



EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO



Mari Regina Anastacio
Paulo R. A. Cruz Filho
James Marins
(Organizadores)



Prefácio de Mirella Domenich
Diretora da Ashoka Brasil





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
PREFÁCIO.....	9
I. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMO MOVIMENTO TRANSFORMADOR MASSIVO.....	13
<i>James Marins</i>	
II. EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL: CONTEXTO, CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL.....	31
<i>Mari Regina Anastacio</i>	
III. ASPECTOS JURÍDICOS DA CONSTITUIÇÃO, TRIBUTAÇÃO E RESPONSABILIDADE DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E NEGÓCIOS SOCIAIS.....	51
<i>Fernanda Andreazza</i>	
IV. A PESSOA DO EMPREENDEDOR E O INTRAEMPREENDEDOR SOCIAL.....	75
<i>Waldo Soto Bruna, Gabriela Carrasco e Camila Fernández</i>	
V. DESIGN DE SOLUÇÕES SOCIOAMBIENTAS E MODELAGEM DE INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL....	93
<i>Priscila do Nascimento Costa e Mari Regina Anastacio</i>	
VI. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	117
<i>Alexandre Schmidt de Amorim</i>	
VII. COMUNICAÇÃO E MARKETING PARA INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL.....	137
<i>Giana Andonini e Viviane Machado Oliveira Aroldi</i>	

VIII. CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	157
<i>Alessandra Gerson Saltiel Schmidt</i>	
IX. FORMAÇÃO DE EQUIPES PARA ATUAÇÃO EM INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL.....	177
<i>Camila Fernández, Gabriela Carrasco e Waldo Soto Bruna</i>	
X. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL.....	193
<i>Morgana Gertrudes Martins Krieger</i>	
XI. AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL.....	221
<i>Paulo R. A. Cruz Filho</i>	
XII. ADVOCACY	243
<i>Liza Valença Ramos</i>	
XIII. INTERVENÇÃO COMUNITÁRIA.....	267
<i>Juliana de Oliveira Souza</i>	
SOBRE OS AUTORES.....	285

APRESENTAÇÃO

A produção colaborativa, aqui apresentada, materializa o esforço conjunto da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, por meio de seu Observatório de Educação para a Solidariedade, e do Instituto Legado de Empreendedorismo Social para a difusão de conceitos e métodos capazes de contribuir para a transformação de pessoas e da sociedade.

A afinidade de propósitos institucionais permite conjugar a experiência de décadas da PUCPR no campo socioambiental, com a ação prática do Instituto Legado na atuação com o tema ao capacitar e expandir o impacto de mais de 120 organizações e negócios com propósito social e ambiental.

Aspiramos com esta obra colaborar para a evolução do campo do empreendedorismo social e da inovação social no contexto brasileiro, em um momento que o mundo tanto necessita da conjugação e ampliação de esforços em favor do coletivo de humanos e da natureza.

A intenção é de que o conteúdo deste livro seja mais que um roteiro de estudos a ser utilizado dentro e fora da academia, mas que possa efetivamente contribuir para a tão necessária discussão e reconhecimento, no campo em questão, das especificidades culturais, político-legais e socioambientais inerentes ao contexto brasileiro. O que, por vezes, vem passando despercebido ao importarmos teorias e métodos nem sempre aderentes a realidade de nosso país. Ao mesmo tempo, o conteúdo apresentado busca valorizar a rica prática de pessoas e organizações brasileiras solidárias, que em seu cotidiano buscam arduamente trazer, por meio de sua atuação, esperança ao nosso país e ao mundo. Nesse sentido, privilegiou-se ao longo dos capítulos do livro, como os leitores poderão observar, a apresentação de práticas brasileiras.

Queremos agradecer, nas pessoas de Marina Kim (Diretora da *Ashoka University*) e Mirella Domenich (Diretora da *Ashoka Brasil*), a colaboração da *Ashoka* (organização pioneira na difusão do empreendedorismo social em todo o planeta), no desenvolvimento do prefácio deste livro. O que expressa a dimensão internacional que a experiência brasileira nesse campo de estudos merece.

Agradecemos também a todos os autores que aceitaram o desafio de escrever esta obra e o fazemos nas pessoas da Prof.^a Mari Regina Anastacio e do Prof. Paulo R. A. Cruz Filho, que cuidaram com dedicação da organização do livro, sempre movidos pelo autêntico e transformador espírito do empreendedorismo social.

Curitiba, verão de 2018.

Ir. Rogério Renato Mateucci
Pró-Reitor de Missão, Identidade e Extensão da PUCPR

James Marins
Presidente do Instituto Legado de Empreendedorismo Social

PREFÁCIO

Quando o americano Bill Drayton percebeu o quão chave seria buscar e reconhecer o potencial transformador de pessoas inovadoras e criativas, com perfil empreendedor e capacidade de promover impacto sistêmico positivo na sociedade, ele não apenas criou o termo empreendedor social, mas também deu o pontapé para a criação do campo do empreendedorismo social no mundo todo. Era início da década de 1980, na Índia, e os primeiros empreendedores sociais começaram a ser reconhecidos e apoiados pela Ashoka, organização fundada por Drayton e que hoje reúne mais de 3.500 empreendedoras e empreendedores sociais no mundo, sendo mais de 380 no Brasil. O país, inclusive, foi o segundo a ter empreendedores reconhecidos pela instituição.

À época da fundação da Ashoka, Drayton foi pioneiro em identificar o empreendedorismo social como um movimento transformador massivo e as pessoas que faziam parte desse campo como verdadeiros empreendedores com um propósito único: o bem comum da sociedade. Desde o começo, ele acreditou que as empreendedoras e os empreendedores sociais seriam as pessoas catalisadoras de mudanças sociais. Um dos fatores que melhor define o empreendedorismo social são as soluções sistêmicas, ou seja, àquelas que atuam na raiz dos problemas e no enfrentamento das estruturas que criam os problemas que querem solucionar. O olhar sistêmico fica bem evidente por meio da história de alguns percussores do empreendedorismo social, contada em detalhes no livro “Como mudar o mundo” do jornalista americano David Bornstein. É o caso dos brasileiros Vera Cordeiro, da ONG Saúde e Criança, e Fábio Rosa, do Instituto para o Desenvolvimento da Energia, ambos reconhecidos pela Ashoka.

Com o amadurecimento do campo e as mudanças globais, impulsionadas principalmente pela disseminação de novas tecnologias, de novas formas de trabalho e de representação política, mais e mais pessoas começaram a se interessar em mudar o mundo, ter uma vida com propósito e trazer transformações positivas. Analisando a trajetória dos empreendedores sociais reconhecidos pela Ashoka, Drayton percebeu ainda que muitos tinham histórias em comum: são pessoas que tiveram a oportunidade de desenvolver a empatia desde seus primeiros anos de vida, na juventude se reconheciam como agentes de transformação social positiva e, na fase adulta, quando a maioria se apoiou na inovação para trazer soluções para a sociedade, lançaram mão de modelos colaborativos de trabalho para gerar mais impacto positivo.

Essa reflexão sobre o perfil do empreendedor social aponta para a necessidade de cocriarmos uma sociedade de agentes de transformação social positiva, na qual empatia, criatividade, liderança e trabalho em equipe são fundamentais para despertar o espírito empreendedor e o agir em relação às desigualdades. É preciso apostar nessa sociedade de agentes transformadores, capazes de propor soluções diversas para os mais variados problemas desse mundo em constante mudança.

A presente obra, “Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro”, chega em um momento oportuno para jogar luz ao tema de uma maneira clara e direta. Momento esse no qual a sociedade clama por mudanças positivas. Se, por um lado, a onda de conservadorismo tende a sufocar a sociedade civil organizada, ao mesmo tempo é uma grande oportunidade para inovar. O empreendedorismo social e a inovação têm papel fundamental nesse contexto. Nossa história recente é prova disso.

Com a chegada da Ashoka no Brasil, em 1986, o campo do empreendedorismo social começou a desabrochar. Era um momento pós-ditadura, no qual a sociedade civil se fortalecia. De lá para cá muitos avanços – e outros retrocessos – aconteceram em nossa sociedade. Parte desses avanços pode ser creditada ao papel de empreendedores e de empreendedoras sociais que tinham o impacto sistêmico e a inovação como premissas. Hoje o feminismo negro talvez não seria o mesmo se Suely Carneiro não tivesse fundado o Instituto Geledés. Possivelmente não estaríamos usando e compreendendo o termo socioambiental, cunhado por Beto Ricardo, um dos criadores do Instituto Socioambiental. Nem mulheres do interior de Pernambuco teriam acesso ao microcrédito, implementado na região por Lilian do Prado, da Acreditar.

São muitos os exemplos de empreendedores e de empreendedoras sociais que podemos citar. Vários, aliás, mencionados neste livro. Cada um deles com diferentes olhares sobre inovação. Mas, afinal, o que define uma inovação social? Essa pergunta é muito pertinente em um mundo cada vez mais tecnológico e que nos faz atrelar a palavra inovação ao uso de novas tecnologias. No campo social, a inovação está relacionada a conceitos, a processos, a estruturas ou a metodologias que enfrentam os desafios do presente, produzindo mudanças positivas no mundo – se apoiando ou não em novas tecnologias. E qual o sentido dessas mudanças? Elas devem buscar superar as desigualdades socioeconômicas, a degradação ambiental e os limites à democracia impostos pela concentração do poder econômico. Por isso, efetivamente inovadoras são as iniciativas que se voltam para o fortalecimento da participação, o que implica responsabilidade; colaboração, o que depende de empatia, transparência e liderança compartilhada; e criatividade, o que demanda descentralização.

No contexto atual, os empreendedores e as empreendedoras sociais têm mais potencial de impacto quando trabalham em rede e de maneira horizontal, fomentam o despertar de competências transformadoras em outras pessoas, o protagonismo e dão espaço para o intraempreendedorismo – como bem citado neste livro, pessoas que empreendem dentro de organizações. Vale ressaltar que a transformação da sociedade em que vivemos para melhor independe de formatos de organizações e está conectada ao *modus operandi* e ao capital humano envolvido de acordo com cada inovação social.

Nos últimos anos houve um *boom* de negócios sociais e de *startups* preocupados com impacto social. Surgiram também modelos híbridos, os quais se definem por organizações não governamentais que estão apostando na criação de produtos e na prestação de serviços para manter sua sustentabilidade financeira sem perder de vista sua missão. Esses modelos fazem parte do ecossistema

do empreendedorismo social, mas não representam sozinhos a solução nem os únicos formatos concebíveis e viáveis. Este livro tem a virtude de reunir em uma única publicação esses múltiplos olhares acerca do empreendedorismo social e de suas diversas possibilidades. Além de uma excelente leitura, é uma ferramenta poderosa para quem quer conhecer mais a respeito do campo, empreender e inovar. Diferentes tipos de transformação social requerem diferentes tipos de liderança, de ação e de motivação. Também requerem diferentes interações e sinergias com as políticas públicas e, do mesmo modo, com a iniciativa privada.

Se dermos espaço para o desenvolvimento da empatia, da criatividade e da colaboração, podemos, juntos, viver numa sociedade em que todos se reconheçam como agentes de transformação social positiva. O empreendedorismo social tem papel fundamental nesse percurso e você – leitora e leitor – tem aqui uma valiosa oportunidade de trilhar esse caminho.

Mirella Domenich*
Diretora da Ashoka Brasil

* 39 anos, é jornalista, possui Mestrado em Relações Internacionais e Estudos de Desenvolvimento e MBA em Empreendedorismo e Gestão de Novos Negócios.

I. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMO MOVIMENTO TRANSFORMADOR MASSIVO

James Marins
james@institutolegado.org

Ser empreendedor social significa fazer parte de um movimento transformador massivo. A explicação de como foi possível chegar a essa conclusão e o que isso significa envolve diversos elementos, tanto da teoria econômica – como o problema da inserção da ética no conceito de empreendedor – como da própria teoria do empreendedorismo social vista enquanto movimento cívico.

Mas existem outros aspectos igualmente relevantes. Afigura-se necessário, por exemplo, o realce de fatos históricos que indicam profundas transformações socioeconômicas, sociológicas e, sobretudo, antropológicas e tecnológicas. Eventos aparentemente remotos como o fim da escravidão e movimentos civis mais recentes pela igualdade racial e de gênero – e outros que desatam pessoas das amarras do preconceito – conectam-se com a urbanização do mundo, um planeta adoecido pelas mudanças climáticas e no qual, pela primeira vez, mais da metade de sua população se reúne em grandes cidades. São bilhões de seres humanos com mais acesso à educação e à saúde e também à tecnologia que fornece *petabytes* de informação e gera conexões globais que fomentam novas ideias e criam ferramentas para solucionar problemas em pequena ou larga escala. Há também a percepção – mais clara que em outras épocas – de que esse mundo gerou algumas pessoas extremamente ricas em uma ponta e um bilhão de seres humanos vivendo em condições de miséria material e cultural na outra extremidade.

É precisamente da relação entre esses e outros temas que emerge o empreendedorismo social, em sua contemporânea complexidade, como movimento transformador amplo, cívico, ético democrático, transversal, descentralizado, inovador e exponencial.

Enquanto sistema de conhecimento, o empreendedorismo social atua na interseção entre diversos campos da ciência e da ação humana e, justamente por isso, converte-se em linguagem de aproximação entre o empreendedorismo e o social.

1 A IDEIA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A ideia de empreendedorismo social é historicamente muito recente. De fato, pode-se dizer que se trata de uma ideia nova e de um conceito desafiador. O pro-

fessor Klaus Schwab lembra que, apesar dos esforços pioneiros da *Ashoka*, quando ele criou a *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*, em 1998, o tema era pouco ouvido na Europa e muito pouco conhecido no resto do mundo. Schwab revela, inclusive, que teve dificuldades para registrar sua fundação na Suíça porque precisava traduzir o termo social entrepreneurship para os idiomas alemão e francês e essa expressão não existia no léxico desses idiomas (SCHWAB, 2008).

O esforço de Schwab, que é fundador do Fórum Econômico Mundial, permitiu que em 2002 o *World Economic Forum's Annual Meeting*, fizesse constar de seu programa uma sessão denominada *Come Meet the Social Entrepreneurs*.

O estudo seminal de Greg Dees, sobre o conceito de empreendedorismo social, foi escrito apenas em 1998 e revisado pelo próprio autor em 2001 e, muito embora tenha tido a virtude de descrever as diferenças entre o empreendedor clássico e o empreendedor social, não chegou a capturar o aspecto de movimento cultural transformador que estava emergindo (DEES, 2001).

Isso significa que estamos experimentando um curto lapso temporal a partir da criação de um conceito inovador que, como afirma o fundador da *Ashoka*, Bill Drayton, representa “uma profunda mudança de arquitetura” (2013, p. 45). Por isso, seu conteúdo ainda não está ampla e uniformemente desenhado e incorporado à ciência ou à cultura geral contemporânea e, como tudo que é transformador, pode – e deve – causar perplexidade.

A linguagem do movimento transformador é nova, embora sua prática não o seja: “sempre houve empreendedores sociais, ainda que não fossem assim designados” (DEES, 2001, p. 2). Alguns podem confundir empreendedorismo social com filantropia, outros com meros negócios e muitos podem ver na expressão uma *contraditio in adjectis*, ou seja, uma contradição em seus próprios termos, pois, para boa parcela do pensamento econômico do século passado empreendedorismo deve ser uma atividade moralmente neutra. Como ficará evidenciado a seguir, a ideia de empreendedorismo social contém forte conteúdo cultural transformador – na verdade, o enxergamos como um conceito e um movimento transformador e, nessa condição, sua noção deve ser suficientemente ampla para capturar e nortear alargada gama de atividades. Mas, pode-se perguntar: do conceito deriva o movimento ou do movimento deriva o conceito?

É difícil identificar, mas, geralmente, os movimentos precedem os conceitos – mesmo que o movimento original não seja claro até o momento em que se converte em conceito. A mudança da cultura no âmbito do pensamento econômico, por exemplo, ocorre a partir da qualificação ou adjetivação da locução **empreendedorismo** como **social** ou qualquer outra expressão que contenha endereçamento axiológico (empreendedorismo cívico, empreendedorismo solidário, empreendedorismo ético, empreendedorismo moral, empreendedorismo do bem, empreendedorismo transformador etc.).

Essa qualificação toca diretamente com a evolução epistemológica sofrida pela própria ciência econômica nas últimas décadas (MARINS, 2005). Esse aspecto parece importante, como se poderá observar a seguir.

2 PARA A CIÊNCIA ECONÔMICA TRADICIONAL, O EMPREENDEDOR É CRIATURA ETICAMENTE NEUTRA

Os economistas tradicionais não aceitam que elementos morais ou éticos – como a realização de um bem social – façam parte do agir econômico racional que a Ciência Econômica se propõe a estudar. Por isso, fizeram o desenho de um tipo ideal de empreendedor que é eticamente neutro.

A noção original de empreendedor é bastante importante e muito antiga. Assenta suas raízes na doutrina econômica clássica, originada nos séculos XVII e XVIII e está na base de estudos do fim do século XIX e início do século XX.

Para essa teoria, o empreendedorismo é a atividade do empreendedor. O empreendedor é, tipicamente, um agente econômico, uma das *dramatis personae* – uma personagem do drama econômico. O termo *entrepreneur* (empreendedor, no sentido original de empresário) foi utilizado pela primeira vez pelo economista francês Cantillon e, a seu turno, Jean Batiste Say foi quem, seguindo a tradição francesa, descreveu esse empresário de modo a diferenciá-lo do detentor do capital, do detentor de terras, ou mesmo, do trabalhador do campo ou artesão. Para J. B. Say, esse ator do processo econômico tinha tão somente a função de combinar os fatores de produção em um organismo produtivo (SCHUMPETER, 1995, p. 619-620)¹. Esse é um aspecto importante porque, desde logo, revela uma função sem nenhum colorido ético: o empreendedor organiza recursos – dinheiro, bens, terras, pessoas – para obter o melhor resultado material.

Explica Schumpeter que a descrição desse tipo de agente econômico surtiu efeito na Inglaterra, sobretudo a partir de John Stuart Mill, que introduziu o termo *entrepreneur* no uso geral dos economistas ingleses (SCHUMPETER, 1995, p. 619-620). É verdade que J. S. Mill lamentou-se por não encontrar um termo no idioma inglês que pudesse servir, já que a expressão *manager* (gerente) poderia indicar empregados assalariados com função de administração, sem que compartilhassem, necessariamente, o risco do empreendimento.

O que se observa desde logo, sublinhe-se, é que para essa doutrina clássica o conceito de empreendedor carece de qualquer conteúdo ético: combinar fatores de produção em um organismo. Trata-se, simplesmente, de descrever o agente de um processo econômico (descrição empírica), sem a adição de qualquer elemento moral na sua função (enunciado normativo). A neutralidade moral é a marca desse conceito original de *entrepreneur*. Isso significa que se trata de uma criatura eticamente neutra.

3 O EMPREENDEDOR CLÁSSICO É CONCEITO DE TEORIA ECONÔMICA EMPÍRICA, O EMPREENDEDOR SOCIAL É FRUTO DA TEORIA ECONÔMICA NORMATIVA

Nesse quadro conceitual e histórico da própria economia, insere-se a profunda diferença entre empreendedorismo e empreendedorismo social. Para isso,

¹ A edição original é de 1954.

interessa apontar quais são as características aceitas para a parcela da atividade cultural humana na qual figure o elemento econômico, sabendo-se, naturalmente, que se cuida de coleção bastante extensa de atividades realizadas no seio social, pois, a economia, em termos amplos, pode representar a própria humanidade e suas organizações na condução de sua vida quotidiana (GALBRAITH; SALINGER, 2011, p. 17) e estar implicada com a própria condição de existência humana (ROBBINS, 2012)².

Tais condições estão relacionadas com características fundamentais sintetizadas por Lionel Robbins – autor extremamente influente para a economia clássica – como diversidade de fins, limitação dos meios e do tempo para a realização de tais fins e, em contraste, a alternatividade desses meios e as diferentes valorações quanto aos fins (ROBBINS, 2012).

De fato, os interesses humanos variam de acordo com a sensibilidade de cada ser, que os elege e busca realizá-los no termo finito de sua existência, lançando mão de escassos recursos fornecidos pela natureza. Além disso, essa atividade em busca de determinados fins não se produz isoladamente, mas, no contexto de um conjunto de inter-relações entre os membros de um grupamento social que pode estar organizado sob a forma de uma empresa ou de um Estado.

A economia, portanto, se demarcará pelo comportamento humano, individual ou coletivamente considerado, relacionado com a escolha dos fins que satisfaçam necessidades materiais e a eleição dos meios para alcançá-los em um quadro de limitações. Nesse ponto de vista inicial, o problema econômico somente surge quando há escassez de recursos para que se alcance os objetivos escolhidos, considerada essa escassez não como uma característica absoluta, mas, tão somente como uma condição relacionada com a demanda.

