instalações físicas e gestão), informações sobre os projetos, sobre a captação de recursos, e retorno dos beneficiários. A seguir, serão apresentadas com maiores detalhes as formas realizadas para a coleta de dados, de forma que seja possível entender como foi conduzida a

pesquisa e a análise dos dados. Foram realizadas as seguintes etapas para coleta de dados da ONG:

- **Observação Não-Participante:** Como primeira etapa teve-se a observação não-participante, através da presença da autora em um evento intitulado de “Imersão” e realizado pela ONG, onde ocorreu o contato inicial da mesma com os membros, em maio de 2016. Este evento teve duração de quatro horas, iniciado por uma apresentação feita pelo presidente e por um ex-membro da organização, seguida por uma dinâmica para elaborar a nova estratégia (missão, visão e valores) da ONG. Em seguida ocorreu uma dinâmica de integração entre os membros, sucedida pelo almoço. Durante esse período não houve interferência da autora nas atividades realizadas pelos membros da ONG, de modo que caracteriza a observação como não-participante. Este contato inicial possibilitou à autora conhecer a forma de relação existente entre os membros, suas dinâmicas e suas particularidades, bem como também a história da organização, seus projetos e forma de gestão.
- **Etapas de realização das entrevistas e pesquisa de campo:** Esta fase compreende uma série de entrevistas semiestruturadas, acompanhadas por três visitas ao espaço físico da ONG - pesquisa de campo, onde ocorreu o contato e análise do ambiente e dos documentos físicos. O roteiro da entrevista foi composto por dez perguntas centrais, 36 subperguntas e dividido em três partes: ONG, Projetos e Parcerias. As entrevistas que ocorreram foram:
 - 1) Presidente, *in loco*, em 05/10/2016;
 - 2) Presidente, *in loco*, em 25/10/2016;
 - 3) Presidente, *in loco*, em 02/11/2016;
 - 4) Presidente, *in loco*, em 09/11/2016;
 - 5) Diretor de Projetos, *in loco*, em 27/03/2017;
 - 6) Diretor de Finanças, *in loco*, em 17/05/2017.

As visitas ao espaço físico da ONG ocorreram na realização das entrevistas 2, 4 e 5, e assim foi possível verificar determinados recursos que a ONG possui, bem como também verificar os documentos físicos, como notas fiscais, atas, entre outros. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para que fosse realizada a análise de dados. Com as entrevistas foram obtidos dados das características gerais da ONG (fundação, objetivo, estratégia, estrutura organizacional, instalações físicas e gestão), informações sobre os projetos e sobre a captação de recursos. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice A.

- Pesquisa documental: No intervalo de tempo em que ocorreram as entrevistas, também ocorreu a análise e interpretação (GIL, 1999) dos dados coletados das entrevistas e de documentos (digitais) da ONG. Os documentos encontram-se no *Google Drive*, que é um serviço de disco virtual disponibilizado pelo *Google*, e o acesso é permitido através do uso da internet. Os relatórios estão distribuídos em pastas virtuais, separadas por temas. Foram realizadas análises de cada relatório, agregando assim ao que foi extraído pelas entrevistas. O acesso ao *Drive* foi permitido em novembro de 2016, possibilitando assim o início às análises dos relatórios desenvolvidos pela ONG.
- Etapa de desenvolvimento da Metodologia de Mensuração: Através da etapa anterior, foram obtidas as informações e dados da ONG e seus projetos, e a partir dos modelos estudados durante a fase inicial do trabalho – pesquisa bibliográfica, foi possível desenvolver a Metodologia de Mensuração e Avaliação de Impacto Social, baseada no uso dos modelos da Teoria da Mudança e do Modelo Lógico, a qual tem o papel de analisar, mensurar e apresentar os produtos/serviços, resultados e impactos gerados por cada projeto da ONG, através de indicadores, bem como também auxiliar na criação de novos projetos e no gerenciamento de impacto dos mesmos. Assim, primeiramente foi analisado quais seriam os recursos utilizados em cada projeto, quais as atividades desempenhadas, quais produtos e resultados alcançados, e por fim qual impacto social almejado por cada projeto. A partir desse levantamento, foi possível criar os indicadores para produtos/serviços, resultados e impacto social de cada projeto, envolvendo tanto indicadores qualitativos quanto quantitativos. Após a criação dos indicadores, foi elaborado um modelo adaptado da Teoria da Mudança, para servir de base no desenvolvimento de novos projetos sociais da ONG. Cada etapa desse modelo (Teoria da Mudança) terá como utilidade ser um guia para chegar ao impacto social, partindo desde o levantamento dos problemas de uma comunidade específica às soluções necessárias, que levarão ao impacto.
- Momento de teste dos indicadores sociais: Após a elaboração da Metodologia de Mensuração e Avaliação de Impacto Social, teve a fase de verificar os indicadores desenvolvidos, para os quais, em sua maioria, foram utilizadas análises de relatórios, sites e publicações na internet, e conversas informais com os membros da ONG (limitadas apenas a extrair informações a respeito de um projeto específico), a fim de coletar informações para testar os indicadores. Nesta última etapa foi necessário realizar visitas às instituições atendidas pela ONG, com o objetivo de coletar informações para

determinados indicadores qualitativos. Assim, foram realizadas quatro visitas em maio de 2017, contemplando uma escola e uma creche. Foram aplicados questionários fechados em uma amostra selecionada de beneficiários atendidos pelos projetos Revitalizar e Hortas, totalizando 30 respondentes. O questionário voltado ao projeto Revitalizar continha sete perguntas, enquanto o questionário destinado ao projeto Hortas continha nove perguntas. Quem executou a aplicação foram as gestoras das instituições, as quais informaram à autora deste trabalho uma data para recolher os questionários preenchidos. Após a coleta dos questionários, foi realizada uma análise das respostas obtidas. Os questionários utilizados encontram-se nos Apêndices B e C.

A respeito da análise de dados, para os questionários aplicados nas instituições foi utilizada a escala tipo Likert, avaliando a resposta dos respondentes a partir dos valores de 1 a 5, de modo que a resposta ligada a uma opção mais favorável recebe um valor mais alto, e a menos favorável recebe um valor mais baixo (GIL, 1999). Foi realizada também análise de conteúdo a partir do material produzido através das entrevistas semiestruturadas. Para o desenvolvimento das atividades voltadas a observação, pesquisa de campo, entrevistas semiestruturadas com os membros da ONG, análise de documentos e aplicação de questionários fechados, estima-se o total de 40 horas de trabalho.

Assim, utilizou-se mais de uma fonte de evidência, de modo que permitiu uma ampla variedade de fontes, tornando as descobertas durante o estudo convincentes, por se basear em várias fontes de informações. Após a coleta de dados, os mesmos foram organizados, para uma revisão e interpretação, para então haver extração de significados, teorias e explicações.

Com os resultados obtidos foi possível criar um Projeto Modelo de Relatório para Captação de Recursos para ser utilizado pelos gestores da organização Amigos de Itajubá (Apêndice D).

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

4.1 ONG Amigos de Itajubá

A razão social da ONG é Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá (CEVAI), e o mesmo foi fundado em 08 de Abril de 2001, se caracterizando como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos e regida por um Estatuto. Ela realiza projetos que estão focados em causar melhorias na comunidade, através de diversas atividades sociais e de uma equipe diferenciada e engajada no propósito maior que é o de causar um impacto positivo na sociedade. Entre o período de 2015 a 2016 a ONG atingiu, aproximadamente, 7000 pessoas.

Suas atividades visam atender as necessidades de fortalecimento e desenvolvimento das camadas mais carentes da população local. A ONG promove o intercâmbio de experiências e conhecimentos entre estudantes universitários e os moradores mais carentes. Ambos os grupos se beneficiam deste relacionamento através da formação de cidadãos solidários, conscientes da realidade social das comunidades. A organização tem como missão “ser uma organização de caráter apolítico, formada por universitários comprometidos com a transformação da comunidade por meio da disseminação de ideias inspiradoras e do efeito multiplicador de seus projetos sociais” (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

A ONG possui pouca documentação, sendo que o que se tem documentado data-se a partir de 2008, e inclusive a formalização da mesma ocorreu após isso, sendo até então considerada como um projeto da universidade. Desde 2015 ela tem passado por uma fase de reestruturação, desenvolvendo novos projetos, novas estratégias, novas formas de gestão, entre outros. Além de formalizada, a ONG é tratada como um projeto especial da universidade, cadastrada na Pró-Reitoria de Cultura e Extensão (PROEX).

A ONG conta com duas salas localizadas no prédio central da universidade, e uma delas é equipada com mesas, cadeiras, armário, material de escritório e três computadores. O espaço é cedido para uso dos membros, porém, se for da vontade do reitor, eles podem perder o local, ou seja, o mesmo pertence à universidade.

A estrutura organizacional encontra-se demonstrada pelo organograma da Figura 8.

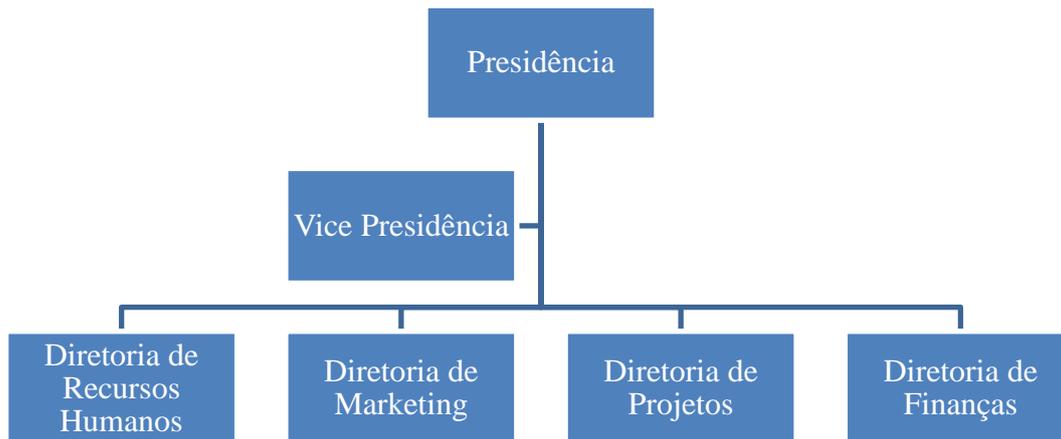


Figura 8: Estrutura Organizacional da ONG Amigos de Itajubá

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Quanto à descrição dos cargos:

O presidente tem o papel, no geral, de controlar as atividades do plano de ação dos diretores e vice-presidente, presidir reuniões, realizar estudos ligados à gestão, prospectar novos parceiros, e representar a ONG em eventos. O vice-presidente atua oferecendo assistência às atividades do presidente, bem como também o representando em sua ausência. A diretoria de Recursos Humanos (RH) fica responsável por: supervisionar e coordenar tarefas atribuídas aos membros; trabalhar para a manutenção da motivação entre a equipe; coordenar e supervisionar os processos seletivos e treinamentos; controlar a rotatividade de pessoal; organização e participação de reuniões gerais; participação em eventos organizados por outras ONGs. A diretoria de Marketing atua em: direcionar a equipe de marketing focando nas metas; realizar o acompanhamento de ações; prezar pela imagem da organização; realizar e participar de reuniões (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

A diretoria de Projetos trabalha em: realizar o acompanhamento do plano de ação de cada projeto; gerir metas e realizar *feedback*; trabalhar para que as atividades semanais estejam alinhadas junto ao líder de cada projeto; manter o banco de dados atualizado; acompanhar metas e a organização dos projetos; estar em busca de novas ações para os projetos; utilizar ferramentas de modo que aperfeiçoe a gestão de projetos; auxiliar membros e motivar grupo; realizar e participar de reuniões; fazer relatórios; organização dos planos de ação. A diretoria de Finanças fica responsável por: atualizar fluxo de caixa; acompanhar diretorias e projetos, oferecendo suporte; realizar prospecção de patrocínios e parcerias;

identificar melhorias para a organização; realizar rifas; atualizar carta de patrocínio; realizar o orçamento de materiais e serviços; organizar eventos (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ).

Quanto às eleições, o correto é ocorrer uma vez ao ano, devido ao caráter de alta rotatividade de membros, e outubro foi o mês escolhido para que elas ocorram. De 2015 até o momento da pesquisa as eleições passaram a ser mais estruturadas, devido às más gestões anteriores, que não respeitaram um protocolo e uma organização. De acordo com o presidente, a ONG foi encontrada desestruturada, os responsáveis anteriores não cumpriram com suas responsabilidades e a maioria dos projetos não estavam sendo executados, exceto o projeto “Visitas”. Quando a atual gestão passou a atuar, a conta no banco estava congelada, e no momento contavam com poucos membros (sete pessoas ativas). Assim, tiveram que organizar os registros, passar a estruturar a ONG e a atrair mais membros. Passou-se a realizar uma melhor divisão das funções, a organizar os documentos para o banco, a fazer contato com gestores de outras ONGs e a estudar temas relacionados à gestão a fim de melhorar a administração da organização.

Quanto à tomada de decisão dentro da organização, a mesma se concentra nas mãos da presidência, porém os líderes possuem autonomia, de modo que cada direção traça seu planejamento. Após isso, as informações devem ser reportadas à presidência.

O presidente apresenta que aproximadamente toda semana tem reunião de diretoria, em que estão presentes os diretores e o presidente; também existem reuniões semanais entre cada diretor e sua equipe. Além dessas, também ocorrem as reuniões dos projetos, variando a periodicidade. Existem duas reuniões gerais, uma a cada semestre, contemplando uma reunião geral ao início do ano e outra ao final, culminando na assembleia. Foi relatado que há uma participação deficiente por parte dos membros nas reuniões gerais, tendo em média 50% de presença, mas passaram a criar medidas para controlar essa questão.

Com a atual gestão passaram a ser desenvolvidos relatórios e planos de ação, tendo o RH o papel de criar um modelo e entregar para as diretorias. A partir de 2016 o setor passou a construir modelos de relatórios para os líderes de projetos, diretores e presidente preencherem a cada seis meses, e assim são arquivados de modo digital, onde todos os membros tem acesso e conseguem visualizar, bem como também submeter arquivos. Vê-se assim que passaram a tomar medidas voltadas a criar e organizar informações e documentações da organização, mostrando ter uma postura mais ativa a respeito da gestão do conhecimento, a qual não era desenvolvida nas gestões anteriores.

No momento da pesquisa, foi apresentado que a partir de 2016 passaram a desenvolver um recrutamento mais elaborado, onde o processo seletivo passou a englobar workshop, preenchimento de formulário, dinâmicas e entrevistas. Notou-se que ocorreram falhas no processo devido ao fato que deveriam ter explorado mais a capacidade técnica e os perfis de liderança, algo que a organização demanda para um bom funcionamento.

A ONG destaca dificuldades quanto à questão de sucessão dos membros e de capacitação. Existe na organização uma alta rotatividade de membros, e assim fica difícil manter um nível de profissionalismo, pois existem casos, por exemplo, de a pessoa estar bem capacitada e madura no cargo, mas ter de deixá-lo devido à conclusão de curso, desligando assim da universidade e da organização. Assim, acabam enfrentando urgências de ocupar cargos, não havendo oportunidade de realizar um processo seletivo mais exigente, bem como também enfrentam dificuldades quanto a tempo e recursos para treinamentos.

Mas diante à dificuldade de capacitação, com a nova gestão, passaram a enfatizar a carência que possuem, e assim começaram a organizar alguns treinamentos, como por exemplo, noção de ferramentas de marketing e ferramentas de gestão, palestra sobre liderança e negócios sociais, entre outros. Porém, vê-se que ainda não é o suficiente e tem muito ainda a ser feito a respeito de capacitação dos membros.

A questão de comunicação, tanto entre os membros quanto com o público externo, é realizado de forma virtual, através de aplicativo de celular e via internet. Quanto à comunicação externa durante a atual gestão, já se fez o uso uma vez de comunicação por rádio e jornal, em 2015, para divulgar o evento Ação Social, mas não utilizam esse meio com frequência.

Os membros da ONG buscam a integração através de encontros, de modo que tenham momentos de lazer e aprendizado entre eles fora do meio de trabalho. Essas trocas são vistas como importantes para manter os laços que se criam, para que sejam cada vez mais unidos e nutridos com o espírito de equipe.