Por tal razão, a noção de **bem econômico** somente existe do ponto de vista formal, no âmbito das relações dos bens e dos serviços com o ser social, nesta ideia se fundando a **teoria do valor**. Isto é, os diferentes bens que são objeto de distintos graus de interesse pelo homem – seja como fruto do exercício de sua liberdade de escolha, seja pela indispensabilidade do bem para sua sobrevivência – podem ser valorados escalonadamente estabelecendo-se uma **hierarquia de fins** (ROBBINS, 2012, pp. 23 e ss.).

Há profunda diferença entre o valor atribuído ao agir do **empreendedor neutro**³ e o valor do **empreendedor social**. Observe-se, por isso, que, nesse momento, a economia não está se referindo ao valor moral intrínseco ao agir humano, mas, tão somente ao valor material de bens e serviços como decorrência da escassez. A seguir, apresenta-se como é o comportamento descrito pela teoria econômica para o empreendedor neutro.

² É de 1932 a primeira edição de *On essay on the nature and significances of economics science*. A segunda edição foi publicada originalmente em 1935 – cujo prefácio de Lionel Robbins é bastante elucidativo – e, posteriormente, em 1962, foi publicada nova edição revista e ampliada que foi a base do texto aqui utilizado. A tradução é de de Rogério Galindo.

³ Mais abaixo, indica-se que Greg Dees prefere a expressão “empreendedor empresarial” para contrastá-lo com o “empreendedor social”. Para a finalidade desse estudo, no entanto, é preferível a locução “empreendedor neutro” para melhor relacionar o conceito com a teoria econômica da neutralidade moral do agente.

4 UM MUNDO POVOADO POR MÁQUINAS DE PRAZER: O MITOLÓGICO *HOMO AEAONOMICUS*

Como se pode observar, a doutrina econômica generalizou o elemento da **racionalidade** como vetor preponderante a orientar a opção econômica. Esse aspecto essencial conduziria a dependência de todas as generalizações procedidas pela economia do elemento psicológico compreendido através da hipótese de uma **conduta completamente racional** – que implicaria na neutralidade moral de seus fins. É quando aparece o tão criticado *homo aeaonomicus* e a reduzida função da moral ou da ética em suas motivações, e que consistiria em uma concepção de acordo com a qual a economia suporia um mundo de homens econômicos que não se ocupam mais do que **fazer dinheiro** e que somente perseguem seu interesse pessoal⁴.

Esse interesse pessoal, à luz dessa teoria, parece resumir-se na acumulação infinita de riquezas individuais. Ou seja, o *homo aeaonomicus* considerado pela economia agiria tão somente de modo racional no sentido de figurar centrado na busca da maximização de seu interesse individual que equivale à acumulação de riquezas materiais (ROBBINS, 2012, p. 92).

De fato, o problema do sentido das ações econômicas tumultua o discurso científico econômico. Para economistas tradicionais, embora o estudo da Economia não conte com a possibilidade de realização de experimentos em laboratório, pode, em contrapartida, considerar um tipo de dado inexistente para a física, que reside nas informações obtidas pelo conhecimento humano do “sentido” das ações econômicas. “Esta fonte de informação – **adverte Schumpeter** – é também uma fonte de controvérsias que nos haverá de turbar, mais de uma vez, nossa exposição. Porém é impossível negar sua existência”. (SCHUMPETER, 1995, p. 52, grifo nosso).

5 A VIRADA ÉTICA DA ECONOMIA E A REVISÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDOR

Mas os conceitos que reduzem o agente econômico a uma máquina de prazer vêm sendo, finalmente, substituídos por novas formulações produzidas por líderes e estudiosos contemporâneos de grande prestígio, como Muhammad Yunus (Prêmio Nobel da Paz em 2006) e Amartya Sen (Prêmio Nobel de Economia de 1998).

⁴ A essa “acusação” de que, para os economistas o mundo é povoado por “máquinas de prazer”, responde Robbins que “nossos sujeitos econômicos podem ser puros egoístas, altruístas puros, puros ascetas, sensualistas puros ou – o que é muito mais provável – misturas de todos esses impulsos”. (ROBBINS, 2012, p. 91). Para Robbins, a ideia do *homo aeaonomicus* foi mal interpretada, já que esse ser mitológico, ou “fantasma universal”, de fato não existiria. Semelhante comodidade teórica é capaz de conduzir a resultados bastante indesejados. Mesmo que se pretenda estar de acordo com Robbins ao entender como falsa a ideia de que a economia supõe “um mundo de homens econômicos”, não se pode dizer que é falso o isolamento da Ciência Econômica para quaisquer considerações de ordem moral ou ética, pois as teorias que predominaram extensamente durante todo o curso do Século XX estiveram firmemente ancoradas na premissa da neutralidade ética das opções econômicas, que parte da aceitação generalizada das premissas da racionalidade e da maximização do próprio interesse, como alicerces maiores na estrutura do comportamento econômico. (ROBBINS, 2012).

Essa percepção tornou-se mais presente já no crepúsculo do Século XX e nas primeiras luzes do Século XXI, quando pareceu possível vislumbrar, com mais clareza, que as teorias econômicas modernas sofreram significativa deformação no terreno da ética que trai suas próprias origens e causa danos aos esforços de compreensão de importante parcela de fenômenos econômicos. Por isso, há a necessidade de que se promova a revisão parcial de tais conceitos, sobretudo quando se refere ao conceito de empreendedor – central no campo da descrição dos agentes que mobilizam os recursos da economia.

Yunus (2013, p. 39) coloca esse problema com as seguintes palavras: “nós criamos um ser humano unidimensional para fazer o papel de empreendedor”.

De fato, considera Amartya Sen uma característica surpreendente o “contraste entre o caráter timidamente ‘não ético’ da economia moderna e sua evolução histórica”⁵. Recorda que Adam Smith, pai da economia moderna, foi catedrático de Filosofia Moral da Universidade de Glasgow, de modo que, por muito tempo, considerou-se a economia como ramo da ética. Além disso, até algum tempo atrás, economia se ensinava em Cambridge como parte da Diplomatura em Ciências Morais.

Em realidade quando Lionel Robbins sustentou em sua influente obra *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science* que “não parece possível, desde um ponto de vista lógico, relacionar economia e ética de nenhuma forma, exceto por mera justaposição”, estava adotando uma postura pouco habitual para então, se bem que agora, é justamente o contrário (SEN, 2001, p. 24).

O que se põe em jogo é em que medida a teoria reducionista, assentada na ausência de visão ética do agir econômico (do empreendedor neutro eticamente), deixou uma lacuna a ser preenchida pela postura estritamente técnica da economia, isto é, quais foram os estragos causados ao pensamento científico em virtude do inegável empobrecimento substancial da economia como resultado do distanciamento entre a economia e a ética (SEN, 2001), e, também, de que modo se poderá introduzir um ponto de equilíbrio teórico no conhecimento econômico já que não se apresenta suficientemente completo um enfoque em estado puro, tão somente técnico ou tão somente ético.

A evolução do conceito de empreendedor social toca, em última análise, o questionamento de um *problema metodológico* para a Ciência Econômica.

A metodologia da denominada “economia positiva”, não somente fugiu da análise normativa, senão que também ignorou uma diversidade de complexas considerações éticas que afetam o comportamento humano real e que, a partir do ponto de vista dos economistas que estudam esse comportamento, são, fundamentalmente, fatos mais que juízos normativos (SEN, 2001, p. 25).

Essa recolocação teórica não quer significar que a “economia positiva”, que

⁵ É de 1987 o original em idioma inglês: *On Ethics and economics*.

o “enfoque técnico”, estejam desprovidos de importantes resultados, mas, sim, que há a necessidade de se reincorporar o dado ético no fundamento do comportamento econômico para que se produzam novos avanços. Inclusive, há certas questões que tão somente podem ser enfrentadas desde um ponto de vista técnico, entretanto, há outras que carecem de algo mais em sua análise que modelos teóricos abstratos. Sem embargo, é o reconhecimento de que os modelos altamente abstratos de descrição ou predição do agir econômico encontram limites aplicativos em campos que reclamam a adição de considerações éticas, especialmente relevantes nos resultados sociais, sem as quais não é possível alcançar objetivos satisfatórios (MARINS, 2005).

6 A POSSIBILIDADE DE TRANSFORMAÇÃO TEÓRICA

Concepções econômicas largamente difundidas promovem profundas implicações de ordem cultural, por isso, a ideia de empreendedor social assume caráter transformador. Como sintetiza Jean-Paul Maréchal (2006, p. 32), após examinar a influência da teoria econômica na política: “tanto no plano nacional como no internacional, instaura-se a dominação de uma visão do mundo baseada numa teoria redutora do ser humano – remetido a *homo aeconomicus* –, visão que reduz tudo ao seu valor mercantil.”

Jean-Paul Maréchal reconhece que a atribuição do Prêmio Nobel a Amartya Sen em 1998 e a Joseph Stiglitz em 2002 representa expressivo marco cultural que permite à Ciência Econômica retomar sua vertente ético-normativa e arre-mata: “Aliás, a existência de uma economia normativa não deve surpreender. De todas as ciências sociais, a economia é de fato aquela em que a dimensão normativa – implícita ou reivindicada – está mais presente.” (MARÉCHAL, 2006, p. 44).

Além disso, a teoria econômica da neutralidade ética gera outro evidente confronto no campo do dualismo Estado/mercado. Vivemos sob a égide de Estados com fins sociais (portanto Estados morais) atuando paralelamente a um “mercado” supostamente neutro em termos morais. Funcionam paralelamente, mas, por força seus objetivos conflitantes, nunca se encontram. É preciso que se faça um esforço normativo de melhorar esse modelo, aproximando o catálogo de propósitos da esfera pública e da esfera de mercado.

O conceito de empreendedorismo social faz parte desse gigantesco esforço transformador: 1. o empreendedorismo social reconhece a existência de grande contingente de agentes econômicos moralmente orientados; 2. diante disso, descreve empiricamente esse importante agente econômico que é o empreendedor social; 3. o empreendedorismo social ressignifica o empreendedorismo schumpeteriano, qualificando-o moralmente; 4. o empreendedorismo social enuncia normativamente a função do empreendedor em suas relações com a sociedade, com o objetivo de aprimorar o funcionamento do mercado.

Naturalmente, esse esforço faz parte de lento processo cultural, de reconhecimento da necessidade de mudança, da incorporação de novos propósitos para a atividade econômica.

7 HÁ UMA CONJUGAÇÃO DE FATORES DIVERSOS QUE IMPULSIONAM O EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMO CONCEITO TRANSFORMADOR

Embora no presente texto se sustente que a revisão epistemológica da Ciência Econômica, ao promover a reinserção da ética na função dos agentes de mercado seja uma poderosa ferramenta teórica (já que se reconhece a influência que a teoria econômica exerce na política, no mercado e na vida), não se pode deixar de mencionar que há, de fato, uma intensa e massiva conjugação de fatores de raiz sociológica e antropológica que impulsionam o empreendedorismo social como conceito transformador.

Pode-se elencar, na esteira do percurso traçado por David Bornstein e Susan Davis (2010) em termos muito sintéticos, alguns desses fatores que permitem entrever o curso de um processo cada vez mais acelerado de transformação. Todos esses eventos, em última análise, corroboram a necessidade de transformação teórica do conceito de empreendedor e evidenciam a ideia do empreendedorismo social como movimento de transformação. Como se pode observar:

- (I) Até o final do Século XVIII, cerca de três quartos da humanidade vivia sob regime de escravidão ou servidão. Os que não fossem escravos estavam submetidos à vontade de soberanos ou ditadores. O Século XIX assistiu ao desmoronamento da lógica segundo a qual seria impossível a existência de mercados sem escravidão.
- (II) O Século XX viu brotar os mais bem sucedidos movimentos sociais pela igualdade entre os seres humanos, com destaque para o constitucionalismo no âmbito jurídico e, no quadrante sociológico, o movimento contra a discriminação racial e o movimento feminista (sobretudo a segunda e terceira ondas do feminismo). Também membros de minorias que enfrentam discriminação como gays, lésbicas e transgêneros encontraram formas de se manifestar e de exigir tratamento igualitário pela lei.
- (III) Esses movimentos também encontraram eco no oriente, em que líderes como Ela Bhatt, fundadora do *Self-Employed Women's Association*, na Índia, e o vencedor do Prêmio Nobel da Paz, Wangari Maathai, fundador do *Green Belt Movement*, no Kenya, abriram novos caminhos para mulheres na Ásia e na África. O mesmo se deu com os movimentos de afro-brasileiros, com os Roma, da Hungria, e com os Dalit (intocáveis), da Índia, iniciativas cívicas que têm conquistado avanços a partir de movimentos de justiça social (BORNSTEIN; Davis, 2010, p. 8).
- (IV) Desde os anos 1970 diversos regimes comunistas e autoritários entraram em colapso. Durante tais regimes, em países como o Argentina, Brasil, Chile, Hungria, Indonésia, Nigéria, Paquistão, Polônia, Portugal, África do Sul, Espanha, Tailândia e Vietnam, houve grande intolerância para qualquer tipo de movimento social, inclusive o empreendedorismo social. Derrubados os regimes de força, as ações socioempreendedoras foram retomadas nas últimas três ou quatro décadas (BORNSTEIN; DAVIS, 2010, p. 8). Entre-

tanto, dificuldades significativas ainda remanescem presentes em países como Rússia, China, Irã, Myanmar e Coreia do Norte.

- (V) Os campos da educação e da saúde sofreram profundas alterações. Entre 1970 e 1985, a alfabetização de adultos no mundo desenvolvido cresceu de 43 para 60 por cento e apenas durante os anos 1970 o número de universidades no mundo dobrou. Durante o Século XX, graças a notáveis avanços científicos (como a simples penicilina) e a amplos programas de saúde pública, a expectativa de vida foi de 25 para 63 anos nos países em desenvolvimento e de 45 para 75 anos nos países desenvolvidos (BORNSTEIN; DAVIS, 2010, p. 10).
- (VI) Mas, talvez um dos fatores mais impressionantes seja aquele que se refere ao massivo câmbio demográfico. “A última década do Século XX foi a primeira na história da humanidade na qual mais pessoas viveram em cidades mais do que no campo. [...] A população urbana nos países em desenvolvimento era de trezentos milhões em 1950. Para 2025 se espera que supere quatro bilhões e meio.” (BORNSTEIN; DAVIS, 2010, p. 11). O mundo, agora densamente urbanizado, intensificou a mudança do paradigma econômico.
- (VII) A urbanização favoreceu o crescimento das classes médias em países em desenvolvimento como Brasil, China e Indonésia. Como os membros dessas classes valorizam o acesso à educação e à saúde, mas, a política permanece nas mãos de velhas estruturas, surge excelente meio de cultura para a germinação de empreendedores sociais com autonomia para fazer frente aos grandes desafios econômicos, sociais e ambientais (BORNSTEIN; DAVIS, 2010, p. 11). Sob essa perspectiva, o poder transformador aloja-se, preponderantemente, nas classes médias, mas, não pertence exclusivamente a ela e atinge transversalmente todas as camadas sociais.
- (VIII) A partir de 1987, com a divulgação do Relatório Brundtland elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente da ONU e apropriadamente denominado *Nosso Futuro Comum*, adquire-se a consciência das mudanças climáticas em curso e percebe-se que o fato de vivermos todos em um único planeta, cujos recursos naturais não são inesgotáveis, implica aquisição de novo valor de solidariedade universal, até então não reconhecido adequadamente. Nasce a ideia de sustentabilidade e a percepção de que problemas complexos dizem respeito à toda humanidade. Cria-se o conceito de desenvolvimento sustentável que altera profundamente o nosso modo de ver a exploração econômica e conquistamos a consciência de que nosso destino é solidário com o destino do planeta (MARINS; TEODOROVICZ, 2011).
- (IX) Entrado o Século XXI, todo um quadro de transformações estava desenhado: centenas de milhões de pessoas passam a viver em cidades, conquistam mais acesso a saúde e educação, muitos encontram-se livres de constrangimentos históricos, centenas de milhões de cidadãos experimentam o acesso à comunicação, à informação e à tecnologia.
- (X) As incertezas políticas e religiosas (com crescentes níveis de intolerância e violência) e os contrastes econômicos planetários (indivíduos indescriti-

velmente ricos vivendo ao lado de mais de um bilhão de pessoas em condições de chocante miséria) fazem com que as pessoas não mais estejam dispostas a acreditar que as instituições tradicionais, como estados, corporações, igrejas ou universidades, sejam capazes de oferecer a solução.

(XI) Nesse quadro de descrédito institucional, também emerge a percepção de que as ideologias salvadoras (extrema esquerda, esquerda, centro, direita ou extrema direita) não apenas não resolvem o problema como, frequentemente, fomentam graves conflitos entre os seres humanos. Por isso, os movimentos cívicos – sobretudo entre os mais jovens – se fazem cada vez mais desideologizados, ou seja, sem a necessidade de adesão a rótulos ou matrizes ideológicas rígidas.

(XII) Poderosas inovações tecnológicas no âmbito das terceira e quarta revoluções industriais (SCHWAB, 2016), sobretudo digitais, como a *web*, os smartphones, as tecnologias como *Wi-fi*, 3G e 4G de transmissão de dados, novos conceitos como *crowdfunding* e *crowdsurcing* associados a **ferramentas de transformação massiva** como Google, Wikipédia, Facebook, Youtube, TED e também outros mecanismos de *e-learning*, permitiram que milhões de cidadãos conquistassem conexões, conhecimento e ferramentas a baixo custo e pudessem ter a aspiração de mudar o mundo. Ao mesmo tempo, essas mesmas organizações tecnológicas de transformação massiva são massivamente questionadas pelos seus próprios usuários sobre seus critérios de transparência e sobre seus propósitos.

Como bem sintetizado por Bornstein e Davis (2010, p. 12): “Mudanças históricas produziram urgentes e complexos problemas enquanto simultaneamente aumentaram a capacidade das pessoas ao redor do mundo para resolver esses problemas.” E complementam: “O que nós estamos assistindo no campo do empreendedorismo social é a intersecção dessas forças que foram liberadas.”⁶ (BORNSTEIN; DAVIS, 2010, p. 13).

Portanto, defende-se aqui o campo de desenvolvimento do empreendedorismo social como **conceito transformador massivo** ao qual se segue um **movimento transformador massivo**.

8 EXPLICAÇÃO – À MARGEM DO TEXTO – SOBRE A PROPOSTA DE MOVIMENTO TRANSFORMADOR MASSIVO E SUA RELAÇÃO COM A TEORIA DO PROPÓSITO TRANSFORMADOR MASSIVO

Nesse ponto, cabe uma explicação – à margem do texto – sobre a origem de da inspiração para essa proposta. Teóricos contemporâneos de gestão têm identificado que muitas corporações, sobretudo aquelas denominadas “organizações exponenciais”, costumam adotar em suas estratégias a divulgação daquilo de se traduz como Propósito Transformador Massivo (PTM), que são declarações sintéticas utilizadas para expressar a aspiração maior das ExOs (*ExOs – Exponential*

⁶ Tradução livre.

Organizations – conceito criado na *Singularity University*).

Segundo explicam os pesquisadores da *Singularity University*, Salim Ismail, Michael Malone e Yuri Van Geest (2015), os PTMs são aspiracionais e alguns “pretendem transformar o planeta, outros apenas um setor produtivo. Mas a transformação radical é o objetivo fundamental”. (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015, p. 51).

Para Peter Diamandis, um dos fundadores da *Singularity*:

Forças muito potentes estão surgindo no mundo – tecnologias exponenciais, o inovador DIY (faça você mesmo), *crowdfunding*, *crowdsourcing*, e o *rising billion* (o bilhão emergente) – que nos darão o poder de resolver muitos dos maiores desafios do mundo e o potencial para atender às necessidades de todos os homens, mulheres e crianças nas próximas duas a três décadas. Essas mesmas forças estão capacitando equipes cada vez menores a fazer o que antes era possível somente por meio de governos e grandes corporações. (DIAMANDIS, 2015, p. 9).

A leitura desses textos chama atenção para o fato de que se pode identificar conceitos transformadores e também movimentos transformadores – relacionados com essa exponencialidade tecnológica – que têm a característica de proporcionar modificações exponenciais no modo de pensar e agir das pessoas: é o que aqui é chamado de **movimento transformador massivo (MTM)**.

Embora haja semelhanças em seus fundamentos – ambos movimentam milhões de pessoas e se utilizam da tecnologia exponencial – há importantes diferenças entre os dois conceitos. No caso do PTM esse propósito transformador é, de certo modo, centralizado, assumido como meta por uma organização exponencial. No caso do MTM, a virtude reside, justamente, na descentralização, o que torna sua mecânica muito mais democrática. Além disso, pode-se dizer que este é a versão cívica daquele. É a visão aqui entendida como empreendedorismo social.