Quanto à gestão financeira, a diretoria de finanças fica encarregada em tratar das movimentações bancárias, controle interno das movimentações (entradas e saídas), transações internas da ONG e preenchimento da planilha de fluxo de caixa. Vale destacar que a organização conta com consultoria contábil e jurídica, embora não sejam totalmente satisfatórias. Quanto às entradas, seriam aquelas onde há a captação de recursos, por meio dos seguintes modos: doações - necessário contrato de doação, doações anônimas pelo banco

(extrato bancário), e patrocínios - necessário contrato de patrocínio (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

Nota-se que o financeiro encontra-se muitas vezes sem ação, pelo fato de ocorrer uma deficiência na gestão dos projetos (até 2016 não existia uma diretoria de projetos). A gestão de captação de recursos ainda é ineficiente e dependente de uma melhor organização por parte dos projetos, em relação ao planejamento dos mesmos e de apresentação de resultados. Para conseguir recursos a ONG utiliza-se de medidas emergenciais, não havendo um procedimento próprio para a captação de recursos.

Outra questão delicada para a ONG é a questão de parcerias, a começar a existente entre organização e a universidade, a qual mantém uma relação sem grandes trocas, apenas pequenos auxílios. Pode-se dizer também que a relação com o poder público tem seus altos e baixos, como por exemplo, no ano de 2015 a organização recebeu recurso para realizar o evento Ação Social, porém no ano seguinte isso não foi possível, devido ao fato da prefeitura estar passando por cortes de verbas. Nota-se também o desconhecimento e falta de experiência dos responsáveis por captar recursos, que não tiveram um bom desempenho nos últimos tempos, muito devido à falta de conhecimento citada. Além disso, tem a questão de não ter uma equipe proativa e uma liderança estimulante, e também o caso de projetos que não fornecem informações necessárias. Então, como medidas emergenciais, os membros procuram desenvolver ações para adquirir recursos financeiros, como por exemplo, através de rifas e participação de eventos, mantendo assim um dinheiro em caixa.

Outra questão abordada na pesquisa é a atenção que a organização possui em aumentar a visibilidade, e para isso a diretoria de marketing tem um papel importante e atua promovendo as atividades da ONG em uma rede social, por meio de fotos, vídeos entre outras formas de publicação. O presidente apresenta que desde que foi criada esta diretoria, aumentou o número de acessos na página, o que mostra que aumentou o interesse por parte dos leitores, estreitando assim os laços entre a página e o seu público. As publicações devem ser realizadas semanalmente, envolvendo assuntos de cunho social, projetos realizados pela ONG, entre outros, em uma média de pelo menos cinco publicações ao decorrer da semana.

4.2 Projetos

Atualmente a ONG desenvolve 06 (seis) projetos, os quais são: i) Conexão dos Saberes, ii) Revitalizar, iii) Hortas, iv) Itajubá Invisível, v) Visitas e vi) Campanha/Evento.

Quanto aos projetos desenvolvidos nas gestões anteriores, os que se tem conhecimento são: Curso Assistencial Amigos de Itajubá - CAAI (desvinculado da ONG); Visitas (permanece); Reforço Escolar (atual Conexão dos Saberes); Ação Social e Campanha do Agasalho (permanecem); Natal no Campus (evento que era realizado na universidade com apoio da ONG); Lixeiras Adotivas; Doação de Sangue.

Antes não havia uma diretoria de projetos, quem se encarregava dos mesmos era o vice-presidente, que acabava acumulando tarefas. Devido à importância e complexidade da área de projetos, decidiu-se em 2016 criar o cargo de diretor de projetos, à procura de haver um melhor gerenciamento.

Os projetos são estruturados de acordo com a quantidade de membros, público alvo e período de ocorrência. Todo projeto possui uma proposta prévia que é discutida na reunião da diretoria para que possa ser colocada em prática. Cada projeto possui um líder que deve direcionar os membros para que o funcionamento do mesmo seja eficaz. O líder deve encaminhar para o diretor de projetos o que foi feito dentro de um determinado período para que sejam relatados aos demais diretores e presidente.

Quando a atual gestão passou a atuar em 2015, quase todos os projetos contínuos estavam parados, devido a complicações com os locais onde ocorriam e por não possuírem membros o suficiente. O único que continuou regularmente foi o projeto Visitas. O projeto pontual (Evento e Campanha) não estava sendo planejado e executado.

No momento da pesquisa os projetos encontram-se ativos e os mesmos têm como tarefa o preenchimento de dados em documentos que utilizam (via internet), e o acompanhamento de um plano de ação (Anexo 1), contando com o uso da ferramenta 5W2H para o desenvolvimento de metas. Esta ferramenta segue apresentada pela Figura 9.

Iniciativa (What)	Motivo (Why)	Responsável (Who)	Prazo (When)	Como (how)	Onde (Where)	Quanto (How much)

Figura 9: Ferramenta 5W2H
 Fonte: ONG Amigos de Itajubá

Atualmente só há participação de alunos da UNIFEI como membros nos projetos. Mas tem alunos de outras faculdades que participam de algumas ações, como as que ocorrem no evento da Ação Social. Mas é vista como uma ação mínima. O presidente apresenta que se pretende para 2017 divulgar a ONG em outras faculdades do município e atrair alunos das mesmas, para que se envolvam nos projetos da organização.

A organização possui uma rede de instituições amigas, as quais se tornaram parceiras, procurando estarem presentes nos eventos que são organizados por cada. Assim, como dito pelo presidente, se unem forças, e por meio das intervenções vão criando laços. Existe também o caso de eventos organizados por alunos de outros projetos da UNIFEI, que ao receber doações, fazem contato com a ONG, para que os auxilie nas doações do que foi arrecadado, ajudando-os a encaminhar ou a doar diretamente.

Um ponto falho da gestão é que não houve a criação de indicadores, portanto a gestão atua sem se basear em métricas. A partir 2016 passou a ser desenvolvido para a ONG, com apoio de um professor da universidade, uma metodologia baseada em indicadores de qualidade, mas até o momento da pesquisa não houve grandes avanços e o processo de construção dos indicadores de qualidade encontra-se no início.

Segue adiante as informações sobre os atuais projetos desenvolvidos pela ONG, divididos em dois grupos: projetos contínuos e projeto pontual. Vale destacar que as

informações adquiridas e o período de tempo tratados nos projetos estão de acordo com o que foi encontrado documentado e obtido pelas entrevistas.

➤ **Projetos Contínuos:**

Estes são os projetos que se estendem durante todo o ano, não havendo período específico de duração. As realizações dos projetos ficam por conta do líder junto aos membros, com o auxílio da diretoria.

• **Conexão dos Saberes**

O projeto auxilia crianças e adolescentes carentes que necessitam de reforço escolar por meio de assistências semanais de português e matemática. Também oferecem noções de inclusão digital e aulas de violão. Inclusão Digital e Aulas de Violão atuam em conjunto com o Reforço Escolar (aulas de português e matemática), os quais tem como finalidade o ensino de funções básicas de computador e de práticas de violão.

A missão do projeto é: “Existimos para promover aprendizado, suporte e incentivo a jovens e crianças, no âmbito educacional e social, aprimorando suas habilidades e apresentando meios para que alcancem seus sonhos e tracem seus próprios caminhos com responsabilidade” (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016). Em média, tem-se 18 voluntários envolvidos no projeto, atuando com 20 beneficiários, sendo cinco deles do abrigo, e 15 da escola. Foram realizadas aproximadamente 328 intervenções no ano de 2016, englobando os meses de março a junho, e agosto a novembro. Considera-se intervenções as idas dos membros às instituições para oferecerem aulas/reforços.

Um acompanhamento mais efetivo passou-se a ser efetuado a partir de agosto de 2016, onde era relatado: data da intervenção; membro a dar aula/oferecer reforço; atividade realizada junto ao beneficiário; comentário sobre o desempenho do aluno. A partir desse acompanhamento foi possível identificar a percentagem de conclusão de atividades pelos beneficiários, pois ocorria de em algumas datas determinados alunos não receberem as aulas/reforço, por estarem indispostos, ou então por não estarem presentes na instituição. Portanto, entre o período de agosto a novembro de 2016 houve 71% de realização de atividades pelos alunos.

No momento da pesquisa trabalham com jovens de uma escola estadual e de um abrigo. No abrigo realizam, além de reforço escolar (ocorre duas vezes por semana), também oferecem aulas de violão e de inclusão digital (ocorre uma vez por semana). Quanto ao material didático utilizado nas intervenções no abrigo, os membros responsáveis pelas aulas de violão devem elaborar uma apostila e utilizar materiais extras quando necessário; os responsáveis pela inclusão digital preparam materiais e atividades semanalmente; os responsáveis pelo reforço escolar trabalham auxiliando os alunos a fazerem lições de casa e levam materiais extras quando necessário.

Quanto às intervenções realizadas na escola, envolvem atividades de reforço escolar, duas vezes por semana, no período da manhã e da tarde. Quanto ao material didático utilizado nas intervenções na escola, os membros que auxiliam os alunos no período da manhã recebem previamente uma orientação de conteúdo da coordenadora, semanalmente. Com os alunos da tarde, segue-se um livro base de matemática selecionado pelo líder do projeto nas primeiras semanas do semestre. Além dessas tarefas dadas aos membros, todos devem trabalhar de modo a auxiliar as crianças em operações básicas de matemática e/ou leitura e escrita quando necessário. As intervenções são realizadas semanalmente.

Quanto às responsabilidades do líder, estão: fazer relatórios e reuniões; distribuir rifas e repassar o dinheiro ao financeiro; organizar no início do semestre uma planilha com os horários dos membros; orientar membros no início do semestre; fazer a apresentação e intermediá-la entre os membros e os responsáveis das instituições; auxiliar membros na criação da estratégia e metodologia de ensino; substituir voluntários em atividades do reforço escolar em caso de haver faltas; auxiliar responsável de marketing em ideias para publicações; oferecer auxílio em eventos da ONG; realizar contato com financeiro para desenvolver estratégias para conseguir recursos financeiros para o projeto.

Vale destacar que este projeto na prática, além de levar conhecimentos também procura desenvolver uma socialização e integração entre os membros e voluntários, focando na motivação dos alunos para os estudos.

Como problemas enfrentados na execução do projeto, tem-se a questão da falta de comprometimento de alguns membros, a falta de apoio, problemas com transporte e voluntários sazonais. O tamanho da equipe também se torna um desafio, em relação à dificuldade de se realizar reuniões frequentes. Tendo isso em vista, para o segundo semestre de 2016 foi colocado em prática o desenvolvimento de um grupo de gestão, com aproximadamente cinco membros, para que eles possam discutir e trabalhar com questões de

organização da logística e desenvolvimento do projeto. Deste modo, os membros que não têm disponibilidade de estarem sempre presentes nas atividades do projeto, ficarão trabalhando apenas nas atividades das instituições. Foi constatado que o grupo de gestão criado foi efetivo para o auxílio ao andamento do projeto.

- **Revitalizar**

Criado em 2015, este projeto tem como proposta a renovação e manutenção de locais carentes de infraestrutura, através de obras pontuais de restauração, pintura e decoração de instituições, a fim de melhorar a qualidade de vida das pessoas que necessitam desses lugares. Portanto, tem como foco a preservação de instituições sociais para que tenham a infraestrutura necessária para seu desenvolvimento. Assim, o projeto é voltado a desenvolver ações desde em abrigos, creches, escolas, casa de idosos, até praças, jardins e parques do município. A equipe envolvida nesse projeto envolve seis membros e o líder do projeto (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016). Desde o início de sua atuação, o projeto já realizou três intervenções, impactando o total de 668 pessoas.

Objetiva-se realizar uma Revitalização por semestre, o que faz com que tenha o prazo de um semestre para o planejamento e execução. O custo total é elaborado para cada intervenção, realizando-se um novo orçamento de acordo com as especificidades do caso.

As atividades englobam a escolha da instituição a receber a revitalização, a arrecadação/compra de materiais e a finalização, através do mutirão (voluntários atuando na obra – envolvendo também pessoas que não fazem parte da organização). Na etapa de escolha da instituição, ocorre: i) visita aos locais pré-selecionados; ii) análise dos dados coletados; iii) definição do local; iv) realização de uma nova visita para averiguar a viabilidade do projeto; v) obtenção de materiais. A dificuldade que encontram está na seleção de local adequado para receber a execução do projeto, pois foi relatado que ao procurar locais para execução, muitos telefonemas não deram retorno e os locais demonstraram falta de interesse para receber a intervenção.

A primeira revitalização ocorreu no ano de 2015, e a instituição escolhida foi um centro municipal que atua acolhendo moradores de rua, oferecendo-os comida, abrigo, banho, assistência médica e psicológica. Notou-se, através de duas visitas ao local, que havia a necessidade de uma melhora na pintura. O local possui 15 cômodos, com oito quartos, três banheiros, uma cozinha, e 30 leitos para hospedagem. No momento da revitalização o local

acolhia 20 homens e cinco mulheres. O planejamento para a revitalização iniciou em agosto, e as intervenções ocorreram em um final de semana de outubro e novembro, encerrando a revitalização neste mesmo mês, para então realizar o balanço final, com o levantamento de críticas e sugestões. Foi relatado que as metas básicas estipuladas no início do planejamento dessa intervenção foram cumpridas.

A segunda revitalização ocorreu no primeiro semestre de 2016, e foi realizada em uma escola municipal, a qual atende alunos do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental, totalizando 540 alunos e 43 funcionários. A revitalização ocorreu em quatro dias do mês de julho (período de férias dos estudantes), contando com a presença de 10 voluntários por dia, o que proporcionou que realizasse um trabalho satisfatório, que se baseou na revitalização completa do pátio central da escola e reforma do *playground*. Com essa revitalização foi obtido um retorno positivo para o projeto.

A partir do segundo semestre de 2016 a equipe do projeto começou a enfrentar dificuldades para encontrar locais que suprissem as expectativas e propósitos do projeto, devido aos motivos ditos anteriormente: telefonemas sem respostas e locais desinteressados em receber a intervenção. Como não houve sucesso na triagem do segundo semestre de 2016, foi dada como sugestão pelas lideranças da ONG a reforma da sede da organização. Portanto, a terceira revitalização ocorreu em dezembro de 2016, na sede da ONG, que compreende um cômodo, utilizado pelos membros através de diversas atividades, como reuniões e entrevistas.

- **Hortas**

Projeto criado em 2015, conta com a participação de sete membros, e tem como objetivo inserir o hábito da alimentação saudável e orgânica em entidades, escolas, creches e lares da cidade de Itajubá, além de instruir sobre como fazê-lo, através da construção de hortas orgânicas, dentre outras atividades. De 2015 a 2016 o projeto atingiu 325 pessoas, e tem como missão:

Sensibilizar a comunidade sobre os benefícios de uma alimentação equilibrada e livre de agrotóxicos, sempre que possível, através da construção de hortas e disseminação de conhecimentos de acordo com as necessidades locais (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

O projeto realiza o recrutamento de voluntários para o dia em que será realizado o projeto, e também instruem as pessoas que cuidarão da mesma depois do plantio. No decorrer do desenvolvimento do projeto são ministradas palestras. As atividades relacionadas a esse

projeto são: i) definir local para a intervenção; ii) identificar necessidades do público-alvo e do local quanto à proposta do projeto; iii) definir tipo de horta a realizar, e fazer cronograma de atividade junto à instituição (baseado no seu cronograma interno); iv) busca de patrocínios e doações; v) caso falhe o item anterior, realizar cotações de materiais necessários; vi) construção da horta; vii) oferecer educação ambiental através de palestras educativas e atividades práticas com os beneficiários; viii) criação de um manual de manutenção para ficar no local; ix) registro das atividades e divulgação (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

As palestras tratam dos assuntos de alimentação saudável e livre de agrotóxicos. Foram ministradas duas palestras até o momento da pesquisa. O projeto Hortas também se faz presente na Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá (FACI), através de stands. No total foram realizados dois stands.

A primeira horta construída foi em uma creche pública na cidade de Itajubá, que educa crianças de zero a quatro anos. Foi realizada no segundo semestre de 2015, sendo que na data de plantio, além do plantio de sementes e mudas, também ocorreu: palestra sobre alimentação saudável para crianças de três a quatro anos; pintura de cartazes (a serem expostos nas paredes da creche); pintura de garrafas PET (decoração da horta).

A segunda horta construída foi realizada em um centro de apoio e integração de deficientes, também no segundo semestre de 2015. É uma instituição pública e auxiliada pela prefeitura da cidade. Para essa intervenção a ONG não teve nenhum gasto.