9 ACELERAÇÃO TRANSFORMADORA NÃO-LINEAR

Ainda assim, pode parecer difícil aceitar que exista a possibilidade real de uma transformação cultural. Muitos entendem que transformar um conceito econômico tão enraizado se afigura impossível ou não passa de mera proposta promovida por pessoas não-razoáveis, por indivíduos que não se adaptam ao mundo como ele é. Para modos de pensamento acostumados a mudanças lentas, aritméticas, seriam necessárias várias décadas ou mesmo séculos para que se opere qualquer modificação cultural substancial.

Porém, é necessário lembrar que mudanças culturais são mais frequentes do que se imagina. Movimentos como os da igualdade racial operaram transformações profundas em um curtíssimo lapso histórico. Não se pode esquecer, por exemplo, que nos Estados Unidos, em cerca de apenas 50 anos, saiu-se de um modelo de segregação racial (com assentos separados para negros e bran-

cos no transporte coletivo e banheiros separados para negros e brancos em empresas privadas e órgãos públicos) para a eleição de um presidente negro. O mesmo se passou com o movimento feminista, de igualdade de gênero.

Durante toda a história da humanidade, assistimos a exemplos nos quais as transformações foram operadas por líderes intelectuais ou morais inicialmente tidos como insensatos. Sócrates foi condenado à morte por incitar a juventude contra o sistema de pensamento predominante; Jesus foi crucificado por ter pregado a igualdade entre os seres humanos; Galileu Galilei foi obrigado a se retratar da “crença” de que a Terra se move ao redor do Sol; Einstein foi menosprezado por seus pares e levou nove anos para conseguir um cargo acadêmico; Martin Luther King foi intimidado e ameaçado durante sua luta pelos direitos civis; Madre Teresa não foi aceita pela congregação religiosa à qual pertencia; Gandhi realizou o impossível ao derrotar a força bruta com a paz.

Líderes como esses ainda existem? Existem, são não-razoáveis, homens e mulheres insensatos que transformam seu entorno, suas instituições, sua ciência, sua cultura, seus países, sua época. A diferença, no entanto, é que, hoje, esses líderes insensatos são centenas de milhares em todo o globo e suas ideias e projetos se disseminam quase instantaneamente.

De fato, deve-se ter em conta que se vive a era da aceleração. Estamos inseridos em um recentíssimo período histórico no qual os sistemas culturais são impactados de forma muito mais rápida do que estamos tendentes a acreditar. Em épocas mais remotas, as dificuldades de informação, transporte e comunicação podiam fazer com que ideias, descobertas e tendências disruptivas levassem várias gerações para gerar algum impacto. Hoje, a velocidade é de outra magnitude. Na era da aceleração, sentimos o **deslocamento**, como se entrássemos em um veículo superesportivo que nos leva de 0 a 100km/h em 5 segundos. Os ciclos disruptivos são muitíssimo mais rápidos. As descobertas científicas se transformam quase instantaneamente em tecnologia, propostas inovadoras de percepção do mundo rapidamente se convertem em movimentos tecnológicos, produtivos, comunicacionais, culturais, vídeos, arte, música, dança. Ideias individuais ou coletivas acessíveis por dezenas ou centenas de milhões de pessoas. Na WEB, redes se formam instantaneamente e ideias percorrem o mundo em milésimos de segundo, em velocidade que se aproxima da metade da velocidade da luz, segundo os cientistas.

Vive-se em um mundo de intersecção entre as lentas percepções orgânicas e lineares e ocorrências disruptivas, exponenciais, velocíssimas.

10 SE NÃO FOR SUSTENTÁVEL NÃO É DESENVOLVIMENTO, SE NÃO FOR SOCIAL NÃO É EMPREENDEDORISMO

Mesmo em campos mais lentos como a teoria econômica ou a política institucionalizada, marcados pela histórica resistência às mudanças, tem-se bons exemplos. Pode-se ter em conta, como ótimo case de transformação conceitual disruptiva, capaz de alterar a visão de mundo, o conceito de **desenvolvimento sustentável**. Tradicionalmente, a noção de **desenvolvimento** foi traduzida meramente como crescimento. Quase unicamente, indicadores de crescimento foram utilizados pelos economistas, durante longo tempo, como equivalentes válidos a desenvolvi-

to. O mero incremento do Produto Interno Bruto (PIB), por exemplo, foi – e ainda permanece sendo – referenciado com sentido equivalente ao de desenvolvimento.

Contemporaneamente, no entanto, essa perspectiva reducionista da realidade já não é aceita acriticamente. A equivalência **desenvolvimento=desenvolvimento** mostrou-se parcial ou, mesmo, falsa. O conceito de desenvolvimento foi inteiramente requalificado para comportar a noção de sustentabilidade. E esta foi construída para incorporar, a um só tempo, os efeitos econômicos, sociais e ambientais (socioambientais) da vida em sociedade. Esse movimento cultural foi tão forte que hoje, em muitas esferas, a ideia de desenvolvimento já pressupõe a sustentabilidade econômica, social e ambiental. A qualificação “desenvolvimento sustentável” tornou-se tão autoevidente que quase se fez desnecessária.

De fato, esse novo conceito de desenvolvimento sustentável já é amplamente adotado nas atividades de Governo – informa a gestão e as políticas públicas – e, também, passa a se introduzir no ambiente da gestão empresarial, estimulando que pequenas e grandes empresas passem a pautar suas estratégias com base na sustentabilidade. Indicadores de sustentabilidade passam a fazer parte dos balanços e dos relatórios de gestão. Faturamento e lucro já não são dados suficientes para grande número de investidores.

Nessa mesma esteira, deve seguir o movimento cultural subjacente ao empreendedorismo social, na condição de importante conceito capaz de complementar o de desenvolvimento sustentável. O empreendedor social promove o desenvolvimento em suas três esferas elementares: econômica, social e ambiental. O empreendedor social promove seu impacto positivo na sociedade com consciência moral de seu papel transformador. O empreendedor social se empenha no propósito de evitar, reduzir ou eliminar externalidades negativas. O empreendedor social trabalha conscientemente na geração de externalidades positivas.

Assim como hoje, pensa-se que, se o desenvolvimento não for sustentável não será desenvolvimento, chegará o dia em que o empreendedorismo, se não for social, não será empreendedorismo.

11 O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SEU PAPEL DE MOVIMENTO TRANSFORMADOR MASSIVO

Diversos autores abordam o tema da conceituação do empreendedorismo e do empreendedor social. David Bornstein e Susan Davis, por exemplo, propõem o seguinte enunciado para o empreendedorismo social:

Empreendedorismo social é o processo pelo qual cidadãos constroem ou transformam instituições para promover soluções para problemas sociais como pobreza, doença, analfabetismo, destruição ambiental, abuso dos direitos humanos e corrupção, com o objetivo de tornar a vida melhor para muitos.⁷ (BORNSTEIN; DAVIS, 2010, p. 12-13).

⁷ Tradução livre.

Nessa síntese descritiva se encontra a noção de processo e de ação econômica moralmente orientada, através dos quais os agentes criam ou transformam instituições para a geração de valor social ou cívico. Logo, os agentes da transformação decorrente do processo de empreendedorismo social são os empreendedores sociais.

Para essa personagem do agir econômico – o empreendedor –, um dos conceitos seminais é atribuído a J. Gregory Dees. Em seu trabalho, Dees procura diferenciar entre “empreendedores empresariais e sociais” e, para tanto, recolhe elementos sobre o conceito de empreendedor. Esses aspectos são retirados de diversos autores. De J. Batiste Say, extrai-se a ideia de “criação de valor”; de Joseph Schumpeter, aproveitam-se os fatores “inovação e mudança”; de Peter Drucker, pode-se utilizar a “procura de oportunidade”; e de Stevenson, recolhe-se o elemento “desenvoltura”.

A partir desses aspectos, o autor constrói o que denomina de uma definição idealizada:

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no sector social ao: Adotar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado); Reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão; Empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; Agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento; e Prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos (DEES, 2001, p. 4).

No texto acima, o que diferencia os empreendedores empresariais (empreendedores neutros) dos sociais é justamente a criação de valor social e a transparência na prestação de contas – não apenas para fundadores ou sócios, mas para a sociedade. As demais características – como a busca de oportunidades, a inovação e a ousadia – não se mostram como elementos distintivos.

De fato, a inovação é, a um só tempo, característica e ferramenta do empreendedor social. Por isso, o tema da inovação social toma importância fundamental quando se está trabalhando com empreendedorismo social.

Jeff Skoll, co-fundador do eBay e fundador da *Skoll Foundation*, organização que patrocina o *Skoll Centre for Entrepreneurship*, descreve tais agentes cívicos da seguinte forma:

Empreendedores sociais são estas pessoas – sonhadores práticos que têm o talento e a habilidade e a visão para resolver os problemas, para mudar o mundo para melhor. Empreendedores têm uma única abordagem que é simultaneamente evolucionária e revolucionária, operando em um livre mercado onde o sucesso é medido não apenas em lucros financeiros mas também na melhoria da qualidade de vida das pessoas.⁸ (SKOLL, 2013, p. v).

⁸ Tradução livre.

O conceito para os “sonhadores práticos” de Jeff Skoll avança muito em relação àquele desenhado pioneiramente por Greg Dees. Embora ambos estejam fundados na noção de que o empreendedor social gera, não apenas valor privado, mas, sim, valor social, para Skoll essa atuação é evolucionária e revolucionária, o que incorpora a ideia de **movimento cultural**, com a grande necessidade de mobilização de pessoas, estudos, publicações, cursos acadêmicos e livres que servem para inspirar empreendedores e documentar esse campo para as instituições universitárias e para os governos. Para Skoll, o empreendedorismo social não é apenas um processo criador de valor ético para agentes econômicos, mas, se trata de verdadeira revolução para o Século XXI, na medida em que pode ser descrito como uma forma de democratização do poder (SKOLL, 2012, p. 49). É uma avaliação profunda, que escapa da mera definição formal para avançar em termos de proposta ético-filosófica para distribuição do poder democrático. Isso é um fato, porque não há dúvida de que a democratização dos meios de criação de valor – econômico e ético (enquanto for válida essa dicotomia) – equivale a democratização do próprio poder político-econômico.

Também, por ser um movimento, sua descrição é complexa e versátil, como reconhece Alex Nicholls (2013), autor reconhecido como o primeiro professor de empreendedorismo social de todo o Reino Unido. E a versatilidade do conceito é consequência da transversalidade do movimento cultural que lhe é subjacente, da multidimensionalidade de sua construção que transcende um único setor e se espalha por vários territórios: “[...] empreendedorismo social é melhor compreendido como uma construção multidimensional e dinâmica se movendo através de diversos pontos de intersecção entre os setores público, privado e social” (NICHOLLS, 2013, p. 12).

Quer se queira enxergar o empreendedorismo social como conceito ou como movimento, é inegável sua função transformadora. Como conceito da Ciência Econômica, promove a evolução do empreendedorismo de Say/Schumpeter em empreendedorismo de Sen/Stiglitz. Isso, por si só, já é bastante transformador.

Mas, como movimento cultural, o empreendedorismo social torna-se um processo transversal para engajamento de agentes econômicos de distintos matizes, em movimento cívico descentralizado sem precedentes na história. Esses agentes utilizam-se, autonomamente, de mecanismos de mercado para promover solução para problemas sociais, como também é o fundamento evolucionário e revolucionário de redistribuição de poder democrático.

Os empreendedores sociais criam ou transformam instituições ao concretizar a missão de medir seus resultados não apenas pela criação de valor privado, mas também pelo valor social e cívico gerado.

Por todos esses motivos, pode-se dizer que o conceito de empreendedorismo social afigura-se como **conceito transformador** ao qual se segue gigantesco **movimento transformador massivo**, culturalmente transversal, civicamente democrático e naturalmente descentralizado.

O empreendedorismo social é uma linguagem de aproximação entre dois corpos linguísticos que, historicamente, tem dificuldade de estabelecer conexões. **Empreendedorismo** e **social** costumam figurar culturalmente separados – para essa cultura amplamente difundida, se é empreendedor, não é social e,

se é social, não é empreendedor. Ao promover a união de ambas as categorias em uma única proposta conceitual se está criando uma linguagem de aproximação, uma linguagem de união capaz de romper com conceitos antes petrificados, revigorando-os e atualizando-os com o objetivo de explicar uma nova realidade complexa.

Por isso, o empreendedorismo social é um movimento amplo, cívico, ético, democrático, transversal, descentralizado, inovador e exponencial, ou, em apenas três palavras: movimento transformador massivo.

REFERÊNCIAS

BORNSTEIN, David; DAVIS, Susan. **Social entrepreneurship**: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press, 2010.

DEES, J. Gregory. **The meaning of social entrepreneurship**, Center for the Advancement of Entrepreneurship, 2001. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf>. Acesso em: 04 out. 2017.

DIAMANDIS, Peter. Prefácio. In: **Organizações exponenciais**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

DRAYTON, Bill. The citizen sector transformed. In: **Social entrepreneurship** – new models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 2013.

GALBRAITH, John Kenneth; Salinger, Nicole. **Introducción a la economía**. Barcelona: Crítica, 2001.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael; VAN GEEST, Yuri. **Organizações exponenciais**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

MARÉCHAL, Jean-Paul. **Ética e economia**: uma oposição artificial. Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

MARINS, James. O desafio da política jurídico-fiscal. In: **Tributação e política**. James Marins (Coord.) Livro 6. Curitiba: Juruá Editora, 2005.

MARINS, James; TEODOROVICZ, Jeferson. Extrafiscalidade socioambiental. In: **Doutrinas essenciais direito ambiental**: tutela do meio ambiente. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

NICHOLLS, Alex. New models of sustainable social change. In: **Social entrepreneurship**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

ROBBINS, Lionel. **Um ensaio sobre a natureza e a importância da ciência econômica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWAB, Klaus. Foreword. In: **The power of unreasonable people**. ELKINGTON, John; HARTIGAN, Pamela. Boston: Business Press, 2008.

SCHUMPETER, Joseph. **História del análisis económico**. Barcelona: Ariel, 1995.

SEN, Amartya. **Sobre ética y economía**. Tradução de Ángeles Conde. Madrid: Alianza Editorial, 2001.

SKOLL, Jeff. Preface. In: **Social entrepreneurship**: new models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 2013.

YUNUS. Muhammad. Social business entrepreneur are the solution. In: **Social entrepreneurship**: new models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 2013.

II. EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL: CONTEXTO, CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Mari Regina Anastacio
marireginaanastacio@gmail.com

Reconhecidamente, a evolução da tecnologia e da ciência permitiram à humanidade um conjunto de avanços positivos e, em diversos aspectos, excepcionais. Todavia, tais conquistas não chegaram de forma igual a todos. O planeta Terra e seus habitantes humanos e não humanos estão imersos em um ambiente em crescente dinamicidade e complexidade. De tal complexidade, emergem desafios a serem transpostos e, diante dos desafios, a necessidade de buscar soluções que sejam capazes de contribuir, em essência, para diminuir as desigualdades entre os humanos e a destruição ambiental, permitindo a continuidade da vida no planeta.

Na sociedade contemporânea, o campo do empreendedorismo social e da inovação social surge como um dos mecanismos que direcionam esforços para gerar o bem comum, por meio de soluções que possibilitem atuação solidária entre os humanos e, destes, para com a natureza. Dessa forma, constituindo-se um campo que busca contribuir para que a sociedade migre de uma postura em que predomina o egocentrismo baseado na competição, na ambição e no individualismo, para uma postura ecossistêmica, em que o coletivo de seres seja contemplado de forma integrada e sistêmica. O que, na visão de Scharmer (2010), traduz-se em uma sociedade que atue a partir de níveis mais elevados de consciência sobre si e suas conexões interdependentes. Isto equivaleria a uma sociedade pautada na solidariedade e na ética do cuidado (BOFF, 2008).

Diante de um mundo em transição, e da urgente necessidade de soluções eficazes que precisam contar com a participação tanto de governos quanto da sociedade civil, torna-se premente que o campo em questão seja cada vez mais ampliado, tanto em termos práticos quanto teóricos, considerando os complexos e crescentes desafios que surgem.

Este capítulo pretende colaborar, juntamente com o capítulo 1, para contextualizar a temática do presente livro, apresentar alguns dos conceitos mais importantes para a compreensão do campo do empreendedorismo social e da inovação social e, ainda, chamar a atenção para o fato de que não são apenas os empreendimentos, enquanto pessoas jurídicas, que têm apresentado soluções eficazes para os desa-

fios socioambientais. Há um espectro crescente de tipologias de soluções que vêm se mostrando úteis para produzir mudanças socioambientais positivas e fecundas.

Para tanto, o capítulo inicialmente trará um breve apanhado da evolução do campo do empreendedorismo e da inovação social no contexto brasileiro a partir da perspectiva da economia social. Na sequência, apresentará a estrutura dos setores produtivos da sociedade e alguns dos tipos de organizações existentes, dando-se ênfase à esfera social por meio de explicações acerca do terceiro setor no contexto brasileiro. Com a intenção de ampliar as possibilidades de solução para além das soluções socioambientais ligadas ao Terceiro Setor, serão abordadas outras tipologias de organizações que vêm surgindo no âmbito nacional e internacional. Para, em seguida, apresentar um leque de tipologias de soluções que não se enquadram como empreendimentos socioambientais no formato de instituições juridicamente constituídas, fechando esse tópico com reflexões a respeito de tais tipologias. Ressaltando que os tipos de soluções para desafios socioambientais apresentadas neste livro, denominadas de “iniciativas de impacto socioambiental”, não têm a pretensão de esgotar as possibilidades de soluções. Por fim, serão discutidos aspectos relativos à compreensão de inovação social no âmbito do movimento de empreendedorismo social adotada neste livro.

1 A EVOLUÇÃO DO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E DA INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

1.1 UM BREVE APANHADO DA PERSPECTIVA DA ECONOMIA SOCIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

Antes de aprofundar a compreensão do setor social no contexto brasileiro, considera-se importante apresentar o que se entende ser o espectro mais amplo no qual este setor se encontra circunscrito, a saber: a denominada economia social, cuja concepção abre espaço para discutir e apresentar a lógica da composição dos setores e das organizações produtivas presentes no contexto brasileiro. Salienta-se que não se pretende, aqui, aprofundar as explicações merecidas sobre o tema economia social, por questão de limitação de espaço e por não ser foco central deste trabalho. E, ainda, abordar a economia social serve para justificar o fato de se defender a ampliação de compreensão do campo do empreendedorismo social, principalmente para além dos empreendimentos socioambientais mais tradicionais, como será abordado adiante.

Em diferentes países, a economia social assume tipologias diferenciadas e os estudos sobre o tema podem abranger outras vertentes além das que serão aqui abordadas. Andion e Serva (2006) afirmam que, apesar da economia social constituir-se um fenômeno não recente e cada vez mais reconhecido e expressivo, tanto do ponto de vista prático quanto como objeto de estudos teórico, ainda é pouco abordado no Brasil. No país, a expansão da economia social é marcada pelo crescente envolvimento organizado da sociedade civil, principalmente após a ditadura militar. Os avanços históricos, tecnológicos e culturais desenvolvem perspectivas que vão redefinindo a estrutura dessa economia e

contribuem para o crescente número de possibilidades de soluções que surgem além dos tipos relacionados a organizações formalmente constituídas.

A economia social, no entendimento de Caeiro (2008), configura-se por uma terceira dimensão que situa-se entre a economia pública e a economia de mercado, e que assume papel importante na promoção da equidade e da justiça social.

O processo de globalização e a crescente relação direta entre o social e o ambiental trouxeram novas exigências. Tanto os Estados quanto a sociedade civil passaram a perceber que, diante de tal cenário, precisariam, frente às crescentes dificuldades, posicionar-se além da eficiência econômica e atuar por meio de instituições e outros mecanismos de solidariedade no sentido da inclusão social, do desenvolvimento social e da coesão social (CAEIRO, 2008).

Todavia, convém salientar que nem todos os estudiosos da economia social têm a mesma visão de Caeiro (2008), que compreende fazer parte dela, além das instituições, 'outros mecanismos de solidariedade' (o que se defende neste capítulo). Andion e Serva são exemplos de estudiosos do tema que entendem que a economia social é composta apenas por "organizações que são geradas no seio da sociedade civil" (ANDION; SERVA, 2006, p. 6).

Diante do avanço do fenômeno da economia social no Brasil, sua compreensão precisa ser ampliada para além de discussões referentes ao conjunto de organizações que atuam com cooperativismo e no terceiro setor tradicional, para incluir os negócios sociais e, ainda, considerar outros mecanismos de solidariedade que irão se traduzir como 'outras tipologias de soluções para desafios socioambientais' que não cabem no formato institucional/organizacional.

Considerando o exposto, o próximo tópico apresentará os três setores produtivos e os tipos de organizações que os compõem para, na sequência, aprofundar aspectos referentes ao setor social brasileiro.