A terceira horta foi realizada no primeiro semestre de 2016, em uma creche pública, também na cidade de Itajubá. Além do plantio, também ocorreu uma palestra sobre os benefícios de uma alimentação orgânica e saudável para os pais dos alunos e para os funcionários. Também foram realizadas brincadeiras com as crianças, relacionadas à alimentação e aos cuidados com a horta.

Além da construção da horta na creche, em 2016 também ocorreram: oficina de hortas verticais com garrafas PET na festa de aniversário de um ano da Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá (FACI); oficina de hortas sobre plantio e cuidado de mudas no Lar da Providência.

As hortas finalizadas ficaram sem cuidados por parte das instituições, e assim deixaram de produzir. Foi relatado que para a próxima gestão ficará o desafio de solucionar problemas referentes às hortas construídas, as quais foram descuidadas pelas instituições, e também a ação de concluir o projeto de horta comunitária na UNIFEI (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

- **Itajubá Invisível**

O projeto tem como foco a coleta de depoimentos, contendo informações e histórias de vidas de pessoas que vivem em situação de rua, a fim de compartilhá-las em uma rede social. Assim como os projetos Revitalizar e Hortas, também foi criado em 2015, e conta com a participação de três membros. Este projeto tem como propósito de “dar voz àqueles que não têm voz” no município de Itajubá, os quais se encontram excluídos socialmente. Em 2016 foram realizadas oito intervenções, com ida dos membros ao local para o contato e a obtenção de depoimentos (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016). De 2016 até o momento da pesquisa, observou-se que o projeto atingiu 3.892 pessoas.

A primeira entrevista foi realizada em um centro municipal de triagem e acolhimento da cidade de Itajubá. Ela foi conduzida por uma pessoa, a qual utilizou de um celular para gravar o áudio do depoimento. As perguntas abordadas eram gerais, deixando com que a pessoa pudesse contar o que gostaria de falar sobre sua história, seu presente, suas expectativas para o futuro, recados e conselhos. Depois se realizou a transcrição do áudio, contendo todos os detalhes, e depois foi direcionado para o Marketing, que adequou o texto para ser postado na página de uma rede social (*Facebook*).

A segunda entrevista foi realizada em uma praça da cidade. A terceira, quarta e quinta entrevista foram realizadas em um centro de tratamento de dependentes químicos. A sexta foi realizada em um centro municipal de triagem e acolhimento. A sétima foi realizada em uma casa de recuperação para dependentes químicos. A oitava ocorreu em uma instituição para dependentes químicos. Todas as intervenções mencionadas seguem o mesmo processo descrito no parágrafo anterior.

Em todos os casos os entrevistados foram escolhidos depois de uma roda de conversa, momento em que suas histórias se mostraram interessantes para uma postagem na página de uma rede social. Vale ressaltar que de 2016 até o momento da pesquisa houve um aumento de seguidores da página do projeto, com um ganho de 1955 pessoas acompanhando a página.

- **Visitas**

Este projeto consiste em visitas semanais em instituições da cidade de Itajubá, com diversas atividades oferecidas pelos voluntários aos beneficiários, e envolve cinco membros

no projeto. Tem como objetivo oferecer uma alternativa à rotina programada pelas instituições, levando deste modo entretenimento, atenção e compaixão aos beneficiários. Os membros realizam reuniões, escolhem as instituições e o número de voluntários que irão participar da visita, desenvolvem o planejamento e realizam as visitas (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016). De 2015 a 2016 teve-se um número estimado de 500 pessoas atingidas pelo projeto.

No segundo semestre de 2015 foram realizadas quatro visitas, envolvendo um centro municipal de triagem e acolhimento, um centro de recuperação para dependentes químicos, um abrigo e um lar da providência. As visitas duram cerca de duas horas, e geralmente ocorrem na parte da tarde de sábado, envolvendo voluntários aleatórios (não somente os membros da ONG), os quais tiveram conhecimento da intervenção através de anúncios na internet. As atividades eram acompanhadas com um café da tarde, sob a responsabilidade dos voluntários. Como problema encontrado tem-se a questão da divulgação, que foi encarada como insuficiente, pois não teve um grande número de voluntários nas visitas. Mas ressalta-se a boa relação entre a equipe da ONG com os coordenadores das instituições visitadas.

Em abril de 2016 foram realizadas quatro visitas: i) A primeira foi realizada em um centro de apoio e integração de deficientes. Como atividades realizadas houve a entrega de doações (roupas, alimentos e produtos de limpeza); ii) A segunda foi realizada em uma instituição que oferece assistência para crianças órfãs encaminhadas pela justiça. Como atividades realizadas houve a entrega de doações de brinquedos e um lanche ao final da visita; iii) A terceira visita foi realizada em um lar para idosos, e como atividades ocorreram a entrega de doações (alimentos, produtos de limpeza e cobertores), distribuição de rosas para as mulheres da instituição. Também ocorreu entretenimento através de uma apresentação musical para os idosos e um lanche ao final da tarde; iv) A quarta visita ocorreu em um centro que oferece assistência à pessoas em situação de rua. Como atividades realizadas teve a entrega de doação de roupas, a realização de uma roda de conversa e um lanche da tarde.

Em maio de 2016 ocorreram três visitas: i) A primeira foi realizada em uma instituição que oferece um programa de apoio sócio educacional a crianças e adolescentes. Nessa visita ocorreu a entrega de doações de alimentos e produtos de limpeza; ii) A segunda visita ocorreu em um laboratório nacional de astrofísica, e o projeto levou os adolescentes de um abrigo ao local. As atividades realizadas envolveram palestras e observação de planetas, e ao final ocorreu um lanche; iii) A terceira visita foi em uma associação voltada a pessoas com deficiência. Quanto à atividade, ocorreu uma oficina de artes e reciclagem.

No mês de junho ocorreram cinco visitas: i) A primeira foi realizada em um centro de tratamento de dependentes químicos. Realizou-se uma roda de conversa, e em seguinte a roda ocorreu um lanche da tarde; ii) A segunda ocorreu em uma creche e foram realizadas atividades recreativas com as crianças, acompanhadas por um lanche; iii) A terceira também ocorreu em uma creche (a mesma da visita anterior), e também envolveu atividades recreativas; iv) A quarta visita foi realizada no centro de tratamento de dependentes químicos (mesmo local da primeira visita do mês de junho). Esta visita contou com a realização de uma roda de conversa, e em seguida ocorreu um lanche; v) A quinta visita ocorreu em um hospital, e os voluntários se caracterizaram de palhaços e assim visitaram diversas salas do local, oferecendo músicas e interação com pacientes e funcionários.

Em agosto de 2016 foram realizadas três visitas: i) A primeira ocorreu em um centro municipal de triagem e acolhimento. Como atividades realizadas ocorreram roda de conversas e um lanche da tarde; ii) A segunda visita ocorreu em uma instituição de recuperação de dependentes químicos. Foi realizada uma roda de conversa e em seguida foi oferecido um lanche da tarde; iii) A terceira visita foi em um abrigo, e como atividades teve jogos, rodas de conversas, lanche da tarde, maquiagem para as meninas e distribuição de medalhas.

No mês de setembro foram realizadas três visitas: i) A primeira ocorreu em uma instituição para dependentes químicos, e teve como atividades uma roda de conversa e um lanche da tarde; ii) A segunda ocorreu em um lar da providência, e teve como atividades a realização de um bingo com prendas, jogos de tabuleiro e de cartas, e um lanche da tarde; iii) A terceira visita foi realizada em uma instituição que atende pessoas carentes, e realizaram conversas e ofereceram um lanche da tarde.

No mês de outubro foram realizadas três visitas: i) A primeira foi realizada em um centro de apoio a pessoas com deficiência, e contou com uma tarde de conversas, interação, e uma roda de vôlei; ii) A segunda visita foi realizada em uma instituição que atende pessoas carentes, e foi acompanhada por uma ação social em prol do dia das crianças, com comida, e conversas com a comunidade; iii) A terceira visita ocorreu em um lar para idosos, e teve o oferecimento de um lanche da tarde em comemoração ao aniversário de um idoso do local.

➤ **Projeto Pontual:**

Como projeto pontual tem-se o Campanha/Evento, onde tanto a Campanha quanto o Evento ocorrem uma vez ao ano em datas específicas.

- **Campanha do Agasalho**

A Campanha do Agasalho foi criada em 2009, ano em que teve sua primeira edição, e a mesma baseia-se em arrecadação de doações de roupas para serem distribuídas às instituições sociais da cidade de Itajubá e também às famílias carentes. O projeto é realizado antes do período do inverno, e é definido um final de semana para que ocorra o mutirão de coleta. Após o mutirão, as roupas arrecadadas são organizadas, contabilizadas e destinadas aos beneficiários (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

Em 2016, a Campanha contou com o apoio de 15 equipes de projeto de extensão da UNIFEI, e teve duração do dia primeiro de junho a 14 de julho. A ONG ficou responsável pela triagem e distribuição de: 190 peças femininas, 275 infantis e 198 masculinas. As doações foram destinadas para dois postos de saúde, para um centro municipal de triagem e acolhimento, e para um abrigo. As reuniões eram realizadas semanalmente, e os encontros para triagem e entregas eram marcados para datas específicas. A Campanha envolveu todos os membros da ONG nas atividades de separação de roupas e entrega das doações. O número de membros envolvidos diretamente no desenvolvimento da Campanha foi de 10 pessoas.

- **Evento “Ação Social”**

O evento realizado pela gestão no momento da pesquisa é o evento Ação Social, o qual é planejado para ocorrer no final do segundo semestre do ano, e consiste em um dia de atividades sem custos para os cidadãos do município e região. As atividades envolvem desde as de lazer quanto as de cuidados com a saúde, alimentação e beleza. Realiza-se uma procura prévia por patrocínios, profissionais especializados, espaço físico junto à prefeitura, entre outras atividades (ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2016).

Em 2016 ocorreu sua 11ª edição, e contou com sete membros na organização. Nessa edição foram oferecidos 14 serviços, entre eles: realização de experimentos de física; educação ambiental; informação/consulta de odontologia; aferição de pressão, teste de glicemia e cálculo de IMC; distribuição de sacolé (espécie de picolé artesanal preparado dentro de pequenos sacos plásticos); brinquedos; gincana; apresentação musical; realização de pintura facial; mesa de pintura infantil; aula de capoeira; informação/consulta nutricional;

distribuição de pipoca. Através de diversas atividades, o Evento tem o propósito de oferecer à população o acesso a serviços gratuitos de saúde, educação, entretenimento e cultura.

Assim, estudantes de diversas instituições de ensino superior da cidade de Itajubá atuam como voluntários e se juntam em equipes, ficando responsáveis por executar ações sociais atreladas às suas respectivas áreas de atuação/formação.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão analisados e discutidos os dados obtidos sobre a ONG a respeito de seus projetos e a gestão realizada pela organização, bem como também será apresentada uma metodologia para mensuração e avaliação de impacto, baseada na Cadeia de Impacto e na Teoria da Mudança, apresentando os indicadores de impacto social, os quais foram desenvolvidos a partir da pesquisa.

Antes de entrar na questão de mensuração de impacto, é importante destacar alguns pontos da gestão da ONG. A mesma enfrenta dificuldades quanto à sustentabilidade financeira, sustentabilidade esta que é essencial para manter as atividades da organização e sua atuação na cidade. A ONG, no momento da pesquisa, não possui nenhum parceiro, isso demonstra a dificuldade da mesma para atrair parceiros e investimentos. Foi relatado que as parcerias que se tem estão relacionadas àquelas com organizações sociais, e as relações se baseiam na troca de serviços e apoios. Por isso é importante destacar a necessidade da organização de desenvolver um método para captação de recursos e capacitar seus membros para tal. De acordo com o presidente: “A questão de parcerias deixou a desejar, mas devido a muitos fatores: uma equipe não proativa, liderança que não estimula, e uma estrutura dos projetos que não fornece uma boa organização”.

Falconer (1999) trata desse ponto, apresentando que o terceiro setor enfrenta dificuldades para manter a sustentabilidade financeira, e devido a isso é necessário que os gestores tenham capacidade de desenvolver métodos para adquirir recursos, para que a organização possa aumentar o número de parceiros e financiadores para investirem em seus projetos. Essa questão é importante tendo em vista que a organização até o momento da pesquisa não possui métodos eficazes de se adquirir recursos, e os mesmos são adquiridos de formas pontuais e emergenciais.

É necessário, como afirmado por este autor, que os gestores tenham competências gerenciais, para que seja possível atrair e manter relações através de redes e parcerias, buscando uma boa articulação com suas redes para que assim possam alcançar resultados de impacto. Além disso, deve também haver o desenvolvimento dos recursos humanos da organização, dando atenção desde a fase de recrutamento dos mesmos, pois o terceiro setor tem se tornado mais competitivo, portanto deve-se trabalhar para manter a equipe integrada e motivada. Assim, ao tratar de sustentabilidade financeira, deve-se ter em mente que não se deve apenas captar, mas também saber gerir os recursos de forma correta e eficiente.

Pelas entrevistas e relatórios percebeu-se que desde 2015 as lideranças da organização procuram se empenhar em aumentar a integração entre os membros, e a motivação dos mesmos, procurando organizar eventos e treinamentos, embora essa questão ainda não seja totalmente satisfatória. Mas enxerga-se a importância de manter a equipe motivada e capacitada para a ONG consiga atingir seus objetivos e obter sucesso em suas ações. Outra questão que passaram a dar mais peso é a do recrutamento, por meio de um processo mais organizado. Porém, como barreira a organização encontra a questão de recursos e tempo escassos para se realizar um processo seletivo mais efetivo e de se oferecer treinamentos. Tem também o fator da alta rotatividade dentro da organização, em que no momento que os membros estão bem treinados e capacitados, acabam tendo que sair (por motivos diversos), levando com eles os conhecimentos desenvolvidos.

Isso levanta outro ponto para discussão, que é a importância de se desenvolver relatórios, para que assim seja possível documentar o conhecimento que foi gerado, a memória da organização, seus processos e suas atividades. Como foi apresentado pelo presidente: “Estamos começando com essa cultura de desenvolver relatórios, o que acaba acumulando um material bom para os próximos anos e para dar continuidade nos trabalhos da ONG”. Assim, relatórios são fundamentais, principalmente para realizar a captação de recursos, que é uma questão de interesse do presente trabalho. A Abong (2007) afirma que para a captação de recursos devem-se realizar projetos e relatórios bem estruturados, e contar com o envolvimento e comprometimento de todos os setores da organização. Nesse processo devem-se apresentar as ações desenvolvidas e os resultados alcançados para sensibilizar quem irá investir na organização.

Partindo dessa afirmação da Abong (2007), há de se destacar a questão do comprometimento, pois foi constatado que há uma participação e comprometimento insuficiente dos membros da ONG, tanto em reuniões quanto no desenvolvimento dos projetos. Como exemplo, têm-se as reuniões gerais, onde há uma média de apenas 50% de pessoas presentes. Nos relatórios encontra-se relatado que essa questão acarreta em um desempenho desfavorável para a ONG, e isso acaba sobrecarregando o trabalho de alguns membros, e até mesmo levado ao insucesso de algumas intervenções.

Então, vê-se que desde 2015 têm ocorrido reforços para reestruturar a organização, a qual se encontrava em uma má situação, e como afirmado por Alves Junior, Faria e Fontenele (2009), uma boa estruturação possibilita que a organização consiga sobreviver em um ambiente dinâmico. Assim, os líderes tem se empenhado para atrair pessoas com o perfil da

organização, para capacitá-las e motivá-las, mesmo contando com poucos recursos, como capital e tempo. A gestão também tem trabalhado na geração de planos de ação e relatórios, os quais são essenciais para o desenvolvimento de uma organização. E por último pode-se destacar o interesse da organização em melhorar a gestão de captação de recursos, e de se criar indicadores que mensurem os impactos alcançados pelos projetos.

Partindo para a questão dos projetos, quanto à forma de criação dos mesmos, vale ressaltar que todos tem em seu processo de criação a maneira intuitiva, ou seja, por meio de conversas e de conhecimento próprio dos membros, onde surgem ideias dos projetos a serem colocados em prática. Portanto, até o presente momento não foi realizado nenhum trabalho de campo e de diagnóstico para identificar e atingir um problema e/ou público-alvo específico.

Assim, tendo em vista o que é realizado pelos projetos, este trabalho procurou trazer metodologias aplicadas à realidade de negócios sociais para o caso de uma organização do terceiro setor. Analisou-se a metodologia que melhor responderia a questão de como se desenvolver a identificação do impacto social e como mensurá-lo. Notou-se com a pesquisa que a ONG em nenhum momento ao longo dos anos de sua existência procurou desenvolver a percepção sobre o conceito de impacto, muito menos da importância de se analisar os projetos em relação ao alcance do público-alvo e a capacidade em promover de fato o impacto na sociedade.

Mas vê-se que a postura dos membros tem mudado e no momento da pesquisa nota-se que os mesmos já apresentam alguma percepção sobre os conceitos discutidos neste trabalho. Assim, os membros da atual gestão estão empenhados a debater mais a questão de impacto social e a incorporar novas características à ONG, adotando uma postura que mais se aproxima ao empreendedorismo social. Tendo em vista esse novo posicionamento, passou-se a ser mais crítica a necessidade de se ter uma metodologia para auxiliá-los no processo de gerenciamento de impacto, principalmente na questão de mensuração e avaliação.

Portanto, tendo em vista a necessidade de ferramentas, este trabalho desenvolveu uma metodologia de avaliação e mensuração de impacto social a ser aplicada na ONG. Para isso, foi realizada, primeiramente, uma obtenção de dados através de entrevistas semiestruturadas e de análise de documentos. Após a fase da coleta, ocorreu a análise das informações e dos dados obtidos. Através dessa análise, pode-se desenvolver o Modelo Lógico, segundo o modelo apresentado na literatura tratada neste trabalho. Com apoio deste modelo e com os dados extraídos, foram construídos, testados e corrigidos os indicadores, seguindo o raciocínio do Ciclo de Uso do Indicador (Figura 7), o qual apresenta que após a definição dos

indicadores, devem ser reunidas as informações sobre os mesmos, e assim avaliá-las para realizar as correções necessárias (PARKINSON; WADIA, 2008).

Para reunir informações para verificar os indicadores, foi necessário, além dos dados coletados com a entrevista e com os relatórios, realizar a aplicação de questionários fechados em algumas instituições beneficiadas pelos projetos da ONG, a fim de obter um retorno dos beneficiários para os indicadores qualitativos presentes nos projetos Revitalizar e Hortas. Além dos questionários fechados, para obter informações dos indicadores ocorreram também contatos informais com alguns membros da ONG e análise de sites e publicações na internet, a fim de obter informações específicas de determinados projetos.

Com isso, ao fim do processo foi possível obter um Modelo Lógico contendo indicadores, tanto qualitativos quanto quantitativos, de acordo com as características especificadas na literatura: i) relevantes, ii) observáveis: práticos e mensuráveis, iii) compreensíveis: fazer sentido para os avaliadores e partes interessadas, iv) específicos, e v) válidos: fornecer dados precisos, imparciais, consistentes e verificáveis (SEPT; NAYLOR; WESTON, 2011).

Paralelamente à etapa de desenvolver o Modelo Lógico, foi desenvolvido também o modelo adaptado da Teoria da Mudança de acordo com a realidade da organização, com base na literatura estudada, tendo o papel de auxiliar a organização a aperfeiçoar seus projetos, bem como também a desenvolver novos, com vistas a um percurso para alcançar o impacto social, se tornando assim um modelo base para análise nesse processo. Este modelo será apresentado no tópico 5.2.

5.1 Cadeia de Impacto (Modelo Lógico)

A seguir, na Figura 10, seguem os indicadores elaborados para a ONG Amigos de Itajubá, com base na pesquisa, onde: Recursos referem-se tanto a material quanto humano, investidos nas atividades do negócio; Atividades seriam as ações, tarefas e trabalhos desempenhados pelos membros da ONG; Produtos/Serviços, referem-se a produtos e serviços resultantes das atividades realizadas; Resultados referem-se aos benefícios obtidos e de curto prazo; Impacto envolve resultados mais amplos e de longo prazo (HEHENBERGER; HARLING; SCHOLTEN, 2013).

Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Conexão dos Saberes (Reforço Escolar + Inclusão Digital + Aulas de violão)	18 membros; material didático.	Reforço escolar de português e matemática, aulas de violão, e noções de computação para crianças e jovens entre 8 a 14 anos.	Reforço Escolar; Convívio social e entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de intervenções realizadas.	Beneficiários interessados pelas disciplinas; Beneficiários concluindo o ano letivo com boas notas. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários atingidos pelo projeto; - Percentagem de atividades realizadas pelos beneficiários; - Número de beneficiários que concluíram o ano letivo sem reprovações.	Melhor ensino adquirido pelos estudantes; Jovens interessados em ingressar na faculdade. <u>MENSURAÇÃO</u> - Melhor desempenho nas disciplinas; - Número de jovens que querem ingressar em uma universidade.
Revitalizar	7 membros; ferramentas e material de construção.	Levantamento de demanda; visitas aos locais; mutirão.	Reformas realizadas. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de reformas realizadas por ano.	Instituições e espaços públicos com melhor infraestrutura. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas atendidas; - Aumento do número de ambientes com infraestrutura adequada.	Qualidade de vida para a população. <u>MENSURAÇÃO</u> - Nível de satisfação de pessoas que desfrutaram dos espaços.
Hortas	7 membros; ferramentas; material didático.	Capacitação; aulas práticas e teóricas.	Palestras; Construção e manutenção de hortas; Stand semanalmente na FACI (Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá). <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de palestras realizadas; - Número de stands organizados; - Número de hortas concluídas.	Beneficiários conscientizados sobre meio ambiente e alimentação orgânica e saudável. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários atendidos pelo projeto; - Grau de conhecimento sobre temas de	Beneficiários com novos hábitos alimentares, levando aprendizado para dentro de casa. <u>MENSURAÇÃO</u> - Percentual de beneficiários que mudaram hábitos alimentares; - Percentual de Interesse em cuidar de hortas;

				alimentação saudável e sustentabilidade.	- Percentual de beneficiários que cultivam hortas em casa.
Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Itajubá Invisível	3 membros; 1 celular; 1 computador; acesso à internet.	Coleta de informações e histórias de vida a partir de depoimentos de moradores de rua, para “dar voz àqueles que não têm voz” no município de Itajubá.	Coleta de depoimentos de moradores de rua; Publicações na página do projeto no <i>Facebook</i> . <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de intervenções; - Número de publicações por mês.	Acessos na página do projeto no <i>Facebook</i> ; Moradores de rua mais a vontade para dar depoimentos. <u>MENSURAÇÃO</u> - Aumento de visualizações na página; - Número de contatos realizados com moradores de rua.	Pessoas comovidas com os depoimentos e a partir disso geram reflexões sobre os mesmos e ações pontuais. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas motivadas a praticarem ações pontuais; - Número de ações pontuais resultantes ao caso.
Visitas	5 membros; alimentos; material para entretenimento.	Visitas; Contato com beneficiários através de rodas de conversas, apresentação cultural e oferecimento de lanches.	Visitas às Instituições sociais de Itajubá, com oferecimento de entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de visitas às instituições; - Número de atividades de entretenimento.	Aproximação da comunidade acadêmica com a comunidade externa. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários que participaram da intervenção; - Número de voluntários que participaram da intervenção.	Alunos/voluntários interessados por projetos sociais, bem como querendo ingressar na ONG e/ou desenvolver projetos sociais. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas que ingressaram na ONG após uma visita; - Número de pessoas que desenvolveram projetos após uma visita.
Campanha/Evento	<u>Campanha</u> : 10 membros; material de divulgação; caixas de papelão. <u>Evento</u> : 7 membros;	<u>Campanha</u> : Distribuição de pontos de coletas; coleta de agasalhos; triagem de agasalhos; distribuição de agasalhos.	Entrega de agasalhos; Evento Ação Social: oferta de serviços de saúde e entretenimento.	Pessoas carentes com a posse de agasalhos; Pessoas recebem por um dia serviços gratuitos de saúde, educação, entretenimento e cultura.	Projeto voltado unicamente a resultados de curto-prazo.

	material de divulgação.	<u>Evento:</u> Busca por patrocínio, local e apoio; suporte à realização das atividades no dia do evento.	<u>MENSURAÇÃO</u> - Número de Eventos realizados; - Número de Campanhas realizadas.	<u>MENSURAÇÃO</u> - Número de agasalhos entregues; - Número de instituições que receberam agasalhos; - Número de serviços de entretenimento e saúde realizados.	
--	-------------------------	--	---	--	--

Figura 10: Cadeia de Impacto da ONG Amigos de Itajubá

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Esta Cadeia procurou aliar o uso de indicadores quantitativos com indicadores qualitativos, procurando assim demonstrar, como afirmado pelos autores Church e Rogers (2006), um rico conhecimento sobre o contexto. Os mesmos foram elaborados de acordo com as informações obtidas pelas entrevistas e pela análise de documentos.

Os indicadores qualitativos, presentes nos projetos Conexão, Revitalizar e Hortas, terão como forma de coleta de dados o uso de questionários fechados com propósito de receber um retorno dos beneficiários e pessoas atingidas pelos projetos, para que assim sejam alimentados os indicadores qualitativos. Quanto à forma de coleta de dados e as fontes para alimentar os indicadores, segue relação representada pelo Quadro 1.

Projeto	Fonte de Verificação
Conexão dos Saberes	Dados obtidos através dos relatórios da ONG e da coordenação das instituições, e também através da aplicação de um questionário fechado para alimentar o indicador qualitativo de impacto “Número de jovens que querem ingressar em uma universidade”.
Revitalizar	Dados obtidos através dos relatórios da ONG, e da aplicação de um questionário fechado para o indicador qualitativo “Nível de satisfação de pessoas que desfrutam dos espaços”.
Hortas	Dados obtidos através dos relatórios da ONG, e da aplicação de um questionário fechado para alimentar os indicadores qualitativos i) “Grau de informação sobre temas de alimentação saudável e sustentabilidade”, ii) “Percentual de beneficiários que mudaram hábitos alimentares”, iii) “Percentual de interesse em cuidar de hortas” e iv) “Percentual de beneficiários que cultivam hortas em casa”.

Itajubá Invisível	Dados obtidos através dos relatórios da ONG.
Visitas	Dados obtidos através dos relatórios da ONG.
Campanha/Evento	Dados obtidos através dos relatórios da ONG.

Quadro 1: Fonte de Verificação - Indicadores ONG Amigos de Itajubá

Fonte: A autora, com base na pesquisa.

No próximo tópico, “Resultado dos Indicadores”, serão apresentados e discutidos os resultados dos indicadores elaborados.

➤ **Resultado dos Indicadores**

Antes de apresentar os resultados e a análise, faz-se necessário destacar, como dito no tópico 4.2 (Projetos), que as informações obtidas e o período de tempo estão de acordo com o que estava documentado e foi obtido pelas entrevistas. Portanto, para o preenchimento de indicadores, algumas informações foram obtidas de acordo com um período específico. Como a ONG passou a desenvolver uma melhor gestão, vê-se aumentar o número de relatórios e a preocupação em documentar fatos e processos. Isso facilita o trabalho de quem irá preencher os indicadores, que além de ir direto às fontes para obter informações, terá como se apoiar em relatórios.

Segue na Figura 11 a Cadeia de Impacto com o resultado dos indicadores, tendo em vista o processo de criação e teste que foi relatado anteriormente.

Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Conexão dos Saberes (Reforço Escolar + Inclusão Digital + Aulas de violão)	18 membros; material didático.	Reforço escolar de português e matemática, práticas de violão e noções de computação para crianças e jovens entre 8 a 14 anos.	Reforço Escolar; Convívio social e entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> Em 2016 foram realizadas 328 aulas/reforços pelos membros do projeto.	Beneficiários interessados pelas disciplinas; Beneficiários concluindo o ano letivo com boas notas. <u>MENSURAÇÃO</u> 20 beneficiários foram atingidos pelo projeto no ano de 2016. Houve 71% de atividades concluídas pelos mesmos.	Melhor ensino adquirido pelos estudantes; Jovens interessados em ingressar na faculdade. <u>MENSURAÇÃO</u> Até o momento da pesquisa não foi obtido o retorno a respeito do desempenho dos alunos e do interesse em ingressar em uma universidade.
Revitalizar	7 membros; ferramentas e material de construção.	Levantamento de demanda; visitas aos locais; pintura; manutenção de iluminação e parte elétrica.	Reformas realizadas. <u>MENSURAÇÃO</u> São realizadas duas reformas por ano.	Instituições e espaços públicos com melhor infraestrutura. <u>MENSURAÇÃO</u> Em dois anos de projeto 668 pessoas foram impactadas e triplicou o número de ambientes com infraestrutura adequada na cidade.	Qualidade de vida para a população. <u>MENSURAÇÃO</u> 100% de satisfação dos beneficiários em 2016.
Hortas	7 membros; ferramentas; material didático.	Capacitação dos membros; aulas práticas e teóricas.	Palestras; Construção e manutenção de hortas; Stand semanalmente na FACI (Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá). <u>MENSURAÇÃO</u> Foram realizadas duas palestras, duas exposições em forma de stand na FACI e a conclusão de três hortas.	Beneficiários conscientizados sobre meio ambiente e alimentação orgânica e saudável. <u>MENSURAÇÃO</u> Em menos de dois anos de projeto 325 pessoas foram atingidas pelo projeto. 100% dos beneficiários apresentaram entre bom - excelente os conhecimentos acerca os temas de alimentação saudável e sustentabilidade,	Beneficiários com novos hábitos alimentares, levando aprendizado para dentro de casa. <u>MENSURAÇÃO</u> 90% dos beneficiários passaram a se alimentar melhor após a intervenção do projeto; 50% cultivam horta em casa e 50% apresentaram interesse em cuidar de hortas.

				resultantes às intervenções do projeto.	
Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Itajubá Invisível	3 membros; 1 celular; 1 computador; acesso à internet.	Coleta de informações e histórias de vida a partir de depoimentos de moradores de rua, para “dar voz àqueles que não têm voz” no município de Itajubá.	Coleta de depoimentos de moradores de rua; Publicações na página do projeto no <i>Facebook</i> . <u>MENSURAÇÃO</u> Foram realizadas 8 intervenções em 2016, com uma média de duas publicações por mês na página de uma rede social.	Acessos na página do projeto no <i>Facebook</i> ; Moradores de rua mais a vontade para dar depoimentos. <u>MENSURAÇÃO</u> Foi possível realizar o contato com oito moradores de rua. Também foi obtido o aumento de seguidores da página do projeto, com um ganho de 1955 pessoas acompanhando a página.	Pessoas comovidas com os depoimentos e a partir disso geram reflexões sobre os mesmos e ações pontuais. <u>MENSURAÇÃO</u> Um total de 30 pessoas encontrase motivadas a praticar ações pontuais, mas até o momento da pesquisa não foi realizada nenhuma ação pontual.
Visitas	5 membros; alimentos; material para entretenimento.	Visitas; Contato com beneficiários através de rodas de conversas, apresentação cultural e oferecimento de lanches.	Visitas às Instituições sociais de Itajubá, com oferecimento de entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> De 2015 a 2016 foram realizadas 25 visitas, e contou com o número de 47 atividades variadas.	Aproximação da comunidade acadêmica com a comunidade externa. <u>MENSURAÇÃO</u> No total, teve um número estimado de 500 pessoas atingidas pelas intervenções, e contou com a participação em média de 10 voluntários.	Alunos/voluntários interessados por projetos sociais, bem como querendo ingressar na ONG e/ou desenvolver projetos sociais. <u>MENSURAÇÃO</u> No período de 2015 a 2016 três pessoas ingressaram na ONG após terem participado de uma Visita. Além disso, duas pessoas desenvolveram projetos sociais, em parte estimuladas pelo Visitas.
Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Campanha/Evento	<u>Campanha</u> :10 membros; material de divulgação; caixas de papelão.	<u>Campanha</u> : Distribuição de pontos de coletas; coleta de agasalhos; triagem de	Entrega de agasalhos; Evento Ação Social: oferta de serviços de saúde e entretenimento.	Pessoas carentes com a posse de agasalhos; Pessoas recebem por um dia serviços gratuitos de saúde,	Projeto voltado unicamente a resultados de curto-prazo.