1.2 OS SETORES PRODUTIVOS DA SOCIEDADE E ALGUNS DOS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES EXISTENTES NO CONTEXTO BRASILEIRO

O tópico anterior sinalizou a existência de três tipos de economia (de mercado, pública e social) que dão origem a três tipos de setores produtivos em uma dada sociedade. O propósito deste tópico é apresentar em mais detalhes o Setor Social, por meio do conceito do Terceiro Setor. Para melhor contextualizá-lo, julga-se pertinente, antes disso, abordar a composição dos setores que envolvem as organizações produtivas (pessoas jurídicas) no contexto brasileiro.

1.2.1 Composição dos setores que envolvem as organizações produtivas no contexto brasileiro

A Figura 1 a seguir apresenta a composição das organizações pertencentes ao Primeiro Setor (governo), ao Segundo Setor (organizações da sociedade civil com fins de lucro) e ao Terceiro Setor (organizações da sociedade civil sem fins lucrativos).

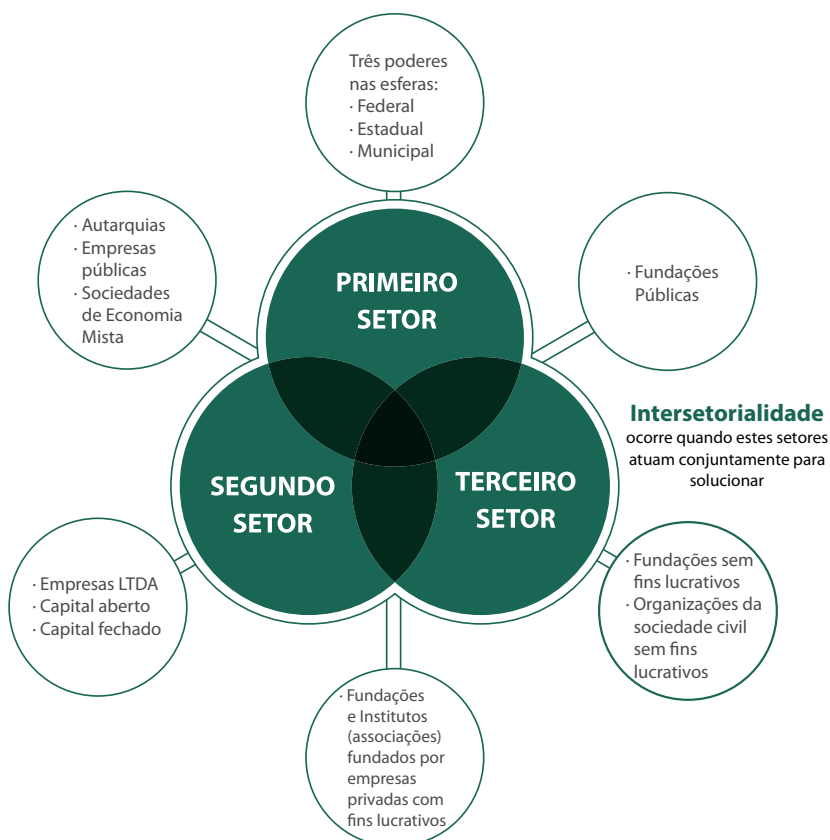


Figura 1 – Setores e tipos de organizações que atuam no contexto brasileiro.
Fonte: A autora, adaptado da legislação brasileira.

Na Figura 1, observa-se que o Primeiro Setor refere-se à abrangência do Estado, que atua por meio das estruturas dos três poderes (executivo, legislativo e judiciário) nas esferas municipais, estaduais e federal. O Segundo Setor (mercado) atua por meio das empresas que surgem da iniciativa privada e que têm como finalidade principal geração de lucros a partir de suas atividades produtivas. O Terceiro Setor refere-se ao conjunto de organizações da sociedade civil (iniciativa privada) cujo foco principal está em executar atividades de interesse social.

É importante salientar que, quanto mais complexos e sistêmicos forem os desafios, mais importante será a atuação conjunta entre os três setores (intersectorialidade), para gerar impacto social e/ou ambiental positivo.

Tendo a intenção de compreender a dinâmica do Terceiro Setor, devido à sua relação mais próxima ao campo do empreendedorismo social e da inovação social, na sequência, serão aprofundadas informações para esclarecer a estrutura desse setor e sua forma de atuação. Todavia, antes de adentrar as especificidades do Terceiro Setor, cumpre ressaltar, conforme também apresentado na

Figura 1, que existem outros formatos jurídicos de organizações que se encontram na intersecção entre os três setores, a saber:

Entre o **Primeiro** e o **Segundo Setores**, encontram-se as Autarquias, as Empresas Públicas e as Sociedade de Economia Mista, instituídas pelo poder público conforme previsto no Decreto-lei nº 200 de 25.02.67.

Entre o **Segundo** e **Terceiro Setores** estão as Associações e Fundações, que são criadas por empresas privadas como um braço para atuar em ações de responsabilidade social corporativa.

Entre o **Primeiro** e o **Terceiro Setores** estão as Fundações Públicas pessoas jurídicas de direito privado, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, sem fins lucrativos, criadas em virtude de autorização legislativa para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, e cujo funcionamento é custeado por recursos da União e de outras fontes.

1.2.2 Terceiro Setor

A evolução do Terceiro Setor no contexto brasileiro, principalmente a partir da década de 70, vem sendo marcada pelo crescente envolvimento organizado da sociedade civil, tendo se fortalecido no processo de democratização do país a partir de 1985, quando a ditadura militar deu lugar a democracia.

O denominado 'Terceiro Setor' é formado por organizações que possuem as seguintes características:

- Não são governamentais (por isso, é comum as organizações serem também chamadas de ONGs);
- Não são mercantis, ou seja, são constituídas sem finalidade lucrativa e sem distribuição de lucros entre os associados;
- Têm finalidade voltada à oferta de serviços públicos; e
- São de natureza privada (não pertencente ao Estado), oriundas da iniciativa da sociedade civil.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 foi a primeira a informar expressamente o dever das organizações sem finalidade lucrativa de contribuir para os objetivos do Estado. Destacando a atuação de tais organizações nas áreas da Saúde, da Assistência Social, da Educação e da Cultura.

Em termos jurídico-legais, o Código Civil Brasileiro classifica as organizações pertencentes a este setor como Associações e/ou Fundações. Isso contribui para que tais organizações possuam uma forma de gestão própria que se distinga das empresas privadas com fins lucrativos e das organizações públicas.

De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)¹, a partici-

¹ Fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em que a missão é fornecer atividades de pesquisa para suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros.

pação deste setor na formação do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é de 1,4%, o que corresponde a uma movimentação econômica de cerca de 32 bilhões de reais anuais.

Os processos históricos, tecnológicos, econômicos e culturais têm levado ao surgimento de novos formatos de iniciativas voltadas à atuação com propósito atrelado ao interesse comum ou público. Nesse sentido, como será apresentado adiante, o espectro de iniciativas de impacto socioambiental vem se expandindo para além das denominadas organizações do Terceiro Setor (Fundações e Associações constituídas por iniciativa da sociedade civil).

1.3 AMPLIANDO OS TIPOS DE INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL PARA ALÉM DO TERCEIRO SETOR

A crescente complexidade do contexto contemporâneo tem levado, paulatinamente, os empreendimentos socioambientais, entendidos aqui como organizações juridicamente estabelecidas que atuam com o propósito de gerar valor socioambiental, a tomar outras conformações que diferem das características anteriormente apresentadas com relação às organizações que compõem o Terceiro Setor.

Seguindo uma tendência internacional, surge no Brasil um outro tipo de organização, fruto de outra intersecção entre o Segundo e Terceiro Setores, por abarcar características tanto das organizações do terceiro setor quanto das empresas privadas com fins lucrativos. Tais organizações vêm sendo denominadas da seguinte forma: **Negócios Sociais, Setor 2,5, Negócios com Causa, Negócios de Impacto, Negócios de Impacto Social, Setor Híbrido**. Neste capítulo, opta-se por adotar o termo Negócios Sociais para identificar esse tipo de organização.

Os negócios sociais (NS), mesmo tendo como foco principal o bem comum, diferem-se das organizações do Terceiro Setor pelo fato de gerarem receita para manter suas atividades e contar com a possibilidade de distribuir ou não lucros entre os sócios. No Brasil, os NS constituem-se juridicamente como empresas privadas (ainda não há legislação específica no país para os Negócios Sociais), o que não lhes permite usufruir de alguns benefícios concedidos pelo Estado brasileiro às organizações pertencentes ao Terceiro Setor (Associações e Fundações).

Inspirada em Dees e Anderson (2006), que distinguem os tipos de iniciativas de impacto socioambiental dentro de um contínuo, outra recente e importante compreensão acerca dessas iniciativas foi introduzida no Brasil pela Força Tarefa de Finanças Sociais², que são os denominados Negócios de Impacto.

Os **Negócios de Impacto** pertencem a um espectro de tipologias de empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental e, ao mesmo tempo, gerar resultado financeiro positivo de forma sustentável (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2017a).

A Figura 2 apresenta os tipos e abrangência das organizações que fazem parte dessa tipologia de solução.

² Movimento que surgiu no Canadá e hoje possui um grupo de trabalho no Brasil. Caracteriza-se como um movimento criado para promover o fortalecimento dos Negócios de Impacto e do campo das Finanças Sociais no Brasil. (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2017a).



Figura 2 – Abrangência dos Negócios de Impacto.

Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais (2017b).

No espectro apresentado na Figura 2, observa-se que as organizações da sociedade civil que não geram nenhum tipo de receita e que mantêm suas atividades dependendo exclusivamente de doações, e também as empresas meramente comerciais, **não** se enquadram no conceito de Negócios de Impacto.

De acordo com o espectro, estariam enquadradas como Negócios de Impacto as organizações da sociedade civil que geram algum tipo de receita própria; organizações da sociedade civil associadas a um negócio social; negócio social que reinveste seus lucros podendo ou não distribuir dividendos entre os associados; negócio social que reinveste parte de seus lucros e distribui ou não dividendos. Cooperativas de produção ou comercialização cuja finalidade não estiver atrelada à geração de impacto socioambiental e as cooperativas meramente industriais e/ou comerciais **não** se enquadram como **Negócios de Impacto**.

As organizações entendidas como **Negócios de Impacto** podem pertencer tanto ao Segundo Setor (empresas privadas com fins lucrativos com foco em gerar impacto socioambiental) quanto ao Terceiro Setor (organizações sem fins lucrativos). A questão central desta definição diz respeito à **missão expressa de gerar impacto social e/ou ambiental e receita para se sustentar financeiramente**.

Junto com o conceito de Negócios de Impacto, surge também o conceito de Finanças Sociais, que se refere ao uso de recursos privados e públicos via instrumentos financeiros em Negócios de Impacto. A atração de recursos deve ser acompanhada (a quem doa ou investe) pela medição do impacto socioambiental (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2017a).

Além da compreensão de Negócios de Impacto adotada pela Força Tarefa de Finanças Sociais, vem sendo bastante adotada em nosso país, a compreensão apresentada pela Artemísia, organização sem fins lucrativos que capacita e apoia empreendedores para atuar com Negócios de Impacto Social, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil.

De acordo com a Artemísia (2017), os Negócios de Impacto Social constituem-se como empreendimentos que oferecem, intencionalmente, soluções escaláveis para problemas sociais e/ou ambientais. E, ainda, são focados em oferecer soluções para populações de baixa renda, geram resultado financeiro positivo de forma sustentável (gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas) e podem ou não distribuir dividendos entre os seus associados. Seus excedentes podem ser destinados à recuperação do capital investido, à expan-

são do próprio negócio ou à formação de um fundo de reserva para gastos inesperados. Destacam-se na caracterização de Negócios de Impacto Social da Artemisia as soluções escaláveis e focadas em soluções para populações de baixa renda. Nesse sentido, diferem da caracterização da Força Tarefa de Finanças Sociais que é mais abrangente, conforme apresentado anteriormente.

Na Figura 3, são apresentados alguns exemplos de como, na visão da Artemisia, os negócios podem gerar impacto social e/ou ambiental positivo na sociedade.



Figura 3 – Como os negócios podem gerar impacto social.

Fonte: ARTEMISIA apud FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS (2017b).

1.4 AMPLIANDO AS SOLUÇÕES DE DESAFIOS SOCIOAMBIENTAIS PARA ALÉM DE MODELOS RELACIONADOS A EMPREENDIMENTOS/ORGANIZAÇÕES JURIDICAMENTE CONSTITUÍDAS

É importante perceber que, quando se buscam soluções para os dilemas da sociedade e do planeta, é possível que, muitas vezes, as respostas mais adequadas não envolvam a constituição de um empreendimento formal e juridicamente estabelecido. Nem sempre as soluções virão de organizações e/ou setores produtivos. O estudo e a identificação das causas dos problemas é que devem indicar o tipo de solução com maior potencial de eficiência e eficácia.

Este tópico elencará um conjunto de possibilidades de soluções que não necessariamente precisam estar vinculadas a uma organização formalmente constituída e/ou a um dos três Setores (Primeiro, Segundo ou Terceiro). O objetivo, aqui, é abordar outras possibilidades de soluções para além de empreendimentos formais, tendo clareza de que não se esgotam nas aqui apresentadas.

1.4.1 Tecnologias sociais

De acordo com a Rede de Tecnologia Social (RTS)³, a Tecnologia Social (TS) é definida como um conjunto de produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, que representem efetivas soluções de transformação social e que sejam desenvolvidas na interação com a comunidade.

Entende-se aqui por tecnologia social toda técnica, método, produto e processo desenvolvidos para solucionar problemas essenciais de cunho social e/ou ambiental e que atendam aos quesitos de baixo custo, fácil aplicabilidade e reaplicabilidade, e simplicidade.

Tem-se como soluções para problemas essenciais como demandas por água potável, alimentação, educação, energia, habitação, renda, saúde, meio ambiente, entre outras. São alguns exemplos de tecnologias sociais: soro caseiro, supermistura da Pastoral da Criança, cisternas dispostas no semiárido brasileiro, entre outros.

Há tecnologias sociais que são desenvolvidas pela sociedade civil e, posteriormente, incorporadas pelo poder público para serem replicadas e escaladas na forma de políticas públicas. No Brasil, um exemplo é o Programa mais Educação, do Governo Federal, cuja base metodológica foi inspirada em metodologias e conceitos desenvolvidos por uma organização da sociedade civil.

1.4.2 Advocacy voltado para formulação de Políticas Públicas

O papel das políticas públicas é criar diretrizes que possibilitem solucionar um problema público. Políticas públicas manifestam-se por meio de leis, campanhas publicitárias informativas, inovações tecnológicas ou projetos, programas públicos, decisões judiciais, inovações tecnológicas, entre outros.

Alguns exemplos de áreas e ações relacionadas a demandas sociais para as quais o governo brasileiro possui diretrizes são: saúde - programa de aplicação gratuita de algumas vacinas em parceria com Sistema Único de Saúde (SUS); educação - Programa Universidade para Todos (PROUNI); justiça e cidadania - lei que proíbe fumar em ambientes fechados.

Advocacy é um mecanismo que possui metodologia própria para ser aplicado no sentido de buscar realizar incidência e engajamento social para gerar ou alterar políticas públicas a respeito de determinado tema.

O mecanismo de *advocacy* é utilizado para cobrar a aplicação, alterar ou criar uma nova política pública. Por isso, é aconselhável que, ao se constatar um determinado problema e suas respectivas causas, seja verificado se já não existe alguma política pública apontando soluções para isso. Nesse sentido, é também importante refletir sobre as atribuições e o papel dos diversos setores e respectivos atores na sociedade, pois, há situações em que cabe ao Estado prover uma solução. Em casos assim, o melhor que se tem a fazer, é utilizar-se do mecanismo de *advocacy*, ao invés de propor outro tipo de solução. Este livro possui um capítulo dedicado a essa temática.

³ Organização criada em 2005, que constitui uma Rede de instituições públicas e privadas. Para obter mais informações, consulte: www.rts.org.br.

1.4.3 Empreendedorismo cívico

Segundo Hunsinger e Schrock (2016), empreendedores cívicos são agentes de transformação que possuem conhecimento técnico sobre tecnologia digital, sobretudo de recursos de dados abertos e que estão preocupados em melhorar a sua comunidade, criando e modificando a infraestrutura digital com o intuito de gerar benefícios coletivos.

São, também, denominados *Hackers* do Bem ou *Hackers* ativistas, e tem como foco a geração de inovações cívicas que possibilitem o empoderamento dos cidadãos para a propagação de um processo democrático saudável, com vistas a melhorar a sociedade por meio da união do governo e da sociedade civil. O *Code for America*, é um exemplo de rede de empreendedores cívicos, que surgiu nos Estados Unidos e, hoje, está presente em diversos países do mundo, inclusive no Brasil (CODE FOR CURITIBA, 2017).

1.4.4 Iniciativas de pessoas físicas

Existem pessoas físicas que, por iniciativa própria e por estarem comprometidas com determinada situação que as motiva, resolvem se envolver com uma determinada causa sem, necessariamente, estarem preocupadas em estruturar soluções mais rebuscadas como a criação de uma organização. É comum iniciativas de pessoas físicas acabarem evoluindo e dando origem a outros tipos de soluções como coletivos, tecnologias sociais ou, até mesmo, empreendimentos socioambientais. São exemplos de iniciativas de pessoas físicas, projetos que recebem doação de cabelos que são repassados para pessoas em tratamento de câncer; e grupos de voluntários que se organizam para ofertar alimentos para moradores de rua.

1.4.5 Movimentos sociais

Para Ferreira (2003), os movimentos sociais constituem-se enquanto ações coletivas de um grupo organizado com fins determinados e que objetivam alcançar mudanças sociais. Tais grupos, possuem valores ideológicos compartilhados e questionam determinada situação ou uma dada realidade que se caracteriza por algo impeditivo na realização dos anseios de tal movimento.

1.4.6 Coletivos

Os coletivos são considerados mecanismos para mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. O que os difere dos movimentos sociais é que, normalmente, não possuem uma ideologia por trás de seu funcionamento. Os primeiros coletivos no Brasil surgiram na área cultural. Hoje, há coletivos atuando

em diversas áreas e com diversos formatos. As interações dos coletivos podem ocorrer a partir de:

- Espaço físico: como residências compartilhadas;
- Espaços de trabalho compartilhados, em que diversos profissionais atuam juntos em projetos profissionais;
- Há coletivos que se relacionam por meio digital em blogs e/ou redes sociais e que concretizam ações conjuntas.

Segundo Holanda (2017), os coletivos possuem as seguintes características: por agirem num contexto de intervenção pública; não se configuram por seus integrantes, mas, sim, por determinadas ações; não são cooperativas; não têm número de participantes determinado; são autogeridos funcionando de forma descentralizada; a forma de organização dos coletivos é rizomática e nômade; sua composição é móvel, não fixa; e são formados apenas em função da produção de um ou mais projetos.

Com relação ao último item, convém salientar que vem se observando o surgimento de coletivos para além de um projeto, e também que alguns coletivos tem abraçado causas. Na cidade de São Paulo, por exemplo, existem coletivos que atuam com: urbanismo, política, inclusão social, cultura, ativismo, entre outros.

1.4.7 Acionar o Ministério Público

Acionar o Ministério Público, por meio das diversas promotorias existentes na estrutura de funcionamento desse órgão, em muitos casos, é uma saída interessante para resolver questões vinculadas às atribuições governamentais que não estão sendo cumpridas e que, normalmente, estão relacionadas à não execução de políticas públicas existentes. É comum em diagnósticos territoriais, no contexto brasileiro, verificar-se uma série de demandas das comunidades e identificar que muitos dos problemas enfrentados referem-se ao não cumprimento de políticas públicas já existentes.

1.4.8 Atuação em Redes de Organizações

Há situações que, devido à sua abrangência e complexidade, exigem um conjunto de atores com propósitos similares atuando colaborativamente. Segundo Scharmer (2010), as redes de organizações com fins similares e reunidas por afinidade de propósitos muitas vezes apresentam melhores condições de coordenação e capacidade para solucionar problemas do que as estruturas hierarquizadas e competitivas.

Pode-se citar como exemplo as redes de proteção das crianças e adolescentes existentes no Brasil. Tais redes são compostas por um conjunto de organizações que, direta ou indiretamente, atuam para a proteção integral de crianças e

adolescentes. As organizações que compõem esse tipo de rede, normalmente, estão conectadas por delimitação territorial e podem pertencer tanto ao poder executivo quanto judiciário, como também serem instituições sem fins ou com fins lucrativos (escolas particulares, por exemplo).

Quando diversas organizações elegem um tema ou uma causa, e atuam juntas para solucionar determinado desafio social e/ou ambiental, pode-se afirmar que estão atuando em rede.

1.4.9 Atuação em ecossistema de inovação

Mas o que difere uma rede de um ecossistema? As redes são constituídas por atores com fins similares e afinidade de propósito. Os ecossistemas, por sua vez, envolvem um conjunto de atores (*stakeholders* – partes interessadas e/ou afetadas a um dado contexto ou causa) que não tem, necessariamente, fins similares e afinidade de propósito, mas que precisarão se aproximar para atuar sobre determinado desafio.