	<p><u>Evento:</u> 7 membros; material de divulgação.</p>	<p>agasalhos; distribuição de agasalhos.</p> <p><u>Evento:</u> Busca por patrocínio, local e apoio; suporte à realização das atividades no dia do evento.</p>	<p style="text-align: center;"><u>MENSURACÃO</u></p> <p>Desde 2009 a Campanha do Agasalho tem sido realizada, totalizando em 2017 nove Campanhas concluídas com sucesso.</p> <p>A ONG vem desde 2006 realizando um dia de Ação Social no município. E em 2016 realizou seu 11º evento.</p>	<p>educação, entretenimento e cultura.</p> <p style="text-align: center;"><u>MENSURACÃO</u></p> <p>Em 2016 foram entregues 663 peças de roupas pela Campanha do Agasalho.</p> <p>As peças arrecadadas em 2016 foram destinadas para duas instituições e dois postos de saúde.</p> <p>Em 2016 também foi realizado o Evento Ação Social, e contou com a realização de 14 serviços de saúde, educação, entretenimento e cultura.</p>	
--	--	---	--	---	--

Figura 11: Resultados atingidos pelos projetos da ONG Amigos de Itajubá

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Portanto, vê-se o mesmo modelo apresentado na Figura 10, porém agora sem apresentar os indicadores, e sim os resultados dos mesmos, apresentando desta forma os resultados obtidos pela ONG, contemplando o período de 2015 a 2016. Abaixo segue a análise dos resultados dos projetos.

- **Conexão dos Saberes**

Em 2016 foram realizadas aproximadamente 328 intervenções e foram atingidos 20 alunos. Percebe-se, de acordo com os dados que se tinha do segundo semestre de 2016 sobre a realização de atividade por parte dos beneficiários, que houve uma percentagem baixa em relação ao número de intervenções realizadas nesse período, não chegando assim a 100% de conclusão. Isso ocorre devido ao fato de que tem dias que os beneficiários não estão dispostos a receberem aula, ou então estão ausentes, devido a outras atividades na instituição, entre outros motivos. Ocorreram situações de o aluno não querer receber a intervenção pelo simples fato de estar agitado ou então com ciúmes do outro colega que estava recebendo reforço. Vê-

se assim que é um desafio para o voluntário atuar, devendo saber se portar e lidar com questões inesperadas, e saber também a contornar a situação e entreter o aluno, bem como ganhar a sua confiança e motivá-lo.

Vê-se assim, que um acompanhamento mais estruturado passou-se a ser realizado a partir do segundo semestre de 2016, não sendo possível assim explorar o acompanhamento que era realizado anteriormente. É necessário que continuem com essa forma de atuação, e passem a acumular mais informações sobre as intervenções, de modo que se tenha documentado o histórico dos alunos, para que posteriormente possa ser analisado o impacto alcançado, verificando assim o desempenho e o desejo de querer ingressar em uma universidade por parte do aluno. Essa questão de o aluno querer ingressar na universidade como um objetivo da ONG, parte da premissa de que o beneficiário é estimulado a partir do momento que há a aproximação entre eles com os membros do meio acadêmico. Deseja-se que o aluno passe a ter maior interesse pelos estudos. Mas para se obter um retorno a respeito desse interesse por parte dos alunos, é necessário que a ONG mantenha em sua base de dados o contato de cada um, para poder analisá-los quando estiverem no ensino médio, que é o período em que geralmente os alunos se preparam para ingressar em uma universidade ou em um curso técnico.

Nota-se que o avaliador do projeto tem que ter consciência que a verificação de impacto, no caso do setor da educação, requer um horizonte maior para possibilitar a real verificação do impacto, pois o aprendizado dos alunos requer mais tempo, variando entre dois a três anos (tem casos que leva até mais) (INSPER METRICIS, 2017). Por isso, no momento da pesquisa, não foi possível apresentar o impacto direto alcançado pelo projeto, tendo em vista que a análise está sendo realizada tomando como base o ano de 2016.

- **Revitalizar**

Pela pesquisa realizada na escola foi obtido um retorno positivo, em que houve 100% de satisfação por parte dos beneficiários, classificando o ambiente após a reforma como ótimo e excelente. Além disso, mais da metade dos respondentes consideravam o ambiente antes da reforma como péssimo e ruim. Vale ressaltar que 100% dos respondentes classificaram a relação dos voluntários com os beneficiários entre boa e excelente. Foi bem reconhecida a intervenção do projeto, que obteve muitos elogios, como: “o espaço ficou perfeito”, “ótimo trabalho”, “lindo trabalho, precisamos de mais iniciativas assim”, “o espaço ficou ótimo!

Crianças adoraram”. Durante a pesquisa, a direção demonstrou inclusive o interesse de receber mais intervenções, de tão benéfica que a de 2016 foi.

Continuando a análise, e tratando de forma geral, o projeto tem como meta desenvolver duas revitalizações por ano, e os membros deste projeto conseguiram bater essa meta em 2016, porém tiveram que ser mais flexíveis à proposta, devido à dificuldade de conseguir local para realizar a revitalização. Pelo que foi relatado, os membros não obtiveram sucesso com alguns telefonemas realizados a fim de agendar uma visita para poder pensar em uma proposta de reforma, e tiveram casos que demonstraram desinteresse. Isto é visto com certa surpresa, como foi observado durante uma entrevista, pois não é de se esperar que instituições que contam com recursos escassos irão demonstrar desinteresse com a proposta, tendo em vista que a mesma apenas objetiva beneficiar o local, através dos esforços dos voluntários, engajados em realizar melhorias.

Portanto, diante desse fato, teve o caso de que foi necessário flexibilizar e atender a demanda surgida dentro da própria ONG, para reforma de sua sede. O que se pretende com esse espaço, no momento da pesquisa já revitalizado, é fazer com que se torne mais frequentado e melhor utilizado pelos membros da organização, a fim de que se realizem neste local reunião, entrevistas, treinamentos, ou até mesmo contatos e integração entre os membros.

Vê-se que os membros desse projeto tem um desafio a lidar pela frente, de modo que desenvolvam formas mais efetivas de se alcançar as instituições e de melhorar a proposta, para que elas se sintam de fato sensibilizadas e aptas a receber o Revitalizar. Além disso, enxerga-se a importância de se passar a realizar um acompanhamento dos espaços pós-revitalização, para além de obter um retorno, atender novas demandas, mantendo assim um vínculo maior, multiplicando suas ações, e conhecendo melhor as necessidades de seu público-alvo.

- **Hortas**

Este projeto atingiu sucesso em alcançar as metas de criação de hortas e palestras. Mostrou-se ativo, e atingiu um público diverso, desde crianças, adultos e idosos, e entre esse público alcançou desde alunos, funcionários, à pais.

O que não ocorreu conforme o esperado é que ao acompanhar as hortas após alguns meses de criação das mesmas, constatou-se que as instituições não deram continuação às

ideias do projeto, abandonando as respectivas hortas. Isso demonstra certo desinteresse por parte dos locais, mesmo depois de terem recebido conhecimentos através das palestras e da construção coletiva da horta. Tendo essa questão em vista, os membros do projeto devem discutir uma forma de realizar um acompanhamento mais eficaz, conhecer melhor o seu público, e motivar os beneficiários seguindo a proposta do projeto.

Pela pesquisa viu-se que os beneficiários alcançaram um bom grau de conhecimento acerca os temas de alimentação saudável e sustentabilidade após a intervenção do projeto. Entre eles, 90% apresentaram que passaram a se alimentar melhor após a intervenção. Mas viu-se que apenas 50% cultivam horta em casa e 50% demonstraram interesse em cuidar de hortas. Além disso, vale ressaltar que apenas 40% dos respondentes pretendem criar horta em casa, e houve a justificativa por parte de quem não pretende criar horta devido à questão de ter tempo para cuidar. Outra questão tratada na pesquisa é que 50% dos respondentes costumam consumir alimentos orgânicos.

- **Itajubá Invisível**

O projeto tem alcançado determinados objetivos e é dependente de uma maior divulgação do mesmo para que seja possível ganhar uma dimensão tal que consiga atingir e impactar pessoas, as sensibilizando para querer agir de forma que beneficie os entrevistados. Até o momento da pesquisa foi observado um aumento de pessoas motivadas a querer ajudar os entrevistados, totalizando em 30 pessoas procurando formas de mobilizar e garantir benefícios para os mesmos (moradores de rua). Nota-se que é necessário que haja um acompanhamento por parte dos membros, e que também que passe a realizar uma intermediação entre as pessoas que oferecem ajuda e os moradores de rua, de forma que possibilite o surgimento de ações pontuais. Portanto é importante um papel mais ativo por parte dos membros do projeto em relação a essa tarefa de intermediação, pois ainda não é realizado.

A coleta de depoimentos de pessoas excluídas socialmente tem um papel importante por dar voz e visibilidade às mesmas, e também para gerar reflexão naquelas que vivem em uma realidade diferente. A partir do momento que se tem o contato com essas histórias, além de conhecer uma nova realidade, é bem provável que as pessoas passem a refletir sobre ela e seu próprio papel diante dos problemas sociais. Pode-se notar isso através dos nove depoimentos das pessoas que seguem a página, dando um retorno positivo ao projeto, como

por exemplo: “Iniciativa maravilhosa! Um olhar incrível para o outro. O revelar da invisibilidade que nos tira da cegueira...” - Seguidor A; “Simplesmente genial. Parabéns aos criadores e organizadores.” - Seguidor B; “Compartilhando aqui! Parabéns pela iniciativa! Não adianta fechar os olhos... Temos que agir e isso aqui é um lindo passo.” - Seguidor C; “Esse projeto é especial. Minha alma se sente tocada quando leio um depoimento. Sensacional galera, gratidão!” - Seguidor D.

Deste modo, vê-se que houve um aumento significativo de pessoas acompanhando a página na rede social. Além do acompanhamento, aumentou também a participação das mesmas na página, se mobilizando para poder atender as necessidades dos entrevistados.

- **Visitas**

Este projeto busca a aproximação e o intercâmbio de conhecimento e experiência entre as pessoas da comunidade acadêmica e as pessoas das comunidades de Itajubá, de forma que acaba impactando de forma direta as duas partes, ao integrá-las, gerar entretenimento, solidariedade e também reflexão. Espera-se que a partir das reflexões e da sensibilização, que os voluntários também queiram atuar na causa. Pode-se ver pelos resultados que três alunos da universidade após participarem como voluntários de uma visita procuraram ingressar na ONG como membros. Também ocorreu de dois alunos estimulados pela experiência acabarem desenvolvendo projetos sociais. Ou seja, a partir do primeiro contato, gerou-se um estímulo e inspiração àqueles que participaram de uma intervenção para realizar ações voltadas às questões sociais.

- **Campanha/Evento**

Como foi apresentado, o projeto que contempla a Campanha do Agasalho e o Evento Ação Social (Campanha/Evento), é voltado a resultados de curto-prazo, portanto, não envolve resultados de longo-prazo. Sendo assim, não almeja um impacto, porém atinge muitas pessoas, e como se pôde ver, vem desde há alguns anos beneficiando a população, através da distribuição de roupas (dentre outras peças) de frio, e também do oferecimento de serviços de entretenimento, cultura, educação e saúde gratuitos. Pode-se analisar assim, que este projeto também cumpre o papel de atender as demandas sociais existente na cidade, mas de forma pontual.

Nota-se através desses resultados sobre os projetos que a coleta de dados para verificação de impacto tomou como base o período de um ano e seis meses, no máximo, para validar os indicadores. Faz-se necessário que a análise continue sendo realizada respeitando ao menos o período de um ano para alimentar os indicadores de impacto, com exceção do projeto Conexão dos Saberes, em que o período de tempo para análise do impacto leva mais tempo.

Após a análise dos resultados, pode-se ver que as ações desenvolvidas pela ONG, além de beneficiarem seu público-alvo, acabaram atingindo várias partes, em especial os membros dos projetos, dentre outros voluntários. Os entrevistados relataram que o trabalho realizado os beneficia também, ao desenvolverem novas competências e de se aproximarem de diferentes realidades, gerando assim novos conhecimentos e empatia pela causa. Nota-se também que a ONG conta com a participação e o voluntariado de pessoas de fora da organização, que encontram na ONG uma oportunidade de realizar mudanças e de ter contato com os beneficiários da organização.

Vê-se que a organização cumpre um papel importante, tanto na comunidade acadêmica quanto na comunidade externa, ao impactar cerca de 7000 pessoas ao mesmo tempo em que impacta também de forma positiva os 60 membros da organização, sendo um estímulo, ao atrair cada vez mais alunos e também professores da universidade para suas causas sociais, servindo de ponte entre realidades distintas.

Foi possível notar também que a organização procura manter as equipes e membros unidos e motivados, através de eventos de integração e de imersão, sendo que neste último além de gerar uma maior integração, também há o foco em trabalhar a estratégia da equipe. Então, mesmo diante às dificuldades, estão aos poucos estruturando a organização e pensando em melhorias para que a ONG continue cumprindo seu papel de forma efetiva.

Portanto, tendo em vista o papel que a ONG cumpre, faz-se importante reforçar o que foi apresentado pelos autores Alvord *et al.* (2004), de que deve-se querer não apenas sanar problemas imediatos, mas pensar em medidas que realizem mudanças, através da mobilização de recursos, para que assim possa alcançar um impacto significativo. Nesse contexto é necessário haver uma maior profissionalização por parte da organização, acompanhada por ferramentas adaptadas à realidade da iniciativa (ASHOKA; MCKINSEY, 2001), e no caso da ONG, agora poderá contar com uma metodologia de mensuração adaptada à mesma, baseada

no modelo lógico e no modelo da Teoria da Mudança. Este último será apresentado no próximo tópico deste trabalho.

5.2 Teoria da Mudança

Aliado a Cadeia de Impacto, a qual apresenta os elementos envolvidos no processo de se alcançar o impacto social por um projeto, esta pesquisa elaborou um modelo adaptado da Teoria da Mudança, de acordo com a realidade da organização, e com base na literatura estudada. O modelo elaborado terá o papel de guiar a ONG em seus próximos passos, tendo a finalidade de auxiliar os membros a aperfeiçoarem seus projetos e/ou desenvolverem novos, dando assim, um suporte para o gerenciamento dos mesmos. Com isso, será possível entender qual impacto que se quer atingir e assim trilhar um percurso para alcançá-lo, de maneira melhor estruturada e alinhada com seu propósito.

Portanto, o objetivo é que este modelo seja útil de acordo com o que foi apresentado pelos autores Vogel (2012) e Valters (2015), ou seja, como uma ferramenta, que auxilia o gestor a fazer o mapeamento da sequência lógica do processo para se chegar a um impacto, bem como também como uma forma de se refletir o desenvolvimento necessário para a comunidade, estimulando os membros da ONG a fazer contínuas críticas sobre o contexto que pretendem gerar mudanças, e com isso realizar melhorias nas estratégias aplicadas nos seus projetos.

Este modelo encontra-se apresentado, a seguir, pela Figura 12, seguido por um maior detalhamento das etapas envolvidas no processo.



Figura 12: Modelo Base - Teoria da Mudança

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

➤ **Etapas**

- 1) O modelo auxilia a organização a partir do momento que incita o gestor a começar a sua análise a partir da identificação do problema. Ou seja, tem que haver proximidade entre o desenvolvedor do projeto da ONG com a realidade da comunidade que pretende atingir em Itajubá, sendo necessária a ida a campo para entender melhor o contexto, fazer uma análise minuciosa, bem como também fazer o contato com a população desse local, para

que assim consiga acumular dados e informações necessárias para conhecer o meio e desenvolver ideias inovadoras;

- 2) Para desenvolver ideias inovadoras, além de se conhecer o problema, tem que ir a fundo e descobrir as necessidades específicas do seu público-alvo, para que assim possa desenvolver uma solução que seja efetiva e que alcance as reais necessidades desse público;
- 3) Após coletar as informações necessárias, deverá estudar qual o impacto que se pretende alcançar com o projeto que irá desenvolver. Ao se falar em impacto, refere-se aos resultados de longo prazo que se pretende alcançar, realizando assim uma mudança no contexto de uma comunidade, impactando positivamente a mesma;
- 4) A partir do momento que tem essas questões definidas, a equipe da ONG deverá pensar em quais resultados intermediários serão necessários para se chegar a esse impacto (resultado a longo-prazo);
- 5) Tendo os resultados em mente, será necessário estabelecer quais atividades deverão desempenhar que se relacionarão com esses resultados. Essa etapa envolve os trabalhos e ações desempenhadas para se chegar a um objetivo. É importante conhecer o passo-a-passo necessário, de modo que haja uma boa estruturação do processo, para que não haja dúvidas entre a equipe e às partes interessadas;
- 6) Importante destacar que desde as atividades desempenhadas ao impacto alcançado, em cada etapa devem-se destacar as premissas envolvidas no processo, ou seja, as suposições criadas para dar base a uma ação, ou uma ideia, a ser colocada em prática para que se atinja um objetivo. As premissas serão testadas, e se não estiverem de acordo com o que ocorre na prática, deverão ser alteradas, para que seja possível atingir o impacto desejado, e que realmente satisfaça às necessidades de seu público-alvo;
- 7) Para acompanhar a atuação e os resultados obtidos com as intervenções, faz-se necessário desenvolver métricas. Através do Modelo Lógico, é possível desenvolver os indicadores, para serem geridos juntamente com o diagrama da Teoria da Mudança, formando assim uma metodologia eficiente na mensuração de impacto social;
- 8) Como última etapa, tem-se a narrativa, que é o momento que se deve criar um texto, em forma de resumo, onde explica os percursos percorridos presentes na Teoria da Mudança do projeto, destacando as atividades desempenhadas e os resultados alcançados, e entre cada etapa quais foram as premissas envolvidas no processo.

Esse processo da Teoria da Mudança poderá usar como base o diagrama apresentado pela Figura 13, onde as letras a, b, representam as premissas, e as setas o caminho percorrido para atingir o objetivo final.

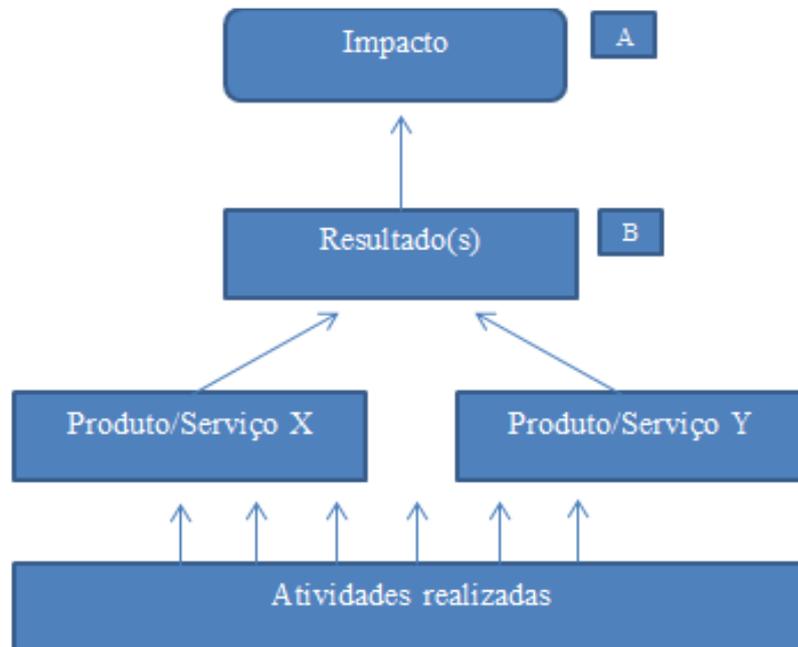


Figura 13: Modelo de Diagrama da Teoria da Mudança da ONG Amigos de Itajubá
 Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Este diagrama é representativo, ou seja, é para ser utilizado como uma estrutura de mapeamento para a organização aplicar em seus projetos. É um método para ser discutido entre a equipe, e exige que a mesma procure aprofundar seu conhecimento sobre seu público-alvo e suas reais necessidades para que desenvolva um modelo próprio voltado a um impacto mais efetivo e com um melhor acompanhamento.

Os exemplos de mapeamentos encontrados na literatura são mais complexos, portanto, tendo como inspiração as informações tratadas nesses textos, procurou-se desenvolver um modelo próprio para a organização em questão, respeitando as suas características e tendo em vista a dimensão do papel que seus projetos cumprem.

Assim, o modelo da Teoria da Mudança poderá ser utilizado como um guia, ou como apresentado por Green (2015), como uma bússola, de modo que irá ajudar os gestores a encontrar o caminho, descobrindo uma forma para gerar a mudança. Deste modo, pode-se concluir que o modelo poderá auxiliar a organização no planejamento estratégico, no acompanhamento e avaliação dos projetos, na descrição do processo para alcançar impacto, e na aprendizagem (STAIN; VALTERS, 2012).

5.3 Metodologia de Mensuração e Avaliação de Impacto Social

Esta pesquisa trabalhou no desenvolvimento de dois modelos paralelamente (Modelo Lógico e Teoria da Mudança). Os gestores, quando forem utilizar a Metodologia desenvolvida para a geração e avaliação de novos projetos sociais, terão primeiramente que criar a Teoria da Mudança do projeto (seguindo as etapas apresentadas no tópico 5.2 deste trabalho) para depois desenvolver seu Modelo Lógico (Cadeia de Impacto), contendo os indicadores.

Após ter definido os modelos, o gestor deverá realizar a coleta de dados para preencher seus indicadores, de forma que consiga extrair informações a respeito dos resultados e impactos sociais alcançados por seus projetos. Então, a partir disso será possível realizar avaliações e correções, e por fim comunicar os resultados para as partes interessadas.

Vale destacar que o presente trabalho não teve como se apoiar na Teoria da Mudança de cada projeto porque os mesmos não possuíam seus modelos. Para criar a Cadeia de Impacto (modelo lógico) da ONG, teve que ser realizada uma pesquisa dos projetos e de suas intervenções.

Portanto, o uso da metodologia para a criação, acompanhamento, mensuração e avaliação de projetos, segue os passos indicados pelo modelo da Figura 14. Quanto aos projetos já existentes, deverá continuar sendo realizado o acompanhamento dos indicadores presentes na Figura 10, de forma que possa ter ciência do andamento e da evolução dos projetos, bem como dos impactos gerados.



Figura 14: Etapas do Uso da Metodologia de Mensuração e Avaliação de Impacto

Fonte: A autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou abordar a questão de mensuração e avaliação de impacto social em organizações que tem como foco causar impacto social. Iniciativas voltadas aos problemas sociais são essenciais tendo em vista que existe uma grande carência por produtos e serviços de qualidade, e que não é atendida pelo poder público e por empresas tradicionais. Este trabalho também abordou os conceitos sobre empreendedorismo, empreendedorismo social, negócios sociais, terceiro setor, captação de recursos e fontes de recursos, para então chegar à abordagem sobre modelos de mensuração de impacto social e métricas de impacto, essenciais no processo de captação de recursos e atração de investimentos.

Ao mesmo tempo em que crescem organizações com esse foco, aumenta também a necessidade por ferramentas e metodologias que apoiem o trabalho dos gestores que tem como foco não apenas atingir impacto, mas também apresentar evidências do mesmo. Portanto, é importante que apresentem os resultados das atividades, pois é através deles que será possível conquistar parcerias e investimentos, os quais são necessários para a organização manter sua sustentabilidade financeira e sua atuação.

A organização tratada neste trabalho enfrenta carência de recursos e de uma metodologia de mensuração para poder apresentar o que se tem alcançado com seus projetos. A falta de relatórios estruturados e de uma gestão de captação de recursos eficiente é uma realidade em muitas organizações do terceiro setor, como foi apresentado neste trabalho. Assim, este estudo buscou estudar abordagens sobre mensuração de impacto social de modo que pudesse levantar uma metodologia de mensuração com indicadores que avaliem os resultados e impactos gerados pela organização em questão.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi necessário estudar e analisar cada projeto desenvolvido pela ONG, de modo que possibilitou a criação dos indicadores, os quais apresentam os produtos/serviços, resultados e impactos atingidos por cada projeto. Realizou-se também uma análise para propor uma metodologia que além de contemplar métricas, também apresentasse um modelo para auxiliar os gestores a refletir sobre o impacto, realizando melhorias nos projetos existentes e favorecendo a criação de novos, através de uma estrutura que indica etapas a serem seguidas para se chegar a um impacto efetivo e positivo.

Através da Cadeia de Impacto (modelo lógico) e da Teoria da Mudança, é possível que a organização consiga acompanhar os resultados alcançados pelos seus projetos através de indicadores. Além disso, o modelo pode ser interpretado como um meio de melhorar os

processos em busca de atingir um impacto, bem como também ser um guia para o desenvolvimento de novos projetos. Portanto, essa metodologia possibilita aos gestores obterem dados necessários para poder captar recursos, através da celebração de parcerias, atração de investimentos e participação em editais de fomento.

É importante destacar a importância que os projetos sociais tem na sociedade, de modo que além de impactar os beneficiários diretos, também impactam outras partes interessadas, em especial os membros envolvidos nas ações e no desenvolvimento dos projetos. Criam-se mudanças por todos os lados, causando um impacto muito positivo e amplo.

Notou-se uma evolução nos trabalhos realizados pela ONG, que de 2015 a 2016 realizou um avanço quanto à gestão, mobilização de seus membros e realização de relatórios e acompanhamento de planos de ação. Com essa postura mais ativa e empenhada em realizar melhorias, foi possível organizar os dados da atuação dos projetos e da ONG, o que possibilitou que fossem coletadas informações para este trabalho. Há de se destacar também o quantitativo de pessoas atingidas por seus projetos no período de 2015 a 2016, que foi de aproximadamente 7000 pessoas. Mas vê-se que embora esteja atingindo o público-alvo de forma positiva, a organização não está atingindo o objetivo de impacto almejado por cada projeto. Isso foi possível notar através dos resultados dos indicadores, os quais comunicam ao gestor a realidade da organização e o que necessita de correções e melhorias.

Mas há uma crescente atenção sobre a sustentabilidade financeira da organização, e a ideia de gerar impacto positivo na sociedade. A organização está estimulada a continuar realizando melhorias, motivando seus membros, obtendo conhecimento e renovando suas estratégias. São questões positivas, que apontam para uma nova fase para ONG, mais focada em suas estratégias e em formas efetivas de realizar captação de recursos. A partir desse empenho, torna-se necessário que realizem uma reflexão mais crítica sobre a efetividade de seus projetos, verificando de que forma poderão ser trabalhados para que ampliem o impacto almejado, e que realmente atendam às necessidades do seu público-alvo.

Nesse contexto, o resultado deste trabalho irá apoiar a ONG em sua gestão, no que tange a mensuração e avaliação de resultados e impacto social, bem como também na captação de recursos. Como produto deste trabalho tem-se o Projeto de Modelo de Relatório para Captação de Recursos, o qual possibilitará que a ONG consiga participar de editais de fomento, e a atrair doações, parceiros e investidores.

Como resultado deste trabalho, além de abordar e analisar uma metodologia que atenda às necessidades ONG, também se espera que possa agregar às pesquisas sobre

mensuração e avaliação de impacto, bem como também sobre iniciativas com propósito de gerar impacto social, que são temas emergentes. Faz-se importante aumentar as discussões em torno dessas temáticas, não apenas para agregar ao campo teórico, mas também à prática, ao difundir conhecimentos, comunicar e auxiliar o trabalho de quem atua na sociedade em busca de gerar soluções aos problemas sociais, mas que enfrentam dificuldades no processo de atingir impacto e de mensurá-lo, bem como também de captar recursos. Tendo isso em vista, pretende-se também que a metodologia desenvolvida possa inspirar e servir de modelo, de modo que possa ser utilizado e adaptado por organizações sociais, que enfrentam as mesmas carências por ferramentas como a ONG objeto de pesquisa deste trabalho enfrenta.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de a organização em questão estar passando por uma fase de reestruturação, contando ainda com pouca documentação. Como sugestão para pesquisas futuras tem-se a questão de ampliar o estudo sobre mensuração de impacto tanto em negócios sociais quanto em organizações do terceiro setor, e também abordar a questão do impacto negativo derivado da atuação da organização.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTKNOWLEDGE; THE ASPEN INSTITUTE ROUNDTABLE ON COMMUNITY CHANGE. **Guided Example: Project Superwomen**. Disponível em: https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf. Acesso em: 07 jun 2016.

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALTER, S. K. Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In: NICHOLLS, A. (Ed.). **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**. New York, NY. 2006.

ALVES JUNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. In: ENANPAD, 23, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16.

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. **Social Entrepreneurship and societal transformation**. An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.40, n.3, set 2004.

AMIGOS DE ITAJUBÁ. **Estatuto do Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá**. Itajubá, 2012.

AOQUI, C.; ODARA, M.; SANTIAGO, M. C. N.; SUGITA, V. T. **Mapa de Soluções Inovadoras**. São Paulo: Instituto Walmart & Ashoka, 2011.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY&COMPANY. **Empreendedores Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: Repensando suas práticas de gestão**. São Paulo: Abong, 2007.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different and Bolth? **Revista de Administração – USP**. São Paulo, V. 47, N.03, jul/set 2012.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **Revista de Administração de Empresas-FGV**. São Paulo, V.55 n. 04, jul/ago 2015.

BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008.

BESSANT, J.; TIDD, J. Empreendedorismo Social e Inovação. In: **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEST, H.; HARJI, K. **Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors**. Venture Deli e Purpose Capital, 2013.

BEZERRA, C. A.; NOVAK, E. M. M.; CHUDZIK, J. F.; KRAEMER, L. L. B. Empreendimentos sociais na conjuntura contemporânea das inovações tecnológicas. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (Org.) **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015.

BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v. 47, n.1, p. 3-14, jan/abr 2011.

BLANCHFLOWER, D. G. Self-employment in OECD countries. **Labour Economics**, p. 471-505, 2000.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A.L. **Métricas em Negócios de Impacto Social: Fundamentos**. São Paulo: ICE/MOVE, 2014. 15p.

BREST, P. The Power of Theories of Change. **Stanford Social Innovation Review**. 2010.

BORZAGA, C; DEPEDRI S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração USP**. São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409. jul/ago/set. 2012.

CARE INTERNATIONAL UK. **Defining Theories of Change: Peacebuilding with Impact**. 2012.

CHU, M. **Commercial Returns and Social Value: The Case of Microfinance.** Harvard Business School, Boston, MA, 2005.

CHURCH, C.; ROGERS, M. **Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs.** Washington, DC: Search for Common Ground. 2006.

CICCONI, E.G. Empreendedorismo. In: **Gestão da Inovação e Empreendedorismo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CLARK, H.; ANDERSON, A. **Theories of Change and Logic Models: Telling them apart.** Georgia: Actknowledge, 2004.

CLARK, H.; TAPLIN, D. H.; COLLINS, E.; COLBY, D. C. **Theory of change Technical Papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field.** Actknowledge. New York, NY. 2013.

CLIFFORD, J.; MARKEY, K.; MALPANI, N. **Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK.** London. E3M, 2013.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Les Cahiers du CRISES. Collection Études théoriques. 2003.

COMINI, G. Negócios sociais e inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In: RUSCHEL, R. (Ed.). **Mapa de Soluções Inovadoras – tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos.** Barueri: Instituto Walmart/ASHOKA, 2011.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship.** Boston, MA: Harvard Business School. 1998.

_____. **Social ventures as learning laboratories.** Tennessee's Business, v.20, n.1, 2011.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. **Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought.** 2006.

DEGEN, R. J. Empreendedorismo; uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**. v. 10, n. 21, p. 11-30, 2008.

DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos *Stakeholders*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

DRUCKER, P. F. **The New Society of Organizations**. Harvard Business Review. Boston, MA. 1992.

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The power of unreasonable people**. How social entrepreneurs create markets that change the world. Harvard Business Press. Boston, MA. 2008.

ELLIS, J.; PARKINSON, D.; WADIA, A. **Making Connections**: Using a Theory of Change to Develop Planning and Evaluation. Charities Evaluation Services, 2011.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor**: Um Estudo Sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. 1999. Dissertação (mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FORTI, M. Six Theory of Change Pitfalls to Avoid. **Stanford Social Innovation Review**. 2012. Acesso em: 20 abr 2017. Disponível em:
https://ssir.org/articles/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo. Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GREEN, D. **Where Have We Got too n Theories of Change? Passing Fad or Paradigm Shift?**. Poverty to Power Blog. 2015. Acesso em: 20 abr 2017. Disponível em:
<https://oxfamblogs.org/fp2p/where-have-we-got-to-on-theories-of-change-passing-fad-or-paradigm-shift/>

HART, S. L. From obligation to opportunity. In: **Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems**. Pearson Education. 2005.

HEHENBERGER, L. HARLING, A., SCHOLTEN, P. **A Practical Guide to Measuring and Managing Impact**. European Venture Philanthropy Association. 2013.

INSPER METRICIS. **Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimentos de Impacto**: Guia geral com foco em verificação de adicionalidade. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/Avaliacao-Impacto-Socioambiental-Investimentos-Guia.pdf>. Acesso em: 29 maio 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_tcu.shtm. Acesso em: 30 mai 2016.

ISENBERG, D. J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v.88, n. 6, p. 40–50, 2010.