Scharmer (2010) afirma que, para além da **atuação em redes**, um outro tipo de coordenação, denominado ‘ecossistema de inovação’, pode surgir. A atuação em **ecossistema de inovação** prescinde que, para inovar e ampliar o impacto, é necessário criar valor coletivo, o que significa, em outros termos, identificar pontos em comum e desenvolver sentido compartilhado em torno de princípios e objetivos. As organizações/atores que fazem parte do ecossistema precisam ir além de si mesmos, pois necessitam entrar em sintonia com o contexto coletivo no qual estão inseridas. No ecossistema, “[...] a coordenação funciona através de uma constelação de atores diversos que coletivamente formam um veículo” (SCHARMER, 2010, p. 243).

1.4.10 Campanhas informativas

Há soluções que dependem de mudança de comportamento massivo de grupos de pessoas que precisam ser sensibilizadas e informadas sobre determinado tema. Nesses casos, é comum utilizar-se de campanhas informativas. Aqui, o conceito de marketing relacionado a causas (que será aprofundado nos próximos capítulos) vem sendo largamente utilizado, não somente por organizações sem fins lucrativos, como também por governos, empresas com fins lucrativos, indivíduos, movimentos sociais, coletivos, entre outros.

São exemplos interessantes no Brasil, dentre muitas campanhas informativas, as seguintes: proveniente do poder público - a campanha do Ministério do Meio Ambiente ‘Saco é um Saco’, cujo objetivo é diminuir o uso de sacolas plásticas por meio da utilização de sacolas retornáveis; oriunda de empresa privada com fins lucrativos - a campanha ‘Adotar é tudo de bom’, campanha da marca PEDIGREE®, cujo objetivo é conscientizar os indivíduos sobre a importância da adoção de animais de estimação abandonados e a posse responsável deles. (INKINSPIRA, 2017).

1.4.11 Engajamento comunitário

Normalmente, envolve desafios que dizem respeito a toda uma comunidade temática (entendida aqui como aquela que atua em uma mesma causa) ou, mais usualmente, uma comunidade territorial. Ocorre quando indivíduos e/ou organizações precisam se integrar e articular ações que convirjam para um propósito comum, por meio do desenvolvimento participativo de um plano para uma dada comunidade. O que exigirá coesão interna e envolverá o reconhecimento de limitações e forças endógenas, com a possibilidade de posterior convocação de atores públicos e organizações privadas.

1.4.12 Ativismo social

Martin e Osberg (2007) diferenciam o ativismo social do empreendedorismo social pelo tipo de ação. Os ativistas sociais, ao invés de empreender ações diretas como fazem os empreendedores sociais, buscam influenciar outros para que executem a ação direta. Os ativistas sociais “[...] influenciam o governo, as ONGs, os consumidores ou os trabalhadores, entre outros, com o propósito de que estes realizem ações diretas para resolver um problema social” (MARTIN; OSBERG, 2007, p. 20).

Este tipo de solução vem sendo reconhecido ao ponto de surgirem organizações investindo recursos financeiros nelas. Um exemplo, é o edital lançado pela *Building Movements* – Feminismos Contemporâneos numa parceria entre a *British Council*, a ONU Mulheres, a *Open Society Foundations* e o Fundo ELAS. O objetivo do projeto é apoiar ações de grupos de mulheres brasileiras voltados à mobilização de mulheres para a formação política, a defesa de seus direitos e a ação feminista coletiva. Os grupos de mulheres que concorrem aos recursos não precisam ser formais e redes de ativistas também podem participar (GIFE, 2017).

1.4.13 Economia solidária

Para soluções que envolvem a necessidade de geração de trabalho e renda para inclusão social, a economia solidária tem se constituído uma possibilidade para populações excluídas, tais como: “[...] mulheres com pouca escolaridade, donas de casa, egressos do sistema prisional, comunidades tradicionais, usuários do sistema de saúde mental, pequenos agricultores, catadores, população em situação de rua, entre outros”. (REDE MARISTA DE SOLIDARIEDADE, 2017, p. 8).

Todavia, cumpre salientar que a concepção de economia solidária vai além da proposta de geração de trabalho e renda para populações vulnerabilizadas. Pode ser entendida sob diversas perspectivas, dentre elas os processos autogestionários dos grupos que atuam sob os seus princípios, como uma estratégia de desenvolvimento centrado no ser humano em relações equitativas e colaborativas no que se refere a produção e distribuição de riquezas e no cuidado com o meio ambiente.

2 REFLETINDO SOBRE AS POSSIBILIDADES DE SOLUÇÕES: AS INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Conforme mencionado em outras partes deste capítulo, para além de empreendimentos juridicamente formalizados, há outras possibilidades de solução para problemas socioambientais. Ao conjunto formado por toda essa diversidade de soluções adota-se, neste livro, a expressão **iniciativas de impacto socioambiental**.

É interessante observar que existem algumas características comuns nos diversos tipos de soluções que vêm surgindo. Dentre elas, pode-se destacar a utilização de tecnologias da informação e comunicação; a atuação coletiva por meio da construção cooperativa, quer seja na criação, melhoria ou na aplicação de tais soluções; processos de gestão com tendência à descentralização e horizontalização e, em alguns casos, até mesmo autogestão dos grupos que atuam conjuntamente.

As crescentes e constantes inovações provenientes dos avanços da tecnociência, em especial da tecnologia da informação e da comunicação (TICs), têm influenciado a forma de trazer à tona soluções. As TICs propiciam conexões mais rápidas e democráticas, quer seja em termos de transporte físico de pessoas e materiais, ou então por meio de conexões virtuais.

Tais aspectos, como a tendência à crescente quantidade de ações construídas colaborativamente e as inovações em TICs, emergem como necessidade de resposta a ambientes complexos, em que relações binárias não são capazes de sustentar um contexto de múltiplas relações dispersas e complementares em um dado sistema. A complexidade dos problemas socioambientais e a consequente tendência de descentralização de poder questionando o conceito de organização tradicional hierarquizada, passam, também, a descaracterizar a antiga visão do empreendedor herói e solitário, bem como a atuação isolada de organizações e/ou setores. Sobre esse último aspecto, Phillis et al. (2008) afirmam ser uma tendência o crescimento dos enfoques intersetoriais que envolvem empresas lucrativas, organizações não lucrativas e governo.

Há alguns pontos relevantes para se refletir no processo de definição do tipo de solução mais adequada a um dado desafio que dizem respeito ao papel de cada um dos três setores na sociedade. Nesse sentido, é importante valorizar as conquistas, no que tange ao estabelecimento de políticas públicas e reivindicar que sejam mantidas ou melhoradas, ao invés da sociedade civil assumi-las como responsabilidade somente sua. Isso, por vezes, pode se traduzir, na prática, no médio e longo prazos, em um desserviço à sociedade pela perda de direitos conquistados pela população. Outro aspecto é a saudável e relevante adoção de uma postura de complementariedade e apoio mútuo entre atores e/ou setores de uma dada sociedade.

Embora seja uma tendência na dinâmica da sociedade contemporânea, na visão de Phillis et al. (2008), a não clareza de atribuições dos setores da sociedade, mas, sim, a complementariedade de atribuições, considera-se importante cuidar para que a sociedade civil não assuma, demasiadamente, atribuições que fazem parte do papel do Estado. No Brasil, com um sistema tributário de

custos elevados para população, é importante cobrar do Estado, quando necessário, ao invés de a sociedade civil ir assumindo cada vez mais atribuições.

Por fim, entende-se que as iniciativas de impacto socioambiental são os meios pelos quais inovações sociais podem ocorrer. O tema inovação social será discutido no próximo tópico.

3 A INOVAÇÃO SOCIAL NO ÂMBITO DO MOVIMENTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

No que se refere à definição de inovação social, não existe uma acepção única e amplamente aceita, pois, trata-se de um conceito plural que pode ser tratado sob diferentes perspectivas. Não é intenção, aqui, aprofundar as diversas correntes existentes, mas trazer indicativos da visão de inovação social adotada neste livro.

O primeiro aspecto que se pretende apontar refere-se ao entendimento de que a inovação social pode apresentar muitas formas e que não implica necessariamente inventar algo totalmente novo, conforme evidencia Dees,

[a] inovação não implica inventar algo totalmente novo: pode ser simplesmente aplicar uma ideia já existente de uma forma nova ou a uma nova situação. **Os empreendedores** não têm de ser inventores, têm apenas de ser criativos ao aplicar aquilo que outros inventaram. As suas inovações podem revelar-se na forma como estruturam os seus programas, ou na forma como angariam os recursos e financiam o seu trabalho. Do lado do financiamento, os empreendedores sociais procuram formas inovadoras para garantir que os seus empreendimentos venham a ter acesso a recursos enquanto criarem valor social. Esta disposição para inovar faz parte do *modus operandi* dos empreendedores; não é apenas uma explosão isolada de criatividade, é um processo contínuo de exploração, aprendizagem e melhoria. (DEES, 2001, p. 5, grifo nosso).

O segundo ponto está relacionado ao fato de que a inovação social pode, e deve, ser praticada por organizações governamentais, empresas tradicionais, organizações que atuam com foco social (com ou sem fins lucrativos), movimentos sociais, coletivos, indivíduos, entre outros. E, até mesmo, por diversos desses atores conjuntamente. Ou seja, inovação social não é algo exclusivo do setor social.

Um terceiro aspecto diz respeito aos critérios de inovação social estarem também relacionados à novidade e melhoria. No que tange à *novidade*, entende-se que inovações sociais não precisam ser necessariamente originais (podendo ser novas para um dado contexto, aplicação ou usuário), conforme mencionado anteriormente. No que diz respeito à *melhoria*, compreende-se que uma dada solução deve ser mais efetiva ou eficiente do que a existente e, ainda, na visão de Phillis et al. (2008), tem que ser justa e sustentável, tanto

ambientalmente quanto para manter-se por longo tempo.

Um quarto aspecto refere-se à amplitude da inovação social. Há inovações amplas que envolvem *transformação completa de estruturas* em uma dada sociedade, que podem ou não serem replicadas em contextos diferentes. Outras inovações podem ser dirigidas a *áreas menos favorecidas ou marginalizadas* em uma dada sociedade.

Um quinto ponto, também mencionado por Phillis et al. (2008), refere-se ao fato de que uma inovação social não deve focar apenas interesses privados (gerar valor econômico ou financeiro), mas, gerar benefício público (criar valor social ou reduzir prejuízos em uma dada sociedade). Aqui, os objetivos sociais estariam relacionados, por exemplo à melhoria da educação, à arte e cultura, à melhoria da saúde, à justiça e ao meio-ambiente.

As inovações sociais podem materializar-se por meio de um movimento social, de uma intervenção, de um princípio, de uma peça de legislação, de uma ideia, ou pela combinação de alguns desses meios (PHILLIS et al., 2008). Ou, ainda, apresentarem-se na forma de uma técnica específica, um serviço, um produto, uma tecnologia, um processo, entre outros.

Há uma tendência de muitos financiadores/investidores de inovações sociais exigirem soluções inéditas, com tom de pioneirismo, criação de metodologias próprias que, necessariamente, tragam retorno financeiro, tenham potencial de influenciar políticas públicas, sejam escaláveis e capazes de gerar impacto sistêmico e, ainda, sejam propostas por pessoas jurídicas. Todavia, é importante refletir sobre tais exigências com cautela, pois, nem sempre tais aspectos condizem com as reais demandas de um dado desafio. E tomar cuidado, por um lado, para que as soluções não sejam manobradas para se enquadrarem em critérios externos pré-definidos, o que pode levar a limitar a escuta das demandas reais e, por outro, observar que, em alguns casos, as soluções precisam de etapas preliminares até chegar a uma proposta de transformação sistêmica.

Diante do exposto, a inovação social aqui entendida refere-se à criação e ao desenvolvimento que podem ser de processos, modelos, métodos, serviços, produtos, programas ou técnicas capazes de transformar de forma positiva e sustentável (econômica, social e ambientalmente) um determinado contexto que envolve problemas sociais e/ou ambientais. E que soluções podem originar-se de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, ou setores inteiros, ou, ainda, serem frutos da complementaridade de atores diversificados.

O crescimento do movimento de empreendedorismo social ocorre em um momento delicado do planeta, num contexto em que emerge a necessidade de revisão dos conceitos e práticas hegemônicos, em que a economia e as organizações precisam inovar e definitivamente impactar de forma positiva o mundo.

Regado por novos paradigmas que lhe trazem mais valor, vem seguindo a tendência da contemporaneidade de crescente colaboração, democratização, horizontalização e influência das TICs.

Nesse sentido, o Setor Social, tradicionalmente marcado pelas fundações e associações sem fins lucrativos (Terceiro Setor), abre espaço para a ampliação do espectro do fenômeno da economia dita social, que, no Brasil, vem abrindo espaço para uma ampla diversidade de iniciativas de impacto socioambiental, que incluem outras tipologias de soluções que não somente empreendimentos

socioambientais formalmente constituídos.

O campo do empreendedorismo social e da inovação social é entendido neste capítulo como um movimento massivo, que tem na inovação social o meio pelo qual se materializam transformações positivas no mundo contemporâneo. Inovação que não está fixada em ser uma invenção em si, mas como solução que possibilite a promoção do bem comum.

REFERÊNCIAS

ARTEMISIA. **Negócios de impacto social**. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/>>. Acesso em: 1 out. 2017.

ALBULQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. Uma delimitação do campo da economia social no Brasil: história, correntes e atores. In.: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, set. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-0424.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2017.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar**: ética do humano. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BRASIL. Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26. fev. 1967.

CAEIRO, Joaquim Manuel Croca. Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. **Revista Katálysis**, v. 11, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179613968006>>. Acesso em: 7 set. 2017.

CODE FOR CURITIBA. **Sobre code for Curitiba**. Disponível em: <<http://www.codeforcuritiba.org/index.html#sobre>>. Acesso em: out. 2017.

DEES, J. Gregory. **The meaning of social entrepreneurship**, Center for de Advancement of Entrepreneur Ship, 2001. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf>. Acesso em: jun. 2017.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth. Framing a theory of social entrepreneurship: building on two Schools of practice and thought. In: **Research on Social Entrepreneurship**: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), 2006. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/BookChapter_Deess_FramingTheoryofSE_2006.pdf>. Acesso em: out. 2017.

FERREIRA, Delson. **Manual de sociologia**: dos clássicos à sociedade da informação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf>. Acesso em: set. 2017a.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Finanças sociais e negócios de impacto podem apoiar a solução de problemas públicos**. 2016. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/CgceEnap/leonardo-letelier-e-beto-scretas-fora-tarefa-de-finas-sociais>>. Acesso em: set. 2017b.

GIFE. **Inscrições abertas para o edital Building Movements Feminismos Contemporâneos**. Disponível em: <<http://gife.org.br/inscricoes-abertas-para-o-edital-building-movements-feminismos-contemporaneos/>>. Acesso em: out. 2017.

HOLLANDA, Heloisa Buarque de. **Coletivos**. Disponível em: <<http://www.heloisabuarquedehollanda.com.br/>>. Acesso em: set. 2017.

HUNSINGER, J.; ANDREW S. **The democratization of hacking and making**. New Media & Society, 2016.

INKINSPIRA. **Ações e campanhas de marketing social**. Disponível em: <https://inkinspira.com.br/7-acoes-e-campanhas-de-marketing-social/?doing_wp_cron=1507847468.2188189029693603515625>. Acesso em: out. 2017.

KOTLER; Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, v. 35, p. 3-12, July 1971.

MARTIN, Roger; OSBERG, Sally. Social entrepreneurship: the case for definition. In: **Stanford Social Innovation Review**. (Primavera de 2007). Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition>. Acesso em: set. 2017.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

PHILLIS, James; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale. Rediscovering social innovation. In: **Stanford Social Innovation Review**. 2008. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation>. Acesso em: set. 2017.

REDE DE TECNOLOGIA SOCIAL(RTS). Tecnologia social. In: FÓRUM NACIONAL DA RTS, 1., 2006, Salvador. **Anais...** Disponível em: <www.rts.org.br>. Acesso em: out. 2017.

REDE MARISTA DE SOLIDARIEDADE. **Economia solidária na Rede Marista de Solidariedade**. Curitiba: Trilhas Incubadora Social Marista, 2017. Impresso distribuído.

SCHARMER, O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Tradução de Edson Furmankiewicz. Revisão Técnica: Janine Saponara. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

III. ASPECTOS JURÍDICOS DA CONSTITUIÇÃO, TRIBUTAÇÃO E RESPONSABILIDADE DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E NEGÓCIOS SOCIAIS

Fernanda Andrezza
fandrezza@arnsdeoliveira.adv.br

A quantidade de iniciativas de impacto socioambiental vêm aumentando em diversos países do mundo e, no Brasil, não é diferente. Assim como a quantidade em termos numéricos tem se elevado, novas conformações jurídicas também vêm surgindo. Em termos jurídicos, cada país possui diferentes níveis de entendimento para tratar o tema, bem como legislações distintas.

O dia a dia de orientação jurídica ao setor social permite relatar que os empreendedores sociais costumam ter muitas dúvidas sobre o melhor formato jurídico para iniciar seu empreendimento, na busca do maior impacto possível para a solução de um problema social e/ou ambiental.

Na intenção de contribuir para esclarecer dúvidas e contribuir para a tomada de decisão sobre a tipologia mais adequada ao propósito das iniciativas de impacto socioambiental, este capítulo tem por objetivo apresentar informações jurídicas sobre as diversas possibilidades de formatação dessas iniciativas, considerando o contexto jurídico brasileiro. Neste sentido, serão abordadas as seguintes categorias de iniciativas de impacto socioambiental: organizações que integram o Terceiro Setor (Associações e Fundações) e organizações que integram o Setor Híbrido (Negócios Sociais).

Como a quantidade maior de dúvidas reside sobre a legislação referente ao Terceiro Setor, serão aprofundados aspectos legais das organizações pertencentes a esse setor, em especial sua forma de constituição, os títulos e qualificações jurídicas concedidos às organizações da sociedade civil, as condições para enquadramento nas regras do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - Lei nº 13.019/2014, remuneração de dirigentes, benefícios tributários (imunidades e isenções), relações de trabalho e, por fim, responsabilidade penal.

1 CONSTITUIÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

1.1 MODALIDADES DE CONSTITUIÇÃO

De acordo com Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002, art. 44), as pessoas jurídicas de direito privado no Brasil podem ser constituídas de acordo com os seguintes formatos: (1) Associações, (2) Sociedades, (3) Fundações, (4) Organizações religiosas, (5) Partidos políticos e (6) Empresas individuais de responsabilidade Ltda. (também conhecidas pela sigla EIRELI). Neste capítulo, não serão abordados os formatos de organizações religiosas e partidos políticos por não se enquadrarem legalmente como iniciativas de impacto socioambiental, embora muitas organizações religiosas tenham atuação no Terceiro Setor.

A existência legal de qualquer pessoa jurídica somente inicia com a inscrição do seu ato constitutivo no respectivo órgão de registro: Junta Comercial (sociedades e EIRELI) ou Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas (associações, fundações, organizações religiosas).

1.2 DADOS OBRIGATÓRIOS PARA O REGISTRO DAS PESSOAS JURÍDICAS

O art. 46 do Código Civil Brasileiro (CCB) e o art. 120 da Lei nº 6.015 de 31 de dezembro de 1973, chamada Lei de Registros Públicos (LRP), especificam regras para as formas de registro no país. O ato constitutivo de todas as pessoas jurídicas deve constar: uma denominação (nome), fins (os objetivos para os quais foi constituída), sede (endereço onde estará localizada), tempo de duração (se terá prazo determinado ou indeterminado de existência) e o fundo social quando ele existir (valores ou patrimônio especificamente destinado para sustentabilidade da instituição); é necessário que fundadores/instituidores e diretores sejam individualizados, devendo apresentar o nome completo de cada um, dados de documentação pessoal, endereço e qualificação jurídica (estado civil, profissão); deve constar no termo constitutivo o modo pelo qual a organização/empresa é administrada e como é representada ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente; informar sobre a possibilidade ou não de que seus atos constitutivos sejam reformados quanto à administração e de que modo isto ocorre; quanto aos sócios (termo utilizado para as sociedades em geral) e associados (nomenclatura usada para associações), é imprescindível esclarecer se eles respondem, ou não, pelas obrigações sociais e, ainda, esse mesmo esclarecimento deve ocorrer com relação aos instituidores (no caso das fundações); por fim, as condições de extinção da pessoa jurídica e o destino do seu patrimônio também devem estar presentes no ato constitutivo.

Regularmente formalizado, o ato constitutivo pode ser levado a registro, a partir do qual começa a existência da organização/empresa. Após o registro, a instituição pode solicitar seu CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) junto à Receita Federal e iniciar suas atividades.

1.3 AS MODALIDADES ESPECÍFICAS DE CONSTITUIÇÃO JURÍDICA COMO ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Para que uma pessoa jurídica de direito privado sem finalidade lucrativa seja constituída, ela deve optar por ser uma Associação ou Fundação.