_____. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship**. Dublin: Institute of International European Affairs, 2011.

IZZO, D. Fontes de Financiamento. In: BARKI, E.; TORRES, H. G.; IZZO, D. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013.

JAMES, C. **Theory of Change Review**: A report commissioned by Comic Relief. Comic Relief, 2011.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOTHER, M. C. M. F. **Captação de Recursos: Uma Opção Eticamente Adequada**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

LEITE, E. A perspectiva econômica do fenômeno do Empreendedorismo. In: **O Fenômeno do Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012. 25-48 p.

MACKINNON, A.; AMOTT, N.; MCGARVEY, C. **Mapping Change:** Using a theory of change to guide planning and evaluation. Grantcraft. 2006.

MASON, C.; BROWN, R. **Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship.** WORKSHOP OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs (PAPER). 2014. 38 p.

MATTHEWS, J.; STERNLICHT, D.; BOURI, A.; MUDALIAR, A.; SCHIFF, H. **Introducing the Impact:** Investing Benchmark. Cambridge Associates and the Global Impact Investing Network. 2015.

MEDEIROS, J. P. S. Depoimento. [02 de novembro, 2016]. Entrevista concedida a Elisa Murad.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da Organização:** Edição Executiva. São Paulo. Editora Atlas, 2006.

NATIONAL COUNCIL FOR VOLUNTARY ORGANISATIONS. **Inspiring Impact:** The Code of Good Impact Practice. 2013.

NESTA; THE SOCIAL INNOVATION PARTNERSHIP. **Guidance for developing a theory of change for your programme.** 2014.

NOVAK, A. S.; CARMO, F. J. O.; SOUZA, L. M. Aspectos Jurídicos dos Negócios Sociais: Noções Gerais. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (Org). **Empreendedorismo com Foco em Negócios Sociais.** Curitiba, 2015.

O'DONOHUE, N.; LEIJONHUFVUD, C.; SALTUK, Y. **Impact Investments:** An Emerging Asset Class. JP Morgan Global Research, 2010.

OGAIN, N. E. **Impact Measurement in Impact Investing:** Learning from Practice. NESTA Impact Investments. 2015.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. **Revista da FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

OLSEN, S.; LONG, D.; ROSENZWEIG, W.; CLARK, C. **Double Bottom Line Project Report**: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures. The Rockefeller Foundation. 2004.

ONG AMIGOS DE ITAJUBÁ. **Projetos**. Itajubá, 2016.

PARKINSON, D.; WADIA, A. **Keeping on Track**: A guide to setting and using indicators. Performance Hub. 2008.

PERRINI, F.; VURRO, C. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In: MAIR, J.; ROBINSON, J.; HOCKERTS, K. **Social entrepreneurship**. New York, NY. 2006.

PRAHALAD, C.K.; STUART, L. H. **A Riqueza na base da pirâmide**. 2002. Disponível em: <<http://www.institutounipac.com.br/aulas/2012/1/UBADM06N1/001712/000/A%20Riqueza%20na%20Base%20da%20Pir%C3%A2mide.pdf>>. Acesso em: 10 nov 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJUBÁ. **Aspecto Econômico**. Disponível em: <http://www.itajuba.mg.gov.br/cidade/economico.php>. Acesso em: 30 de maio 2016.

PROJETO GETS/UWC-CC. **Captação de Recursos**: Da Teoria à Prática. Gets - Grupo de estudo do terceiro setor: United Way of Canada - Centraide Canada: São Paulo, 2002.

REEDER, N.; JONES, G. R.; LODER, J.; COLANTONIO, A. **Measuring Impact**: Preliminary Insights from Interviews with Impact Investors. LSE Cities, London School of Economics and Political Science. 2014.

REISMAN, J.; GIENAPP, A. **Theory of Change**: A practical tool for action, results and learning. Organization Research Services. 2004.

ROCHA, R.; MORENO, J. C.; BOCH, J.; ALVES, G.; KUONEN, F.; PIAZZA, A. **Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil**. Aspen Network of Development Entrepreneurs, LGT Venture Philanthropy, Quintessa Partners & University of St. Gallen, 2014.

ROCHA, V. C. The Entrepreneur in Economic Theory: From an Invisible Man Toward a New Research Field. **FEP Working Papers**, v. 459, 2012.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONG's**: Aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez, 2000.

ROGERS, P. **Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2**. UNICEF Office of Research. 2014.

SALTUK, Y.; BOURI, A.; LEUNG, G. **Insight Into the Impact Investment Market**. Global Social Finance Research, J. P. Morgan, 2011.

SALTUK, Y.; IDRISSE, A. E. **A Portfolio Approach to Impact Investment**. Global Social Finance Research, J. P. Morgan, 2012.

SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (Org). **Empreendedorismo com Foco em Negócios Sociais**. Curitiba, 2015.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. **A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research**. Germany: Schumpeter School of Business and Economics; Schumpeter Discussion Papers, 2013.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Editora Nova Cultural Ltda., São Paulo, 1997.

SEELOS, C.; MAIR, J. **Social entrepreneurship the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development**. Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy Center for Business in Society. 2004.

SEPT, L.; NAYLOR, S.; WESTON, R. **Measuring the Impact of Social Programs: A Review of Best Practices**. Stanford Global Supply Chain Management Forum. 2011.

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**. 2003.

SKOLL, J. Preface. In: NICHOLLS, A. (Ed.). **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**. New York, NY. 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Florianópolis: USFC, 2005.

SO, I.; STASKEVICIUS, A. **Measuring the “Impact” in Impact Investing**. Harvard Business School. 2015.

SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE. **Measuring Impact**: Subject Paper of the Impact Measurement Working Group of the Social Impact Investment Taskforce. Established under the UK’s presidency of the G8, 2014.

STAM, E. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. **European Planning Studies**. 2015.

STEIN, D.; VALTERS, C. **Understanding theory of change in international development**. JSRP and TAF collaborative project. 2012.

SUSTAINABILITY REPORT. **The social intrapreneur**: A field guide for corporate changemakers. Skoll Program. 2008. Disponível em: <<http://www.sustainability.com/library/the-social-intrapreneur#.VGuX98kinEg>>. Acesso em: 26 fev. 2016.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEODÓSIO, A. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in Brazilian context. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul/set. 2012.

THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP. **How to Measure and Report Social Impact**: A Guide for Investees. 2014.

THURIK, R.; WENNEKERS, S.; UHLANER, L. M. Entrepreneurship and Economic Performance: a Macro Perspective. **International Journal of Entrepreneurship Education**. 2002.

UNITED NATION. **Measuring volunteering: a practical toolkit**. Independent sector and United Nations volunteers. 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. **UNIFEI em Números**. Disponível em: https://www.unifei.edu.br/apresentacao/unifei_em_numeros. Acesso em: 30 de maio. 2016.

VALTERS, C. **Theories of change**: Time for a radical approach to learning in development. Overseas Development Institute. 2015.

VOGEL, I. **Review of the use of Theory of Change in international development**. Review Report. UK Department for International Development. 2012.

WEISS, C.H. **Nothing as Practical as Good Theory**: Exploring Theory Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In: CONNELL, 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.

W. K. KELLOGG FOUNDATION. **Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation and Action**. Logic Model Development Guide. 2004.

YAMAGUTI, E. M. Legislação e Terceiro Setor. In: QUINTEIRO, E. A. (org). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building Social Business Models**: Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning, vol 43 2010.

ZAPPALA, G.; LYONS, M. **Recent Approaches to Measuring Social Impact in the Third Sector**: An Overview. The Centre for Social Impact. 2009.

APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista: ONG Amigos de Itajubá

I – ONG:

1) Comente as características da organização quanto à:

- 1.1) Fundação (data, membros e apoio);
- 1.2) Objetivo (estatuto);
- 1.3) Estratégia (missão, visão e valores);
- 1.4) Estrutura Organizacional (organograma, número de pessoas por funções e responsabilidades delegadas por cada função);
- 1.5) Instalações físicas (local e infra-estrutura);
- 1.6) Gestão (desde a fundação aos dias atuais):
 - Eleições (periodicidade e forma de realização);
 - Tomada de decisão (obtenção de dados, articulação da equipe para a tomada de decisão e realização da mesma);
 - Relatórios (relatórios desenvolvidos pelos setores e direção);
 - Reuniões (periodicidade e participação);
 - Documentação (atas, estatuto, inscrição do CNPJ, balanço patrimonial referente ao período de existência da organização e declaração de isenção de imposto de renda);
 - Financeiro (gestão e estratégias voltadas à sustentabilidade do negócio);
 - Recrutamento (forma de realização, critérios a serem seguidos e perfis desejados);
 - Treinamento (quais os tipos, como são realizados e qual o objetivo de cada);
 - Assiduidade (controle);
 - Comunicação entre os membros (comunicação interna);
 - Comunicação/Marketing (divulgações, redes sociais, contato com o público, transparência e estratégia para atrair membros e voluntários);
 - Integração (equipe);
- 1.6.1) Quanto à gestão do conhecimento, responda:
 - a) Realiza-se a gestão do conhecimento na organização? Se ‘não’, há buscas para organizar e registrar o conhecimento contido na ONG, bem como também padronizar tarefas?

b) Caso não haja buscas, como a ONG lida com essa falta de gestão do conhecimento e quais dificuldades enfrentadas? Pretende-se realizar ações para mudar esse quadro?

2) Quanto aos problemas e desafios:

- Parcerias (organizações, poder público, universidades);
- Equipe (relacionamento, comprometimento e assiduidade);
- Captação de recursos (humanos, financeiro, material, conhecimento) e gerenciamento dos mesmos;
- Execução dos projetos;

2.1) Existe plano de ação para solucionar os problemas da ONG? Se 'sim', responda:

- a) Como é desenvolvido e quais suas características?
- b) Como é realizado o acompanhamento de prazos?

II – Projetos:

3) Quais são os projetos que a ONG já desenvolveu?

4) Quais são os projetos atuais (em andamento)?

5) Como é realizado o planejamento e gerenciamento de projetos?

6) Como procuram identificar oportunidades para desenvolver novos projetos?

7) Sobre cada projeto, responda:

7.1) Qual problema a ONG pretende atender?

7.2) O que você enxerga como as causas subjacentes do problema?

7.3) Quais as necessidades desse público-alvo que motivou a ONG atuar?

7.4) Qual impacto a ONG quer alcançar (objetivo final)?

7.5) Quais os resultados intermediários a serem alcançados que proporcionarão atingir o objetivo final (impacto)?

7.6) Quais são as premissas envolvidas no processo?

7.7) Quais as atividades a serem desempenhadas?

7.8) Quais os produtos/serviços gerados?

7.9) Qual o público-alvo?

7.10) Quantas pessoas atendidas?

7.11) Quanto aos recursos (financeiros, materiais, humanos e conhecimentos específicos), responda:

- a) Quais a ONG já possui?
 - b) Quais são necessários para obter/desenvolver?
 - c) Qual a quantidade necessária demandada por cada projeto?
 - d) Como é realizada a obtenção?
- 7.12) Qual o tempo médio do projeto?
- 7.13) Quanto à avaliação, responda:
- a) É realizada uma avaliação dos resultados e do impacto alcançado pelo projeto?
Se ‘sim’, como é feita a avaliação? Caso utilizem indicadores, indicá-los.
 - b) É realizado um controle de avaliação para obter um retorno dos beneficiários sobre o projeto? Se ‘sim’, como é realizado?
- 7.14) Há participação de alunos de outras faculdades no projeto? Se ‘sim’, responda:
- a) Qual tipo de participação?
 - b) Quantos alunos estão envolvidos?
 - c) De quais faculdades?
- 8) A ONG está desenvolvendo, ou pretende desenvolver, novos projetos? Se ‘sim’, comente suas características de acordo com o roteiro da questão nº 7.

III – Parcerias

- 9) Quanto aos parceiros do mesmo campo de atuação, responda:
- 9.1) Que outras organizações (ONGs, associações, cooperativas) estão trabalhando nesse campo (serviços sociais prestados à comunidade)?
- 9.1.1) Existem oportunidades para cooperação e parcerias com essas organizações?
Caso existam, a ONG pretende firmá-las?
 - 9.1.2) Caso já possuam essas parcerias, como é realizada?
 - 9.1.3) Quais habilidades e recursos poderia se beneficiar dessas parcerias, caso ocorram?
- 10) Quanto aos outros parceiros, dos quais se procura obter recursos, responda:
- 10.1) Quem são os parceiros (citar também os que já foram)? Eles possuem interesse em desenvolver a comunidade ou apenas estão atendendo a demanda da ONG (bem como também atendendo às exigências de Responsabilidade Social Corporativa)?
- 10.2) Qual tipo de parceria (doação – fixa e aleatória; investimentos; apoio)?
- 10.3) Quanto ao processo para celebrar uma parceria, responda:
- 10.3.1) Como é feito o levantamento de parceiros?

10.3.2) Há divulgação para atrair parceiros? Se 'sim', comente sobre as estratégias.

10.3.3) Como é feito o contato com esses potenciais parceiros?

10.3.4) Quais as opções de planos de doações/investimentos que são propostas a esses parceiros?

10.3.5) Como é feita a formalização da parceria?

10.3.6) Pretende-se modificar as estratégias de atração, as opções de planos, e a forma de formalização das parcerias? Se 'sim', comente sobre as novas ideias.

APÊNDICE B - Questionário Retorno dos Beneficiários 01**Projeto Revitalizar**

- 1) Instituição:
- 2) Área de atuação:
- 3) Quantidade de pessoas (funcionários + estudantes/beneficiários):
- 4) Faixa etária dos beneficiários:
- 5) Respondente:

Funcionário

Beneficiário

- 6) Classifique sua satisfação quanto à:

- a) Ambiente antes da reforma:

1 2 3 4 5

- b) Ambiente após a reforma (conforto, iluminação, pintura, entre outros aspectos):

1 2 3 4 5

- c) Relacionamento dos voluntários com os beneficiários:

1 2 3 4 5

- 7) Caso você deseja expressar algum comentário em relação a reforma, utilize os espaços a seguir:

APÊNDICE C - Questionário Retorno dos Beneficiários 02**Projeto Hortas**

- 1) Instituição:
- 2) Área de atuação:
- 3) Quantidade de pessoas (funcionários + estudantes/beneficiários):
- 4) Faixa etária dos beneficiários:
- 5) Respondente:
 Funcionário
 Beneficiário
- 6) Como você classifica seus conhecimentos após a palestra do projeto Hortas, quanto à:
 - a) Alimentação saudável (comer mais frutas, verduras e legumes):

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
 - b) Riscos do uso de agrotóxicos (produtos químicos usados na produção de alimentos):

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
- 7) Responda as seguintes perguntas em SIM ou NÃO:
 - a) Antes da visita do projeto, você costumava comer frutas, verduras e legumes?
 - Sim
 - Não
 - b) Após a visita, você passou a comer mais frutas, verduras e legumes?
 - Sim
 - Não
- 8) Você costuma comprar alimentos:
 Industrializados
 Orgânicos (livre de agrotóxicos)

9) Responda as seguintes perguntas em SIM ou NÃO:

a) Você cuida da horta de sua instituição?

Sim

Não

b) Você tinha horta em casa antes da visita do projeto?

Sim

Não

10) Para quem não tinha horta em casa antes da visita do projeto, responda:

c) Após a visita do projeto, você criou uma horta em casa?

Sim

Não

d) Se a resposta da questão anterior for “não”, responda: Você pretende criar e cuidar de uma horta em casa?

Sim

Não

e) Você tem interesse em cuidar de hortas?

Sim

Não

APÊNDICE D – Projeto Modelo de Relatório para Captação de Recursos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

CENTRO DE ESTUDANTES VOLUNTÁRIOS AMIGOS DE ITAJUBÁ

PROPOSTA: ONG Amigos de Itajubá

Resumo

Média de 250 palavras.

Palavras-Chave: (até 5 palavras chaves)

1 Introdução

A ONG Amigos de Itajubá, encontra-se situada na cidade de Itajubá, no estado de Minas Gerais. Este município, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE ¹(2015), possui uma população estimada de 96.020 habitantes. É uma cidade que se encontra em uma região de destaque pelo seu crescimento econômico, envolvendo empresas de grande e médio porte, conforme apresentado pela Prefeitura Municipal de Itajubá ²(2016), porém, mesmo que esteja em crescimento, encontram-se problemas econômicos e sociais que necessitam de projetos de impacto visando mitigá-los.