Importante observar que a característica de ‘ausência de finalidade lucrativa’ não significa que a organização esteja proibida de apresentar superávit ou resultado financeiro positivo ao final de um exercício fiscal, mas, que todo o resultado/excedente financeiro seja aplicado nas finalidades estatutárias, bem como não haja sua distribuição aos associados, conselheiros, benfeitores, instituidores, entre outros, que participam da instituição.

A existência de atividades de geração de renda, como venda de produtos e prestação de serviços não são proibidas, mas devem ser previstas expressamente no estatuto. Além disso, deve haver expressa previsão estatutária que todo resultado econômico será integralmente utilizado nas finalidades institucionais.

1.3.1 Associações

As associações caracterizam-se pela união de pessoas voltadas aos mesmos interesses, que se organizem em busca de conhecimento, exercício de atividades, prestação de serviços, promoção de conhecimento, entre outras possibilidades.

A Constituição Federal (CF/88) estabelece como garantia fundamental a liberdade de associação, bem como a proibição de interferência estatal em seu funcionamento, sendo vedada a constituição de associações para fins ilícitos ou de caráter paramilitar.

A existência de uma associação não depende de um patrimônio previamente constituído, mas seu ato constitutivo deve observar as regras previstas no art. 54 do CCB.

O ato constitutivo de uma associação (estatuto), precisa obrigatoriamente conter as seguintes informações: 1) a denominação, os fins e a sede da associação; 2) os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados; 3) os direitos e deveres dos associados; 4) as fontes de recursos para sua manutenção; 5) o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos; 6) as condições para a alteração das disposições estatutárias e para sua dissolução; e, por fim, 7) a forma de gestão administrativa e de aprovação de suas contas. Caso estes requisitos não sejam observados, o estatuto é considerado nulo. Aprovado o estatuto, ele deverá ser levado a registro em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas (observadas as disposições legais acima mencionadas), quando começará a existência da associação.

As associações não possuem um órgão fiscalizador de suas atividades, como ocorre com as fundações, mas o Decreto-Lei nº 41/66 estabelece que as que recebam auxílios ou subvenções públicas ou que sejam mantidas, total ou parcialmente, pela contribuição periódica da população, podem ser dissolvidas por decisão judicial, quando: 1) a associação deixar de desenvolver as atividades para as quais foi constituída; 2) aplicar os recursos recebidos por meio de

auxílios, subvenções ou contribuições da população em fins diferentes dos previstos no seu estatuto; ou 3) ficar sem efetiva administração, por abandono ou omissão reiterada dos seus órgãos diretores.

Outro modo de extinção de uma associação ocorre pela forma estabelecida em seu estatuto. A dissolução deve ocorrer por decisão do órgão máximo de deliberação, geralmente a Assembleia Geral, em convocação específica, devendo ser estabelecido no estatuto um quorum de votação diferenciado para esta decisão. Assim como todas as atas de Assembleias Gerais, a que determinou a dissolução também precisa ser registrada em cartório.

Havendo decisão por sua dissolução, a mesma assembleia deve nomear um liquidante, que deverá observar as regras para a liquidação das sociedades.

1.3.2 Fundações

As fundações são pessoas jurídicas sem finalidade lucrativa, cuja constituição se dá mediante a destinação de um patrimônio (bens móveis e/ou imóveis, tais como: terrenos, construções, veículos, equipamentos, dinheiro, ações, crédito etc.) para a realização de finalidade específica.

As finalidades para as quais uma fundação pode ser constituída encontram-se previstas no Código Civil: 1) assistência social; 2) cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; 3) educação; 4) saúde; 5) segurança alimentar e nutricional; 6) defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; 7) pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; 8) promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos; e 9) atividades religiosas.

Tanto as pessoas físicas quanto as pessoas jurídicas de direito privado e pessoas jurídicas de direito público podem criar uma fundação. Estas pessoas são chamadas de instituidoras e podem determinar ou não a forma como a fundação será administrada.

1.3.2.1. Peculiaridades das fundações

Sua origem ocorre por meio de uma escritura pública (em vida) ou testamento (após o falecimento do instituidor). Entretanto, somente após a aprovação do estatuto pelo Ministério Público do Estado em que será constituída é que poderá ser registrada e iniciar suas atividades.

Por serem constituídas com fins predeterminados, as finalidades de uma fundação não podem ser desvirtuadas ou alteradas. Seu estatuto pode ser elaborado pela própria pessoa instituidora, por pessoas por ela designadas ou, na falta de ambos, pelo Ministério Público. A reforma estatutária somente poderá ocorrer mediante concordância de 2/3 dos membros que a dirigem e represen-

tam, com aprovação do órgão ministerial.

A análise da viabilidade econômica do patrimônio destinado a uma fundação é realizada pelo Ministério Público do Estado em que ela se encontra.

As fundações devem ser compostas de, no mínimo, três órgãos: Conselho Curador ou Deliberativo, Conselho Diretor ou Diretoria e Conselho Fiscal.

Elas estão obrigadas a prestar contas de suas atividades e despesas financeiras, anualmente, ao Ministério Público, cuja aprovação é condição para emissão de certidão de regular funcionamento.

A extinção das fundações ocorrerá quando seus fins se tornarem ilícitos, impossíveis ou inúteis, quando não houver mais recursos suficientes para manutenção de suas finalidades ou, ainda, quando houver o vencimento do prazo de sua constituição.

E O TERMO ONG? O QUE SIGNIFICA?

O termo ONG - Organização Não Governamental, comumente relacionado ao Terceiro Setor, não representa um modo de constituição de uma pessoa jurídica no Brasil. O nome surgiu originariamente na ONU para designar as instituições que participavam de suas reuniões após o fim da Segunda Guerra Mundial, sem representarem um Estado ou órgão estatal. Eram organizações privadas que atuavam em prol de atividades humanitárias e de interesse social.

O termo assim se popularizou e foi amplamente empregado para designar tanto os movimentos sociais em geral quanto instituições sem fins lucrativos ou mesmo como sinônimo de Terceiro Setor. Somente com a denominação 'ONG' não é possível identificar sob qual modalidade a organização é constituída e estruturada.

1.4 AS MODALIDADES ESPECÍFICAS DE CONSTITUIÇÃO JURÍDICA COMO NEGÓCIO SOCIAL

Os negócios sociais são organizações que se constituem dentro de leis de mercado, desenvolvem atividades econômicas, mas, têm como objetivo fundamental o impacto socioambiental. Pode-se dizer que são 'empresas com um propósito' ou que procuram resolver problemas sociais com intencionalidade.

São organizações de natureza mercantil, constituídas como 'sociedades' (de acordo a nomenclatura determinada pelo Código Civil Brasileiro), mas, que, intencionalmente, visam produzir bens ou prestar serviços que resolvam ou reduzam problemas sociais e/ou ambientais. Não dependem de doações ou de recursos públicos para sua viabilidade financeira, pois, como exercem atividades econômicas, são autossustentáveis.

Quanto à distribuição dos lucros ou resultados, podem ser partilhados entre os sócios ou reinvestidos no próprio negócio, de acordo com o estabelecido no contrato social da organização.

O panorama atual dos negócios sociais no Brasil é de construção de sua identidade e ausência de regulamentação específica e, do ponto de vista jurídico, possuem tratamento empresarial.

Os negócios sociais que envolvem somente um empreendedor podem exercer suas atividades nas seguintes modalidades jurídicas: 1) profissional autônomo; 2) empresário individual; ou 3) empresa individual de responsabilidade Ltda. – EIRELI.

O Quadro 1 apresenta as características de cada modalidade:

Quadro 1 – Características do profissional autônomo, empresário individual e EIRELI.

PROFISSIONAL AUTÔNOMO	EMPRESÁRIO INDIVIDUAL	EIRELI
Atividade profissional intelectual, de natureza científica, artística e literária.	Atividade econômica organizada para produção e circulação de bens e serviços.	Atividade econômica organizada para produção e circulação de bens e serviços.
Dispensa de registro.	Registro do empresário na Junta Comercial.	Registro do contrato social na Junta Comercial.
Alvará.	Alvará.	Alvará.
Não pode ter CNPJ.	Pode ter CNPJ.	Pode ter CNPJ.
Nome próprio.	Nome empresarial.	Nome fantasia ou nome empresarial.
Responsabilidade Ilimitada.	Responsabilidade Ilimitada.	Responsabilidade Limitada ao capital social – mínimo de R\$ 930.000,00 (100 salários mínimos).

Fonte: A autora, com base na Lei nº 10.406/2002 (Código Civil Brasileiro), Lei nº 6.015/1973 (Lei de Registros Públicos).

Caso o empreendedor pretenda trabalhar com outras pessoas, deverá celebrar contrato de sociedade, no qual os sócios se obrigarão reciprocamente a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica, partilhando ou não, entre si, os resultados.

A possibilidade de reinvestimento total ou parcial do resultado nos negócios sociais deverá ser decidida entre os sócios e constar do contrato social.

Os negócios sociais no Brasil têm se constituído, geralmente, como sociedades de responsabilidade limitada, mas são várias as possibilidades existentes. No Quadro 2 são apresentadas as diferenças entre sociedade empresária e não empresária.

Quadro 2 – Diferenças entre sociedade empresária e não empresária.

SOCIEDADE PROFISSIONAL OU NÃO EMPRESÁRIA	SOCIEDADE EMPRESÁRIA
Exercício de profissão intelectual, de natureza científica, artística e literária.	Atividade econômica organizada para produção e circulação de bens e serviços.
Sociedade simples.	Sociedade em nome coletivo. Sociedade em comandita simples. Sociedade de responsabilidade Ltda. Sociedade anônima. Sociedade em comandita por ações. Sociedades cooperativas.
A responsabilidade pessoal profissional será sempre ilimitada. A responsabilidade social é em regra ilimitada, porém, pode ser modulada se escolher um dos tipos: Sociedade em nome coletivo. Sociedade em comandita simples. Sociedade de responsabilidade Ltda. Sociedade anônima. Sociedade em comandita por ações. Sociedades cooperativas.	A responsabilidade pessoal e social será sempre modulada conforme o tipo societário que escolher.
Submete-se à liquidação Extrajudicial – Código Civil e CPC.	Submete-se à Lei de Falências e Recuperação Judicial.
Registro em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas.	Registro em Juntas Comerciais.

Fonte: A autora, com base na Lei nº 10.406/2002 (Código Civil Brasileiro).

2 TÍTULOS E QUALIFICAÇÕES JURÍDICAS CONCEDIDOS ÀS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As qualificações, títulos e certificações concedidas pelo ordenamento jurídico surgiram para possibilitar o reconhecimento das organizações da sociedade civil como parceiras governamentais na consecução dos interesses públicos e, assim, poder receber subvenções públicas, emendas parlamentares, benefícios tributários, dentre outros.

Embora o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC tenha simplificado as regras para a fruição de muitos benefícios, as qualificações ainda existem e são importantes em situações particulares.

As qualificações e títulos existentes para as instituições sem fins lucrativos

são: Título de Utilidade Pública (Municipal e Estadual), o título de Utilidade Pública Federal foi revogado pela Lei nº 13.204/2015; Organização Social – OS; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP; e Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS.

Importante lembrar que os títulos de Utilidade Pública municipais e estaduais seguem as regras estabelecidas por cada município e estado do país, enquanto as qualificações estipuladas por leis federais têm validade em todo território nacional.

2.1 OS TÍTULOS DE UTILIDADE PÚBLICA

Os títulos, sejam de Utilidade Pública Estadual ou Municipal, permitem usufruir de benefícios tributários, tais como isenções de taxas de alvará de funcionamento, iluminação pública, incidência de ICMS na produção de bens, entre outros. Em muitos casos, o título também é requisito para inscrição de projetos e atividades nos Conselhos Municipais e Estaduais de Assistência Social, dos Direitos da Pessoa com Deficiência e dos Direitos da Criança e do Adolescente, bem como para recebimento de recursos públicos nos âmbitos estaduais e municipais.

No âmbito municipal, os títulos são concedidos pelas Câmaras de Vereadores e, no estadual, pelas Assembleias Legislativas.

2.2 AS QUALIFICAÇÕES

As qualificações existentes no Brasil para as organizações sem fins lucrativos possuem vasta regulamentação e estabelecem inúmeros critérios para sua concessão. E podem ser as seguintes: Organização Social (OS); Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); e Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

Enquanto os títulos de OSCIP e CEBAS são concedidos em âmbito federal, o título de OS pode ser pleiteado nas esferas federal, estadual e municipal, cada uma tendo uma legislação própria. O Quadro 3 apresenta, de forma simplificada, a diferença entre as qualificações.

Quadro 3 – Diferenças entre as qualificações OS, OSCIP e CEBAS.

TIPO DE QUALIFICAÇÃO	OS	OSCIP	CEBAS
QUEM PODE SOLICITAR	Pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.	Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham sido constituídas e estejam em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos.	Certificação concedida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social que atuem na prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atendam o disposto na Lei nº 12.101/2009.
QUEM CONCEDE	Poder Executivo, em conformidade com a Lei Federal nº 9.637/1998.	Ministério da Justiça.	A apreciação e concessão da certificação será realizada: pelo Ministério da Saúde, quando se tratar de entidade voltada à saúde; pelo Ministério da Educação, quando se tratar de entidades voltadas à prestação de serviços educacionais; e pelo Ministério do Desenvolvimento Social, no caso das entidades que prestam serviços na área da assistência social.
LEGISLAÇÃO	Lei nº 9.637/1998.	Lei nº 9.790/1999 e Decreto nº 3.100/1999.	Decreto nº 8.242/2014 e Normas específicas de cada Ministério.

(Continua...)

TIPO DE QUALIFICAÇÃO	OS	OSCIP	CEBAS
REQUISITOS	Deve comprovar registro de seu estatuto, com as seguintes disposições: 1) a natureza social de seus objetivos; 2) finalidade não-lucrativa e aplicação obrigatória dos seus superávit nas atividades institucionais; 3) possuir um conselho de administração e diretoria como órgãos de deliberação e execução; 4) previsão de participação no Conselho de Administração, de representantes do Poder Público e membros da comunidade, de idoneidade moral e notória capacidade profissional; 5) especificar como a Diretoria se compõe e suas atribuições; 6) publicação anual obrigatória dos relatórios financeiros e de execução do contrato de gestão no Diário Oficial da União; 7) se constituída como associação, apresentar forma de admissão de novos associados; 8) proibição da distribuição de bens ou parcela do patrimônio líquido, em qualquer hipótese; 9) em caso de extinção ou desqualificação, dispor que haverá incorporação integral do patrimônio, doações, legados e excedentes financeiros no patrimônio de outra organização qualificada como OS, da mesma área de atuação ou para o patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios; 10) obter aprovação de sua qualificação como OS por Ministro ou titular do órgão supervisor da área correspondente à atividade.	O título é conferido àquelas entidades que correspondem às características já mencionadas, cujas atividades obedecem à universalização dos serviços (caráter social dos atendimentos) e que possuam ao menos uma das seguintes finalidades: 1) promoção da assistência social; 2) promoção da cultura, conservação e defesa do patrimônio histórico e artístico; 3) promoção gratuita da educação; 4) promoção gratuita da saúde; 5) promoção da segurança alimentar e nutricional; 6) defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; 7) promoção do voluntariado; 8) promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; 9) experimentação de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; 10) promoção de direitos estabelecidos, novos direitos e assessoria jurídica gratuita; 11) promoção da paz, da ética, da democracia, da cidadania, dos direitos humanos e de outros valores universais; 12) estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de conhecimento científico e técnico sobre as atividades mencionadas; 13) estudos e pesquisas voltadas à mobilidade de pessoas por qualquer meio de transporte, 14) devem executar diretamente as atividades institucionais ou prestar serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos ou órgãos públicos; 15) prever expressamente no estatuto a obrigatoriedade de observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência, bem como os demais requisitos expressos no artigo 4º da Lei nº 9.790/99.	A certificação será concedida para as entidades beneficentes que: 1) estejam constituídas há, no mínimo 12 (doze) meses, quando do pedido da certificação; 2) não possuam finalidade lucrativa; 3) prevejam em seus estatutos que, em caso de dissolução ou extinção, o patrimônio remanescente seja destinado a outra entidade sem fins lucrativos de finalidade congênere ou a entidades públicas, 3) cumprimento integral dos requisitos das respectivas áreas de atuação (saúde, educação, assistência social), determinados pela Lei nº 12.101/2009.

Fonte: A autora, com base nas Leis e Decretos: Lei nº 9.637/1998, Lei nº 9.790/1999, Decreto nº 3.100/1999, Lei nº 12.101/2009, Decreto nº 8.242/2014 e Normas específicas de cada Ministério.

3 MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

3.1 A LEI Nº 13.019/2014 - MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

A Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC, surgiu diante de longa demanda da sociedade pela uniformização legislativa e desburocratização das parcerias com o poder público. A extensa legislação, que normatizava o setor, provocava contradições e dificuldade no recebimento de recursos públicos. Reconhecendo a importância da participação da sociedade civil na realização de políticas públicas, surgiu o MROSC, o qual estabelece um novo regime jurídico para as parcerias com a administração pública, buscando a participação democrática e transparência na formalização, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas.

Os novos instrumentos jurídicos de parceria, denominados de termos de fomento, de colaboração e do acordo de cooperação, são formalizados mediante a participação democrática dos interessados, com a publicação de um edital de chamamento público, tornando o processo mais democrático e transparente.

De acordo com a lei, as organizações da sociedade civil são:

- *As entidades privadas sem fins lucrativos* que não distribuem resultados sob qualquer forma a associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;
- *As sociedades cooperativas* integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural, e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social;
- *As cooperativas sociais* (Lei nº 9.867/1999), que devem ser constituídas para inserir pessoas em desvantagem no mercado econômico através do trabalho;
- *As organizações religiosas* que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos.

3.2 CONDIÇÕES PARA ENQUADRAMENTO NAS NORMAS LEGAIS DO MROSC

Para que a organização da sociedade civil possa participar das parcerias com

a administração pública, ela necessitará observar as condições previstas na lei que estabeleceu o MROSC.

Quanto ao estatuto: este deve expressamente dispor que: os objetivos da OSC estão voltados à promoção de atividades de relevância pública e social, em caso de dissolução, seu patrimônio deve ser transferido a outra OSC de mesma natureza e cujo objeto social seja, preferencialmente, o mesmo; e possuir escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade.

Quanto ao exercício de suas atividades: é necessário que a OSC tenha, no mínimo um, dois ou três anos de existência, com cadastro ativo no CNPJ, para formalizar, respectivamente, parcerias com Municípios, Estado e União; experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria ou de natureza semelhante; e instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional para o projeto.

3.3 OS TERMOS DE PARCERIA

Segundo a Lei nº 13.019/2014, as parcerias com as organizações da sociedade civil serão realizadas mediante **transferência de recursos financeiros**, por meio de **termo de colaboração**, de iniciativa da administração pública, para execução de políticas públicas previamente definidas e **termo de fomento**, de iniciativa das organizações da sociedade civil, para fomentar projetos e atividades, visando ampliar o alcance das ações desenvolvidas pelas organizações e **sem transferência de recursos**, mediante **acordo de cooperação**, de iniciativa tanto da administração pública quanto da organização da sociedade civil, para cessão de bens e pessoal.

3.4 CHAMAMENTO PÚBLICO: O QUE É, COMO FUNCIONA E COMO PARTICIPAR?

O chamamento público é um procedimento de seleção dentre as OSCs que demonstrem mais adequação e eficiência na execução do objeto da parceria e produzam o melhor resultado.

Para isto, o Poder Público divulgará de forma ampla um Edital com as regras para participação, no qual deve constar o objeto da parceria, suas datas, prazos, condições, valores de repasse, critérios de seleção e julgamento, minuta do termo a ser assinado e critérios de seleção dos participantes.

É importante que seja dada ampla publicidade (pelo menos com 30 dias de antecedência) e competitividade aos concorrentes (regras devem ser claras).

As organizações devem demonstrar que realizam a atividade ou o projeto a ser implementado de forma eficiente e nos termos do edital. A apresentação de termos de execução de trabalhos já realizados, declarações de entidades públicas e privadas, *curriculum* dos integrantes do trabalho, fotos das instalações e demonstrativo de satisfação de sua clientela são documentos que

podem fazer a diferença.

O Poder Público selecionará a proposta mais adequada em ordem classificatória e, na sequência analisará, os documentos exigidos em lei.

3.5 EXECUÇÃO DO PROJETO APROVADO E PAGAMENTO DE DESPESAS

As despesas devem ser realizadas exclusivamente no objeto da parceria e nos itens específicos do plano de trabalho, sendo que os recursos recebidos devem ser depositados em conta bancária específica para o projeto desenvolvido. Durante sua execução, os valores devem permanecer em conta poupança. Importante observar que todos os pagamentos e transferências devem ser identificados e realizados eletronicamente por via bancária.

As despesas pagas por meio das parcerias são aquelas previstas no plano de trabalho, o qual pode incluir: remuneração da equipe encarregada da sua execução, inclusive de pessoal próprio da organização da sociedade civil durante a vigência do projeto ou atividade; despesas com pagamentos de impostos, contribuições sociais, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, férias, décimo terceiro salário, salários proporcionais, verbas rescisórias e demais encargos sociais e trabalhistas; diárias referentes a deslocamento, hospedagem e alimentação nos casos em que a execução do objeto da parceria assim o exija; os custos indiretos necessários à execução do objeto, ou seja, despesas administrativas (luz, internet, honorários de advogado, contador); e aquisição de equipamentos e materiais permanentes essenciais à consecução do objeto e serviços de adequação de espaço físico.

3.6 PRESTAÇÃO DE CONTAS: FORMA, PRAZOS E RESPONSABILIDADE

A prestação de contas será realizada em meio eletrônico disponibilizado pela Administração Pública, podendo ser consultado por qualquer cidadão. As OSCs deverão apresentar um relatório de execução do objeto da parceria e um relatório de execução financeira. Podem sempre ocorrer visitas técnicas e relatórios de monitoramento e avaliação durante a execução do plano de trabalho.

Quanto ao prazo para prestar contas: as OSCs terão 90 dias a partir do término da parceria para apresentá-la, podendo ser autorizado mais 30 dias, desde que haja a devida justificativa. As parcerias com mais de um ano de duração devem prestar contas ao final de cada exercício. Havendo irregularidades, a OSC terá prazo de 45 dias para corrigi-las, podendo ser prorrogado por igual período.

Para fins de fiscalização, as organizações devem guardar os documentos originais de prestação de contas por 10 anos. É importante atentar para o fato de que existem alguns impedimentos para OSCs participarem de chamamentos públicos, os quais estão previstos no art. 39 do MROSC (Lei nº 13.019/2014):

não estar regularmente constituída ou, se estrangeira, não esteja autorizada a funcionar no território nacional; não ter prestado contas de parceria anterior; ter sido penalizada com suspensão para participar ou contratar com administração pública; ter sido punida com declaração de inidoneidade pela administração pública; ter como dirigente Membro de Poder ou do Ministério Público; ter como dirigente membro do órgão ou entidade da administração pública da mesma esfera governamental na qual será celebrado o termo de colaboração ou de fomento, ou seja, seu cônjuge ou parente até 2º grau; ter prestado contas, mas, que elas tenham sido rejeitadas pela administração pública nos últimos 5 (cinco) anos; ter tido contas de parceria julgadas irregulares ou rejeitadas por Tribunal ou Conselho de Contas de qualquer esfera da Federação, em decisão irrecurável, nos últimos 8 (oito) anos; ter entre seus dirigentes pessoa com contas de parcerias julgadas irregulares ou rejeitadas nos últimos 8 (oito) anos, julgada inabilitada para exercício de cargo de confiança ou em comissão, ou condenada por ato de improbidade.

4 REMUNERAÇÃO DE DIRIGENTES DE ORGNIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

4.1 COMO REMUNERAR OS DIRIGENTES

A remuneração dos dirigentes das instituições sem finalidade lucrativa nunca esteve proibida, porém, sempre foi um impeditivo para recebimento de benefícios tributários.

Com a publicação da Lei nº 12.868/2013, foi alterada a legislação tributária e a lei que concede o CEBAS, passando a permitir que tanto os dirigentes estatutários quanto os não estatutários pudessem ser remunerados. A Lei nº 13.151/2015 e a Lei nº 13.204/2015, publicadas posteriormente, também trataram sobre o assunto.

De acordo com a legislação, as premissas básicas para a remuneração dos dirigentes são: deve estar prevista no estatuto; deve ser condizente com práticas do mercado; deve estar adequada às condições financeiras da instituição; e os dirigentes devem participar efetivamente da gestão administrativa/executiva da organização (ANDREAZZA, 2017).

O Quadro 4 estabelece as diferenças entre dirigentes estatutários e não estatutários e critérios para sua remuneração.

Quadro 4 – Diferenças entre dirigentes estatutários e não estatutários.

DIRIGENTES ESTATUTÁRIOS	DIRIGENTES NÃO ESTATUTÁRIOS
Estão previstos no estatuto. Possuem autonomia de ação. Possuem poder de controle e gestão. Não possuem vínculo empregatício. Atuam na gestão executiva. Não podem receber valor bruto superior a 70% (setenta por cento) do limite estabelecido para a remuneração de servidores do Poder Executivo Federal. A soma do valor pago a todos os dirigentes remunerados não pode ultrapassar a 5 (cinco) vezes do limite acima. Não podem ser cônjuge ou parente, inclusive por afinidade (até 3º grau), de instituidores, sócios, diretores, conselheiros, benfeitores ou equivalentes*. Limite máximo de remuneração - valores pagos na respectiva região de atuação. Fixação da remuneração - realizada pelo órgão superior de deliberação da entidade, com registro em ata.	Atribuições, geralmente, não estão previstas no estatuto. Possuem funções administrativas. Possuem vínculo empregatício. Atuam na gestão executiva. Limite máximo de remuneração - valores pagos na respectiva região de atuação. Fixação da remuneração - realizada pelo órgão superior de deliberação da entidade, com registro em ata.

Fonte: A autora, com base nas Leis 12.868/2013, 13.151/2015 e 13.204/2015.

*Aqui se enquadram, por exemplo: pais, avós, neto(a)s, sobrinho(a)s, cunhado(a)s, sogro(a)s, entre outros.

É importante que as instituições fiquem atentas aos benefícios que recebem de órgãos públicos municipais e estaduais, pois, muitas transferências de recursos exigem os títulos de Utilidade Pública Municipal ou Estadual para seu recebimento, os quais, em sua maioria, não permitem a remuneração dos dirigentes.

5 BENEFÍCIOS TRIBUTÁRIOS

5.1 AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E OS TRIBUTOS

Os tributos caracterizam-se por uma obrigação de pagamento para um ente estatal (União, Estados, Municípios), devidamente prevista em lei. Eles dividem-se em três espécies: impostos, taxas e contribuições.

Como incentivo e contrapartida ao trabalho desenvolvido pelas organizações da sociedade civil, a legislação pátria estabelece benefícios tributários a elas, os quais são conhecidos como imunidades e isenções.

5.1.1 As diferenças entre imunidade e isenção

O Quadro 5 a seguir demonstra as principais diferenças entre imunidades e isenções.

Quadro 5 – Diferenças entre imunidades e isenções.

IMUNIDADES	ISENÇÕES
Previstas na Constituição Federal. Incidência sobre impostos e algumas contribuições. Há proibição constitucional de instituição e cobrança de tributos. Protege valores relevantes da sociedade brasileira. Estável – só perde a imunidade se houver reforma constitucional.	Previstas em leis infraconstitucionais. Pode incidir sobre quaisquer tributos: impostos, taxas e contribuições. Podem ser instituídas e cobradas, mas, por conveniência dos entes estatais, não é cobrada. Pode proteger valores, mas, em geral, varia de acordo com interesses políticos e estratégicos. Instável – pode ser alterada a qualquer momento, de acordo com conveniência e oportunidade dos entes estatais.

Fonte: A autora, com base na Constituição Federal de 1988 e Legislação infraconstitucional.

As imunidades alcançam as organizações sem fins lucrativos que atuam nas áreas de assistência social, saúde e educação, e somente abrangem as rendas, os bens e os serviços que sejam utilizados nas finalidades institucionais das organizações.

Para o aproveitamento das imunidades, é imprescindível que as organizações obedeçam aos critérios estabelecidos no art. 14 do CTN (Código Tributário Nacional), o qual prevê a necessidade de: não distribuir qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título; aplicar os seus recursos integralmente no país e na manutenção dos seus objetivos institucionais; e manter escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

Ao longo dos anos, muitas normas infraconstitucionais criaram regras no intuito de regulamentar o aproveitamento das imunidades. Ocorre que, em recente julgado, o STF (Supremo Tribunal Federal) decidiu que a regulamentação para fruição das imunidades deve estar prevista em lei complementar (no caso, o CTN) e não em leis ordinárias.

Por outro lado, *não existe imunidade* para as contribuições retidas do empregado ou prestador de serviços. A ausência destes recolhimentos caracteriza crime tributário.

O benefício das **isenções** é previsto em leis infraconstitucionais e sua criação ocorre de acordo com a conveniência e interesse do Poder Público.

As instituições *sem fins lucrativos*, de *caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico* e *as associações civis*, que prestem os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, têm

direito a isenções, tais como: Imposto de Renda (IR); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS). Outras isenções podem ser estabelecidas por Estados e Municípios.

Para a fruição das isenções, é preciso observar os seguintes requisitos: 1) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados, exceto no caso de associações, fundações ou organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujos dirigentes poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva e desde que cumpridos os requisitos legais; 2) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais; 3) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros fiscais que assegurem sua exatidão; 4) conservar, pelo prazo de cinco anos contados da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de despesas, bem como de quaisquer outros atos/operações que modifiquem sua situação patrimonial; 5) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos; e 6) não apresentar superávit em suas contas ou, caso presente, o destine integralmente à manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais.

6 AS OSCS E O DIREITO DO TRABALHO

6.1 AS OSCS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Perante a legislação trabalhista, as organizações da sociedade civil não são uma categoria diferenciada de empregador e, portanto, devem seguir todas a regulamentação relativa às relações de trabalho e emprego. O artigo 2º da CLT é muito claro neste sentido e não foi alterado pela recente reforma trabalhista introduzida pela Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017.

Os regimes de trabalho mais comuns utilizados pelas OSCs correspondem ao: celetista (CLT); trabalho autônomo (prestadores de serviços e terceirizados); trabalho voluntário; estágio; e aprendiz. Todas as normas relativas a cada modalidade contratual deverão ser observadas pelas OSCs.

Os maiores problemas enfrentados pelas OSCs nas relações de trabalho têm sido a falta de prevenção, inexistência ou insuficiência de informações e documentos que comprovem os contratos pactuados, assim como a extinção abrupta ou insuficiência de recursos provenientes de fontes públicas, acarretando litígios judiciais e perdas financeiras.

Portanto, contratos bem redigidos, documentos sempre organizados e boa gestão de pessoal são essenciais para a eficiência dos trabalhos realizados pelas organizações.

7 ASPECTOS CRIMINAIS E AS OSCS

7.1 RESPONSABILIDADE PENAL

A responsabilidade penal, em qualquer circunstância, advém da existência de uma conduta tipificada em lei como crime, seja ela praticada por ação ou omissão, por dolo (desejo, vontade) ou culpa (negligência, imprudência ou imperícia).

Assim, quem pode ser responsabilizado por crimes são os responsáveis diretos pela conduta, ou seja, contadores, advogados, funcionários, voluntários e mesmo o dirigente da entidade, pois, é este quem deve conhecer os atos praticados sob a sua gestão.

São vários os tipos penais que podem ser imputados às OSCs e seus responsáveis, tais como os crimes tributários (Lei nº 8.137/90) de omitir ou inserir declaração falsa a fim de obter imunidade ou isenção tributária, deixar de declarar informação às autoridades fazendárias, deixar de recolher tributo ou contribuição social, entre outros.

Entre os crimes previstos no Código Penal, estão a apropriação indébita tributária (não repassar a contribuição social do empregado à previdência social), a frustração de direito trabalhista assegurado em lei (pagamento de salário abaixo do mínimo legal, não remuneração de horas extras, fraude em cartões-ponto), corrupção ativa (oferecer ou prometer dinheiro para um parlamentar a fim da entidade ser privilegiada para receber recursos) e peculato (desvio de verbas públicas).

Diante deste cenário, é importante que “[...] os representantes e funcionários das entidades se profissionalizem e se preparem tecnicamente, a fim de evitar a prática de atos que possam gerar efeitos na esfera criminal” (MICHELLOTTI, 2017, s/p).

REFERÊNCIAS

ABONG. **Lei nº 13019/2014**: Regulamentação passo a passo – 2016. 3. APRESENTAÇÃO. Abong, 2016.

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENANPAD. 2002, Salvador, **Anais...** Salvador: 2002, CD-ROM.

ANDREAZZA, Fernanda. Dirigentes de organizações sem fins lucrativos podem ser remunerados. **Jornal O Estado de São Paulo**. 29 mar. 2017. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/dirigentes-de-organizacoes-sem-fins-lucrativos-podem-ser-remunerados/>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

ANHEIER, Helmut; SALOMON, Lester. **The international classification of nonprofit organizations**: ICNPO-revision. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

ANHEIER, Helmut; SALOMON, Lester. **The third world's third sector in compara-**

tive perspective. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1997.
ANHEIER, Helmut; SALAMON, Lester. **Global civil society:** dimensions of the nonprofit sector. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

ANHEIER, Helmut; SALAMON, Lester. **Social origins of civil society:** an overview. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2000.

ARAÚJO, Osmar; CARRENHO, Ana Carolina P. B. Diferenças entre associação e fundação. **Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social** - IDIS, São Paulo, ago. 2009.

BRASIL. **Convênios e outros repasses.** Tribunal de Contas da União. 6. ed. Brasília: Secretaria Geral de Controle Externo, 2016.

BRASIL. **Convênios e outros repasses.** Tribunal de Contas da União. 6. ed. Brasília: Secretaria Geral de Controle Externo, 2016, 80 p.

BRASIL. Decreto-Lei nº 41, de 18 de novembro de 1966. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18. nov. 1966.

BRASIL. Decreto nº 3100, de 30 de junho de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 01. jul. 1999 e republicado em 13. jul. 1999.

BRASIL. Decreto nº 8.242, de 23 de maio de 2014. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26. mai. 2014

BRASIL. Decreto nº 3513, de 18 de fevereiro de 2016. **Diário Oficial nº 9639 do Estado do Paraná**, Poder Executivo, Curitiba, PR, 18. fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31. dez. 1973.

BRASIL. Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11. dez. 1997.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18. mai. 1998, retificado em 25.mai.1998.

BRASIL. Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10. nov. 1999.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23. mar. 1999.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11. jan. 2002.

BRASIL. Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27. nov. 2009.

BRASIL. Lei nº 12.868, de 15 de outubro de 2013. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16. out. 2013.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 01. ago. 2014.

BRASIL. Lei nº 13.086, de 6 de janeiro de 2009. **Câmara Municipal de Curitiba, Capital do Estado do Paraná**, Poder Legislativo, Curitiba, PR, 6. jan. 2009.

BRASIL. Lei nº 13.315, de 20 de outubro de 2009. **Câmara Municipal de Curitiba, Capital do Estado do Paraná**, Poder Legislativo, Curitiba, PR, 20. out. 2009.

BRASIL. Lei nº 17.826, de 13 de dezembro de 2013. **Diário Oficial nº 9107 do Estado do Paraná**, Poder Executivo, Curitiba, PR, 13. dez. 2013.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14. jul. 2017.

BRASIL. Lei Complementar nº 140, de 14 de dezembro de 2011. **Diário Oficial nº 8609 do Estado do Paraná**, Poder Executivo, Curitiba, PR, 14. dez. 2011.

BRASIL. Resolução nº 90, de 28 de outubro de 2016. **Diário Oficial Eletrônico**, Conselho Municipal de Assistência Social – CMAS, Curitiba, PR, 28. out. 2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05. out. 1998.

ENTENDA O MROSC: Marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil ilustrado - do planejamento à prestação de contas, Lei nº 13.019/2014 e Decreto nº 8.726/2016. Secretaria da Presidência da República, Brasília, DF, 2016, 23 p.

FALCONER, Andrés Pablo. **A Promessa do terceiro setor**. Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 23 f. Tese (Doutorado em Terceiro Setor) – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Faculdade de São Paulo. São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro setor?. **Revista do legislativo**, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997. Disponível em: <<https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/1091>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valéria. **Organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP**: A Lei nº 9.790 como Alternativa para o Terceiro Setor. 2. ed. rev. e ampl. Brasília: Comunidade Solidária, 2001.

GRAZZIOLI, Airton et al. **Associações e fundações**: constituição, funcionamento e remuneração de dirigentes. São Paulo: Educ, 2016.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. IBGC. 5. ed. São Paulo: IBGCE e GIFE, 2015.

IBGC. **Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais**. IBGC. 2. ed. São Paulo: IBGCE e GIFE, 2014.

LANDIM, Leilah. **Defining the nonprofit sector**: Brazil. Rio de Janeiro: Instituto de Estudos da Religião, 1993.

LARANJA, Mirza; MONTEIRO, Helena. A formação do conselho de uma organização. **Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS**, São Paulo, set. 2009.

LEONARDO, Rodrigo Xavier. **Associações sem fins econômicos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

LOPES, Laís de Figueirêdo; SANTOS, Bianca dos; XAVIER, Irara Rolnik (orgs). **Marco regulatório das organizações da sociedade civil**: a construção da agenda no Governo Federal – 2011 a 2014. Secretaria da Presidência da República, Brasília, DF, 2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos no Brasil**. 2013. Primeiros Resultados, Rio de Janeiro, 2014.

MICHELLOTTO, Mariana Nogueira. Como prevenir crimes em entidades do Terceiro Setor. **Jornal Gazeta do Povo**. 11 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.gazeta-dopovo.com.br/justica/como-prevenir-crimes-em-entidades-do-terceiro-setor-6mfoehz5h0d7hj1zv4k14e804>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil Lei nº 13.019/2014. Secretaria de Governo, Presidência da República, Brasília, DF, 2014.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de. (Coord.). **Direito do terceiro setor**: atualidades e perspectivas. v. IV. Curitiba: Ordem dos Advogados do Brasil, Seção do Paraná, 2006.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de (Coord.). **Direito do terceiro setor**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de (Coord.). **Terceiro setor empresas e estado**: novas fronteiras entre o público e o privado. Prefácio: Odete Medauar. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**. Brasília, (DF), v. 1, 58p, 1997. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/CadernosMare/CADER>

NO01.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2017.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Plano Diretor, 1995.

Principais Resultados. 05/05/2012. **Mapeamento das fundações privadas e associações sem fins lucrativos** – FASFIL, 2010. ABONG GIFE IGBE IPEA. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000011164912102012492305590017.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2017.

RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 16. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo (SP), v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SALAMON, Lester M.; GELLER, Stephanie L.; NEWHOUSE, Chelsea L. **WHAT DO NONPROFITS STAND FOR?** Renew the nonprofit value commitment. Listening Post Communique no. 22. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, December 2012.

SOARES, Nicolau. **Tudo que você precisa saber antes de escrever sobre ONGS**. ABONG e Observatório da Sociedade Civil, 2016.

SOUZA, Leandro Marins de. **Tributação do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Dialética, 2004.

TEIXEIRA, Josenir. **O terceiro setor em perspectiva**: da estrutura à função social. Prefácio: Gustavo Justino de Oliveira. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

IV. A PESSOA DO EMPREENDEDOR E O INTRAEMPREENDEDOR SOCIAL

Waldo Soto Bruna
waldo@2811.cl

Gabriela Carrasco
gabriela@2811.cl

Camila Fernández
camila@2811.cl

Darwin (JACOB, 1977) disse que as espécies evoluem fazendo “tinkering”, isto é, vão ‘sondando’ formas de adaptar-se, melhorando as probabilidades de sucesso da espécie. Da mesma forma, um empreendedor social é uma nova tentativa da espécie de ir se ajustando ao meio e melhorar as perspectivas de sobrevivência da aldeia global. Neste capítulo, será entendido melhor o conceito de empreendedor social e de intraempreendedor social e, ao mesmo tempo, algumas ideias serão deixadas para quem quiser avançar neste caminho.

O capítulo está dividido em três partes. Na primeira, serão abordadas algumas das principais características de um empreendedor social e a importância do alinhamento entre propósito pessoal e desafios socioambientais quando um empreendedor social almeja colocar em prática uma inovação social. Na segunda parte, será tratada a atuação intraempreendedora com foco socioambiental e serão sugeridas algumas ferramentas para reflexão e ação dentro do contexto de organizações já estruturadas. Por fim, discute-se a necessidade de ampliação do entendimento do ‘social’ na atuação empreendedora e intraempreendedora.

1 O EMPREENDEDOR SOCIAL

O fundador da Ashoka, a maior rede de empreendedores sociais do mundo, Bill Drayton, declara que os empreendedores sociais são agentes de mudança focados em identificar e resolver problemas sociais. O lema da Ashoka é que todos são agentes de mudança (*Everyone a Changemaker*), ideia que potencia dia a dia fomentando o trabalho de equipe, a empatia e a liderança de mudança social positiva (DRAYTON, 2006).

A Ashoka seleciona, ano a ano, dezenas de “*Fellows*” como ícones do empreendimento social no mundo. Um grupo de características que englobam um verdadeiro agente de mudança (ASHOKA, 2016), foram estudados e selecionados:

- Um elemento que muitas vezes não se aprofunda é que, para ser catalogado como empreendedor social, deve-se efetivamente realizar uma mudança social positiva. Não é uma definição que mude a conduta de um indivíduo, mas sim, um indivíduo que gera uma mudança social e classifica-se de empreendedor social. É por isso que determinado número de empreendedores sociais, que têm uma visão clara da mudança social que querem conseguir, já provocaram algumas mudanças e, ao mesmo tempo, têm as ferramentas para realizá-las.