Tendo em vista os problemas sociais existentes e o papel da universidade com a comunidade, em 2001, alunos da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) - campus Itajubá, fundaram a ONG Amigos de Itajubá. De acordo com dados disponibilizados pela UNIFEI³ (2016), a universidade do campus em questão conta com uma gama de 25 cursos de graduação e 21 de pós-graduação, com um total de 6.237 alunos matriculados. Em meio a esse universo, 60 alunos encontram-se envolvidos nas atividades da ONG, tendo por objetivo:

promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa, defender o interesse comum de seus parceiros, oferecer serviços sociais gratuitos às pessoas da comunidade itajubense, além da idealização, desenvolvimento e apoio à campanhas em prol do bem comum (ESTATUTO AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2012).

A razão social da ONG é Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá, e o mesmo foi fundado em 08 de Abril de 2001, se caracterizando como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos e regida por um Estatuto. A ONG está aberta a parcerias com quaisquer organizações que estejam de acordo com seus princípios. Ela realiza projetos que estão focados em causar melhorias na comunidade, através de diversas atividades sociais e de uma equipe diferenciada, multidisciplinar e engajada no propósito maior que é o de causar um

¹ AMIGOS DE ITAJUBÁ. **Estatuto do Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá**. Itajubá, 2012.

² INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_tcu.shtm. Acesso em: 30 mai 2016.

³ UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. **UNIFEI em Números**. Disponível em: https://www.unifei.edu.br/apresentacao/unifei_em_numeros. Acesso em: 30 de maio. 2016.

impacto positivo na sociedade. Atualmente a ONG desenvolve 06 (seis) projetos, os quais são: i) Conexão dos Saberes, ii) Revitalizar, iii) Hortas, iv) Itajubá Invisível, v) Visitas e vi) Campanha/Evento.

2 Objetivo

2.1 Objetivo Geral

Oferecer serviços sociais gratuitos às pessoas da comunidade itajubense, além da idealização, desenvolvimento e apoio a campanhas em prol do bem comum, focando na transformação da comunidade por meio da disseminação de ideias inspiradoras e do efeito multiplicador de seus projetos sociais.

2.2 Objetivos Específicos

- Oferecer reforço escolar de português e matemática, aulas de violão e noções de informática para beneficiários de duas instituições, através do projeto Conexão dos Saberes;
- Realizar reparos e pequenas reformas de infraestrutura em instituições públicas e locais públicos, focando em realizar melhorias nos ambientes para uma melhor qualidade de vida da comunidade, através do projeto Revitalizar;
- Inserir o hábito da alimentação orgânica e saudável nas instituições públicas da cidade de Itajubá, com a construção de hortas e disseminação de conhecimentos, através do projeto Hortas;
- Coletar depoimentos, contendo informações e histórias de vidas de pessoas que vivem em situação de rua, a fim de compartilhá-las em uma rede social, com propósito de dar visibilidade aos excluídos socialmente, através do projeto Itajubá Invisível;

- Realizar visitas semanais em instituições da cidade de Itajubá, com diversas atividades oferecidas pelos voluntários aos beneficiários, a fim de aumentar o contato entre a comunidade acadêmica e a comunidade externa, através do projeto Visitas;
- Realizar ações pontuais de cunho social, através da realização da Campanha do Agasalho no primeiro semestre do ano, e do evento Ação Social no segundo semestre do ano.

3 Justificativa

A ONG há 16 anos atua desenvolvendo projetos sociais para atender a comunidade de Itajubá, com propósito de realizar mudanças através de suas ações e de uma equipe multidisciplinar de alunos da Universidade Federal de Itajubá. Porém, para a execução de seus projetos, é necessário haver captação de recursos para manter a viabilidade e sustentabilidade dos mesmos. Tendo em vista essa necessidade, este relatório tem como justificativa a importância de se adquirir recursos para poder dar continuidade às ações da ONG, de modo que sejam efetivas e continuem cumprindo o papel de realizar transformações e impactar positivamente a sociedade.

4 Metodologia

A execução dos projetos se divide em fases.
(destacar as fases).

5 Público-alvo

O público-alvo dos projetos é variado, envolvendo desde crianças, a jovens, adultos e idosos. O número de pessoas atingidas no período de 2015 a 2016 pelos projetos da ONG foi de aproximadamente 7000 pessoas.

7 Planilha Orçamentária

Quadro 7: Conexão dos Saberes

Material	Unidade	Quantidade	Valor	
			Unitário	Total
Total				

Quadro 8: Revitalizar

Material	Unidade	Quantidade	Valor	
			Unitário	Total
Total				

Quadro 9: Hortas

Material	Unidade	Quantidade	Valor	
			Unitário	Total
Total				

Quadro 10: Itajubá Invisível

Material	Unidade	Quantidade	Valor	
			Unitário	Total
Total				

Quadro 11: Visitas

Material	Unidade	Quantidade	Valor	
			Unitário	Total
Total				

Quadro 12: Campanha do Agasalho e Evento Ação Social

Material	Unidade	Quantidade	Valor	
			Unitário	Total
Total				

8 Processo de Acompanhamento, Avaliação e Mensuração

A organização utiliza uma metodologia para desenvolvimento, acompanhamento, mensuração e análise de projetos, baseada no uso de um Modelo Lógico e da Teoria da Mudança. Através dessa metodologia estão apresentados os indicadores que apresentam os resultados e impactos alcançados por seus projetos.

O modelo lógico, contendo os indicadores de acompanhamento e avaliação, está apresentado, a seguir, pela Figura 1.

Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Conexão dos Saberes (Reforço Escolar + Inclusão Digital + Aulas de violão)	18 membros; material didático.	Reforço escolar de português e matemática, aulas de violão, e noções de computação para crianças e jovens entre 8 a 14 anos.	Reforço Escolar; Convívio social e entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de intervenções realizadas.	Beneficiários interessados pelas disciplinas; Beneficiários concluindo o ano letivo com boas notas. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários atingidos pelo projeto; - Percentagem de atividades realizadas pelos beneficiários; - Número de beneficiários que concluíram o ano letivo sem reprovações.	Melhor ensino adquirido pelos estudantes; Jovens interessados em ingressar na faculdade. <u>MENSURAÇÃO</u> - Melhor desempenho nas disciplinas; - Número de jovens que querem ingressar em uma universidade.
Revitalizar	7 membros; ferramentas e material de construção.	Levantamento de demanda; visitas aos locais; mutirão.	Reformas realizadas. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de reformas realizadas por ano.	Instituições e espaços públicos com melhor infraestrutura. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas atendidas; - Aumento do número de ambientes com infraestrutura adequada.	Qualidade de vida para a população. <u>MENSURAÇÃO</u> - Nível de satisfação de pessoas que desfrutam dos espaços.
Hortas	7 membros; ferramentas; material didático.	Capacitação; aulas práticas e teóricas.	Palestras; Construção e manutenção de hortas; Stand semanalmente na FACI (Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá).	Beneficiários conscientizados sobre meio ambiente e alimentação orgânica e saudável.	Beneficiários com novos hábitos alimentares, levando aprendizado para dentro de casa.

			<u>MENSURAÇÃO</u> - Número de palestras realizadas; - Número de stands organizados; - Número de hortas concluídas.	<u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários atendidos pelo projeto; - Grau de conhecimento sobre temas de alimentação saudável e sustentabilidade.	<u>MENSURAÇÃO</u> - Percentual de beneficiários que mudaram hábitos alimentares; - Percentual de interesse em cuidar de hortas; - Percentual de beneficiários que cultivam hortas em casa.
Itajubá Invisível	3 membros; 1 celular; 1 computador; acesso à internet.	Coleta de informações e histórias de vida a partir de depoimentos de moradores de rua, para “dar voz àqueles que não têm voz” no município de Itajubá.	Coleta de depoimentos de moradores de rua; Publicações na página do projeto no <i>Facebook</i> . <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de intervenções; - Número de publicações por mês.	Acessos na página do projeto no <i>Facebook</i> ; Moradores de rua mais a vontade para dar depoimentos. <u>MENSURAÇÃO</u> - Aumento de visualizações na página; - Número de contatos realizados com moradores de rua.	Pessoas comovidas com os depoimentos e a partir disso geram reflexões sobre os mesmos e ações pontuais. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas motivadas a praticarem ações pontuais; - Número de ações pontuais resultantes ao caso.
Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Visitas	5 membros; alimentos; material para entretenimento.	Visitas; Contato com beneficiários através de rodas de conversas, apresentação cultural e oferecimento de lanches.	Visitas às Instituições sociais de Itajubá, com oferecimento de entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de visitas às instituições; - Número de atividades de entretenimento.	Aproximação da comunidade acadêmica com a comunidade externa. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários que participaram da intervenção; - Número de voluntários que participaram da intervenção.	Alunos/voluntários interessados por projetos sociais, bem como querendo ingressar na ONG e/ou desenvolver projetos sociais. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas que ingressaram na ONG após uma visita; - Número de pessoas que desenvolveram projetos após uma visita.
Campanha/Evento	<u>Campanha</u> : 10 membros; material de divulgação; caixas de papelão. <u>Evento</u> : 7 membros; material de divulgação.	<u>Campanha</u> : Distribuição de pontos de coletas; coleta de agasalhos; triagem de agasalhos; distribuição de agasalhos. <u>Evento</u> : Busca por patrocínio, local e apoio; suporte à	Entrega de agasalhos; Evento Ação Social: oferta de serviços de saúde e entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de Eventos realizados;	Pessoas carentes com a posse de agasalhos; Pessoas recebem por um dia serviços gratuitos de saúde, educação, entretenimento e cultura. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de agasalhos entregues;	Projeto voltado unicamente a resultados de curto-prazo.

		realização das atividades no dia do evento.	- Número de Campanhas realizadas.	- Número de instituições que receberam agasalhos; - Número de serviços de entretenimento e saúde realizados.	
--	--	---	-----------------------------------	---	--

Figura 1: Cadeia de Impacto da ONG Amigos de Itajubá

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

O modelo da Teoria da Mudança, utilizado em conjunto com o Modelo Lógico, tem o papel de auxiliar a organização a aperfeiçoar seus projetos, bem como desenvolver novos, tendo em vista o percurso a ser percorrido para se alcançar impacto social. Este modelo segue representado pela Figura 2.



Figura 2: Modelo Base - Teoria da Mudança

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

9 Resultados da ONG Amigos de Itajubá

Segue apresentado, pela Figura 3, os resultados alcançados pela ONG no período analisado de 2015 a 2016.

Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Conexão dos Saberes (Reforço Escolar + Inclusão Digital + Aulas de violão)	18 membros; material didático.	Reforço escolar de português e matemática, práticas de violão e noções de computação para crianças e jovens entre 8 a 14 anos.	Reforço Escolar; Convívio social e entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> Em 2016 foram realizadas 328 aulas/reforços pelos membros do projeto.	Beneficiários interessados pelas disciplinas; Beneficiários concluindo o ano letivo com boas notas. <u>MENSURAÇÃO</u> 20 beneficiários foram atingidos pelo projeto no ano de 2016. Houve 71% de atividades concluídas pelos mesmos.	Melhor ensino adquirido pelos estudantes; Jovens interessados em ingressar na faculdade. <u>MENSURAÇÃO</u> Até o momento da pesquisa não foi obtido o retorno a respeito do desempenho dos alunos e do interesse em ingressar em uma universidade.
Revitalizar	7 membros; ferramentas e material de construção.	Levantamento de demanda; visitas aos locais; pintura; manutenção de iluminação e parte elétrica.	Reformas realizadas. <u>MENSURAÇÃO</u> São realizadas duas reformas por ano.	Instituições e espaços públicos com melhor infraestrutura. <u>MENSURAÇÃO</u> Em dois anos de projeto 668 pessoas foram impactadas e triplicou o número de ambientes com infraestrutura adequada na cidade.	Qualidade de vida para a população. <u>MENSURAÇÃO</u> 100% de satisfação dos beneficiários em 2016.
Hortas	7 membros; ferramentas; material didático.	Capacitação dos membros; aulas práticas e teóricas.	Palestras; Construção e manutenção de hortas; Stand semanalmente na FACI (Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá). <u>MENSURAÇÃO</u> Foram realizadas duas palestras, duas exposições em forma de stand na FACI e a conclusão de três hortas.	Beneficiários conscientizados sobre meio ambiente e alimentação orgânica e saudável. <u>MENSURAÇÃO</u> Em menos de dois anos de projeto 325 pessoas foram atingidas pelo projeto. 100% dos beneficiários apresentaram entre bom -excelente os conhecimentos acerca os temas de alimentação saudável e sustentabilidade, resultantes às intervenções do projeto.	Beneficiários com novos hábitos alimentares, levando aprendizado para dentro de casa. <u>MENSURAÇÃO</u> 90% dos beneficiários passaram a se alimentar melhor após a intervenção do projeto; 50% cultivam horta em casa e 50% apresentaram interesse em cuidar de hortas.

Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Itajubá Invisível	3 membros; 1 celular; 1 computador; acesso à internet.	Coleta de informações e histórias de vida a partir de depoimentos de moradores de rua, para “dar voz àqueles que não têm voz” no município de Itajubá.	Coleta de depoimentos de moradores de rua; Publicações na página do projeto no <i>Facebook</i> . <u>MENSURAÇÃO</u> Foram realizadas oito intervenções em 2016, com uma média de duas publicações por mês na página de uma rede social.	Acessos na página do projeto no <i>Facebook</i> ; Moradores de rua mais a vontade para dar depoimentos. <u>MENSURAÇÃO</u> Foi possível realizar o contato com oito moradores de rua. Também foi obtido o aumento de seguidores da página do projeto, com um ganho de 1955 pessoas acompanhando a página.	Pessoas comovidas com os depoimentos e a partir disso geram reflexões sobre os mesmos e ações pontuais. <u>MENSURAÇÃO</u> Um total de 30 pessoas encontra-se motivadas a praticar ações pontuais, mas até o momento da pesquisa não foi realizada nenhuma ação pontual.
Visitas	5 membros; alimentos; material para entretenimento.	Visitas; Contato com beneficiários através de rodas de conversas, apresentação cultural e oferecimento de lanches.	Visitas às Instituições sociais de Itajubá, com oferecimento de entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> De 2015 a 2016 foram realizadas 25 visitas, e contou com o número de 47 atividades variadas.	Aproximação da comunidade acadêmica com a comunidade externa. <u>MENSURAÇÃO</u> No total, teve um número estimado de 500 pessoas atingidas pelas intervenções, e contou com a participação em média de 10 voluntários.	Alunos/voluntários interessados por projetos sociais, bem como querendo ingressar na ONG e/ou desenvolver projetos sociais. <u>MENSURAÇÃO</u> No período de 2015 a 2016 três pessoas ingressaram na ONG após terem participado de uma Visita. Além disso, duas pessoas desenvolveram projetos sociais, em parte estimuladas pelo Visitas.

<p>Campanha/ Evento</p>	<p><u>Campanha:</u> 10 membros; material de divulgação; caixas de papelão.</p> <p><u>Evento:</u> 7 membros; material de divulgação.</p>	<p><u>Campanha:</u> Distribuição de pontos de coletas; coleta de agasalhos; triagem de agasalhos; distribuição de agasalhos.</p> <p><u>Evento:</u> Busca por patrocínio, local e apoio; suporte à realização das atividades no dia do evento.</p>	<p>Entrega de agasalhos; Evento Ação Social: oferta de serviços de saúde e entretenimento.</p> <p style="text-align: center;"><u>MENSURAÇÃO</u></p> <p>Desde 2009 a Campanha do Agasalho tem sido realizada, totalizando em 2017 nove Campanhas concluídas com sucesso.</p> <p>A ONG vem desde 2006 realizando um dia de Ação Social no município. E em 2016 realizou seu 11º evento.</p>	<p>Pessoas carentes com a posse de agasalhos; Pessoas recebem por um dia serviços gratuitos de saúde, educação, entretenimento e cultura.</p> <p style="text-align: center;"><u>MENSURAÇÃO</u></p> <p>Em 2016 foram entregues 663 peças de roupas pela Campanha do Agasalho.</p> <p>As peças arrecadadas em 2016 foram destinadas para duas instituições e dois postos de saúde.</p> <p>Em 2016 também foi realizado o Evento Ação Social, e contou com a realização de 14 serviços de saúde, educação, entretenimento e cultura.</p>	<p>Projeto voltado unicamente a resultados de curto-prazo.</p>
------------------------------------	---	---	---	--	--

Figura 3: Resultados atingidos pelos projetos da ONG Amigos de Itajubá

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