An illustration of a family consisting of a father, a mother, and two children. The father is on the left, wearing a green suit, with a red heart icon above his head. The mother is in the center, wearing a purple dress, with a yellow flower icon above her head. A boy is on the right, wearing a blue shirt, with a blue heart icon above his head. A girl is on the far right, wearing a pink dress, with a red heart icon above her head. Numbered callouts point to various parts: 1 points to the father's head, 2 points to the father's heart icon, 3 points to the father's arm, 4 points to the father's leg, 5 points to the father's shadow, 6 points to the girl's head.

76

por imaginação/visão ou veem porque alcançaram empatia e, inclusive, padecem com a dor dos outros, conseguindo ativar uma capacidade de imaginação e criação pela qual modificam a realidade que atualmente têm em mente.

3. **Ferramentas de mudança:** são capazes de desenvolver, ter, adquirir, encontrar um veículo de mudança social e ecológico efetivos. Não só têm um propósito de mudança ou estão imaginando uma realidade distinta, mas também têm um conjunto de ferramentas que lhes permite realizar uma mudança. Estas ferramentas vão desde habilidades brandas, duras, metodologias, a um bom entendimento de como operam as comunidades e a relação dessas com os territórios;
4. **Ecossistema:** sabem e reconhecem o ecossistema sobre o qual estão parados, conhecem como funcionam as regras que o governam e as janelas de oportunidade de mudança;
5. **Mudança:** geram uma mudança nos símbolos culturais, nas regras de comportamento, na organização social e nos valores do sistema (ENCYCLOPEDIA BRITANNICA, 2017). Isto é fundamental para que a pessoa seja categorizada como agente de mudança;
6. **Relações com outros agentes de mudança:** assim como a propriedade de emergência em sistemas complexos, em que os indivíduos, ao operar no âmbito sistêmico, geram atos que por si só não produziram, o acúmulo de empreendedores sociais gera novos artefatos de mudança social. É neste ponto que se localiza o ecossistema, uma rede de pessoas com imaginários de um mundo distinto que, quando se encontram, começam a vincular suas ideias e criam novos imaginários e, com isso, novas realidades.

1.1 PROPÓSITO E DESAFIO

1.1.1 Propósito

Um empreendedor social tem como propósito buscar melhores níveis de bem-estar, tanto social como ecológico. E, ao contrário do que tipicamente se acredita, o que diferencia um empreendedor tradicional de um empreendedor social não está só no propósito ou motivação, mas também na proposta de valor. Quem gera valor e o modo como é feito é a diferença fundamental. Desta forma, a mistura entre um propósito claro de contribuição social ou meio ambiental positivo e a geração de valor nessa mesma linha são os atributos principais de um empreendedor social.

Definir o propósito, por outro lado, é um trabalho diário e que, provavelmente, nunca termina. Mas, além de encontrar um propósito definitivo, a chave é ter um “norte de propósito”, uma orientação em direção a uma área de contribuição social ou meio ambiental.

Um bom exercício, é declarar um propósito inicial e logo repeti-lo na medida

em que é povoado de novas inquietudes e outras vão ficando para trás. Para declarar o propósito, é possível fazer 5 perguntas:

1. Com o que pode colaborar? (O que sabe fazer melhor? Que dons tem para compartilhar com os outros? Pense nas coisas que seus amigos, familiares e colegas destacam em você);
2. O que o apaixona? (O que dá significado a sua vida? O que mais o inspira?);
3. Onde quer impactar? (Onde gostaria de gerar mudança?);
4. Com o quê se importa? (Conhecer o que valoriza permite dedicar tempo e energia ao que realmente importa);
5. Como quer se sentir? (Como gostaria de se sentir no que faz no dia a dia?).

Exemplos de aplicação das perguntas anteriores, poderiam ser:

1. Posso colaborar em “fazer crescer os projetos dos outros”;
2. Apaixona-me a “vida social e compartilhar com outros”;
3. Quero colaborar com o “meio ambiente”;
4. Importa-me e quero cuidar da “compaixão, excelência e viver contente”;
5. E gostaria de me sentir “consciente e criativo”.

O quadro que segue é um bom exemplo de representação da declaração de propósito:

QUERO	contribuir com a sociedade em
_____ e _____	
já que ME APAIXONA	
_____ e _____	
também, QUERO GERAR UM IMPACTO EM	
_____ e _____	
porque VALORIZO E ME IMPORTO	
_____ e _____	
isto PERMITIRÁ SENTIR-ME	
_____ e _____	

Figura 2 – Declaração de propósito.
Fonte: Carrasco et al. (2017), traduzido do original.

1.1.2 Desafio

O empreendedor social gera valor toda vez que observa e sente um desafio que lhe faça sentido. Para eleger o desafio, do lugar em que se quer partir, iniciando a mudança social, recomenda-se a seguinte ferramenta: “O funil para eleger o desafio”, que está representado em seu formato original na Figura 3 a seguir. Esse funil se refere a três perguntas que devem ser respondidas nesta etapa:

1. Comunidade – Desafios de sua comunidade: quais são os desafios mais importantes para sua comunidade? Priorizá-los de acordo com a relevância e magnitude;
2. Motivação – Desafios que o motivam: qual destes desafios ou necessidades fazem sentido com suas motivações?
3. Capacidade de abordá-lo – Desafios atingíveis: quais desafios você acredita que pode abordar? Quais desafios você acredita ter a capacidade de resolver?

Ao final, as respostas à essas três perguntas permitirão identificar de forma mais clara qual é o seu desafio.

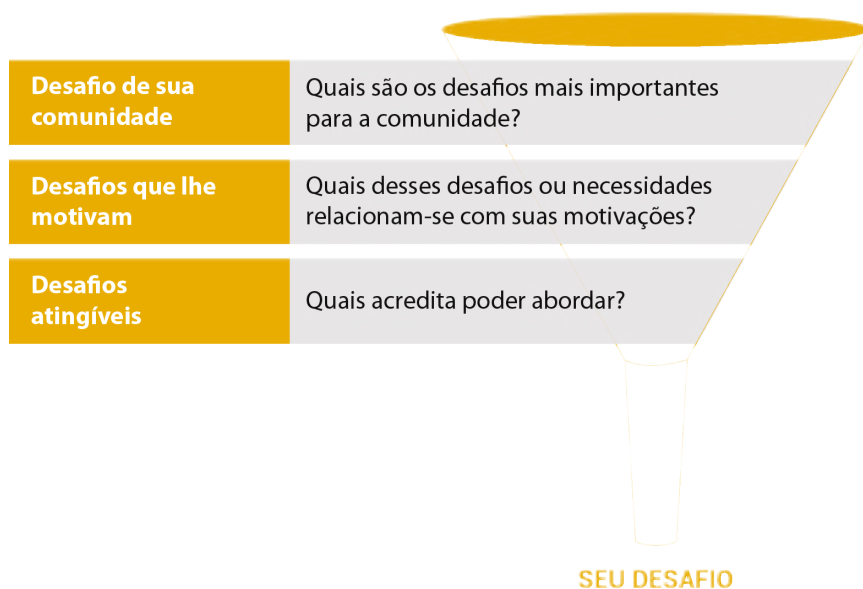


Figura 3 – O funil para eleger o desafio do empreendedor.
Fonte: Carrasco et al. (2017).

2 INTRAEMPREENDEDOR SOCIAL

O empreendedor social sempre foi visto como uma pessoa que empreende uma nova aventura em uma estrutura que cria para estes fins. Existem pessoas, entretanto, que empreendem novas aventuras em organizações que já iniciaram um processo previamente. Essas são chamadas de intraempreendedores sociais.

De acordo com o documento *"The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers"* (2008), elaborado por Skoll Foundation e a empresa IDEO, define-se intraempreendedor social como alguém que trabalha dentro de uma empresa ou organização maior para desenvolver e promover soluções práticas aos desafios sociais e do meio ambiente em que o progresso está estancado por falhas de mercado (SUSTAINABILITY, 2008). Em si, a definição basicamente faz alusão ao que se trata de um empreendedor social, mas, dentro de uma organização já criada e em funcionamento.

Assim como o empreendedor social, este indivíduo não age como um lobo solitário ou um super-herói de histórias em quadrinhos. Ao contrário, realiza a mudança no interior da organização com outros atores, alguns deles mais envolvidos com a missão social que outros, mas, de qualquer forma, todos se apresentam como atores que facilitam a mudança social.

A Ashoka estudou este tipo de agentes de mudança e, em um artigo da Forbes (ASHOKA, 2014), define alguns elementos que fazem a aventura desta nova espécie bem-sucedida. Declara que essas pessoas passam boa parte de seu tempo aprendendo novas habilidades para materializar a mudança e entender melhor o entorno e empregam o tempo necessário para entender melhor como funciona o negócio da organização na qual trabalham e como é a cultura interna da organização. Este último aspecto é crucial, porque lhes dá um sentido real de como as mudanças ocorrem, que valores importam e quem têm o poder de realizar as mudanças. Também, equilibram de forma magistral a tomada de riscos e como seguir as regras da organização (ASHOKA, 2014).

As organizações em que o intraempreendedor social se desenvolve podem buscar fins sociais ou não. Tipicamente, de fato, a literatura faz alusão a grandes corporações multinacionais, contudo, este capítulo amplia um pouco o conceito levando-o a todas as esferas das quatro organizações da hélice quádrupla de sistemas de inovação: universidade, estado, organizações da sociedade civil e empresas (ARNKIL, 2010), conforme demonstrado na Figura 4.

Nas Universidades ou em instituições de educação superior, os intraempreendedores podem ser funcionários, acadêmicos, dirigentes e/ou alunos. A partir de qualquer de seus papéis, impulsionam a instituição para que melhore suas práticas para resolver os desafios sociais e do meio ambiente do entorno. Um exemplo em Curitiba é o avanço realizado pela FAE Business School e o Instituto Legado, com o apoio do Amani Institute, para criar a Pós-graduação em Empreendedorismo e Negócios Sociais. Essa iniciativa cria valor social e, ao mesmo tempo, está no centro do propósito dessa organização franciscana, que se orienta "para a promoção de uma sociedade justa, sustentável e feliz" (FAE, 2017).



Figura 4 – Hélice quádrupla: o ecossistema do intraempreendedor social.

Fonte: Adaptado de Arnkil et al. (2010).

Em organizações da sociedade civil que tipicamente estão orientadas a buscar uma melhoria social ou ambiental, os intraempreendedores fortalecem o propósito da organização, inovando melhores formas para cumprir com a missão.

E nas empresas, os intraempreendedores sociais procuram novas oportunidades para que as corporações continuem a fazer sentido aos desafios que a comunidade enfrenta e sobre a qual operam ou se envolvem. É possível dizer que os intraempreendedores sociais são aqueles que vão criando as novas práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) da companhia, porque essas práticas melhoram de forma autêntica a vida das pessoas e não estão sujeitas a ações de marketing.

Rodrigo Brito, de Curitiba, é um empreendedor social da sociedade civil que cofundou a “Aliança Empreendedora”, e que atualmente é um intraempreendedor no mundo corporativo. Rodrigo atua hoje junto ao Instituto Coca-Cola, no Rio de Janeiro, e diz estar muito feliz com sua trajetória no mundo corporativo, onde continua cultivando seu propósito de ajudar as comunidades mais desfavorecidas a partir de um foco especial, o acesso à água. De fato, o nome da iniciativa que lidera se chama “Água+Acesso”.

Em uma entrevista para Marina Audi da revista online “Projeto Draft”, Rodrigo declara o seguinte, ao ser perguntado se acredita que os negócios sociais são uma ilusão:

Assim como a startup, o negócio social, para muita gente, se transformou em uma bala de prata. Mais legal do que questionar é trazer o impacto para o centro das decisões e do próprio desenho do que é o seu negócio, seja ele qual for. Para as ONGs, o conceito de negócio social é saudável porque as faz abrirem o olho, buscarem ajuda e apoio e pensarem modelos que as tornem autossustentáveis e economicamente viáveis. O que é sustentável – e não precisa ser um negócio social para

ter isso – é o valor que se entrega para a sociedade e que ela percebe. É quando você faz com que a sociedade queira que o seu negócio ou operação continue e cresça. (AUDI, 2017, s/p).

Por outro lado, no Estado ou em instituições do governo, o intraempreendedor social busca melhorar a condição de vida dos cidadãos ou dos integrantes de um distrito municipal. Pode-se dizer que qualquer inovação que emerge do Estado é uma melhoria que busca o bem-estar da população. Aqui, se estabelece a diferença entre melhorias em eficiência (novo sistema de administração financeira na Secretaria de Educação) e melhorias nas condições de vida dos cidadãos.

A seguir, são expostas algumas ideias para conseguir ativar o intraempreendedor social que todos temos dentro de nós. São perguntas e exercícios interativos, podendo-se avançar ou retroceder nessa reflexão, assim como incluir ou omitir elementos conforme necessário.

2.1 FERRAMENTAS DE REFLEXÃO E AÇÃO QUE PODEM CONTRIBUIR PARA UMA JORNADA INTRAEMPREENDEDORA

2.1.1 Cultivar o propósito que mobiliza a criar uma iniciativa social no interior da organização

O ideal é que este propósito esteja vinculado à missão da empresa. De outra forma, corre-se o risco de que seja uma iniciativa pouco sustentável ou o risco de que quem intraempreende acabe saindo da organização.

Exercício: Realizar a intersecção de propósitos. Uma boa forma de estar em sintonia com o que se espera em termos pessoais e com o que a organização quer, é fazer a intersecção do propósito pessoal com a missão da empresa, para verificar no que se diferenciam e no que se complementam. Ao mesmo tempo, e não em segundo plano, é essencial que as necessidades sociais que se quer resolver façam intersecção com o propósito do empreendedor e a missão da empresa.



Figura 5 – Diagrama de intersecção de propósitos.

Fonte: Os autores.

2.1.2 Ter uma boa dose de autoconhecimento e de conhecimento do sistema interno da organização

Isto é útil para dimensionar a mudança que é possível realizar e como fazê-la fluir na organização. O autoconhecimento deve ser em termos de competências e habilidades necessárias para realizar a mudança, não somente no âmbito pessoal, mas também na esfera do grupo. O conhecimento do sistema é essencial para saber quem são os atores envolvidos no interior da organização que incidirão de forma positiva ou negativa para que a inovação social ou empreendimento social floresça.

Exercício: Para mapear os atores internos na organização que podem incidir na criação que se pretende gerar, sugere-se realizar um mapeamento de atores. Na Figura 6 a seguir (Mapa de atores), deve-se posicionar os atores (que podem ser indivíduos ou grupos) nos quadrantes segundo o grau de interesse que têm e o grau de influência sobre o espaço de criação que está sendo explorado. Para mais detalhes sobre o uso dessa matriz, consultar o capítulo 11 sobre avaliação e mensuração de impacto socioambiental.

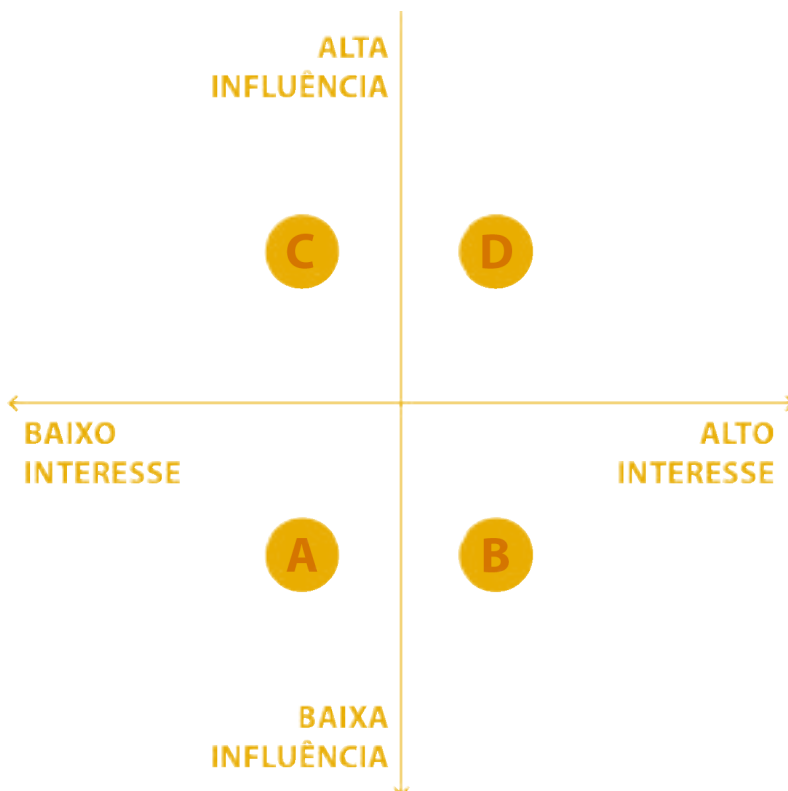


Figura 6 – Mapa de atores.
Fonte: Tapella (2007).

2.1.3 Exercitar a empatia

Uma vez que os atores internos estão devidamente mapeados, é necessário criar empatia com eles para saber quais são seus interesses e como se sentem sobre a mudança que está sendo proposta.

Exercício: O mapa de empatia é uma boa ferramenta que permite entender o que ocorre com uma pessoa diante de determinada situação. As perguntas associadas ao mapa de empatia são: O que a pessoa pensa em relação à situação? O que sente? O que ouve? O que diz? O que faz? O que vê?

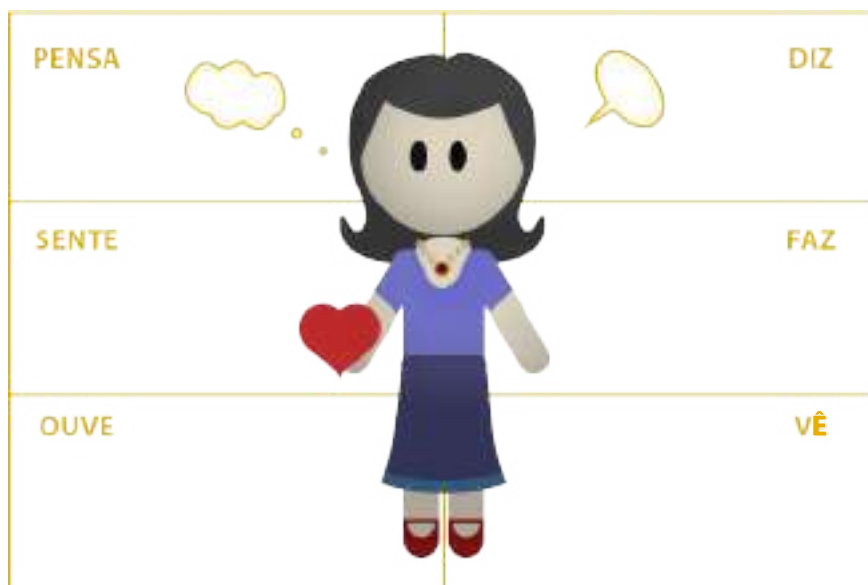


Figura 7 – Mapa de empatia.
Fonte: Thinkersco (2013), traduzido do original.

2.1.4 Gerar pequenas mudanças, observar como evoluem

Uma boa técnica para compreender como funciona a organização em relação às mudanças geradas é realizar micromudanças e observar como evoluem.

Exercício: Quadro de validação de hipótese. Inspirado nas técnicas de *Lean Startup* desenvolvidas por Eris Ries (2011), vê-se que uma boa alternativa é levantar hipóteses antes de realizar as micromudanças. Levantam-se as hipóteses, faz-se o desenho de um experimento que considere algumas delas e obtêm-se *insights* para logo incorporá-los a um modelo potencial mais escalável.



Figura 8 – Quadro de validação de hipóteses.
Fonte: Adaptado de Ries (2011).

2.1.5 Cocriar com atores internos e externos

A ideia de criar um intraempreendimento social de forma individual não é a mais real. Para que a iniciativa seja sustentável no tempo, é importante que os demais atores da organização estejam suficientemente fidelizados com a mudança que se pretende alcançar.

Exercício: Sessões de cocriação. Para fomentar a cocriação, recomenda-se ter sessões de cocriação com atores internos e externos da organização. Recomenda-se, para desenhar essas sessões, utilizar metodologias participativas. Aqui, sugere-se uma delas, o *World Café*. Nessa atividade, o grupo deve ser organizado em subgrupos, cada subgrupo terá um focalizador que será o guardião de uma pergunta e permanecerá fixo na mesa para a qual foi direcionado, enquanto os demais membros dos subgrupos passarão por todas as mesas até que todos tenham abordado as perguntas pelo menos uma vez. Em exercícios como esse, produz-se o efeito de ‘polinização cruzada’ de ideias, essencial para cocriar uma inovação social.

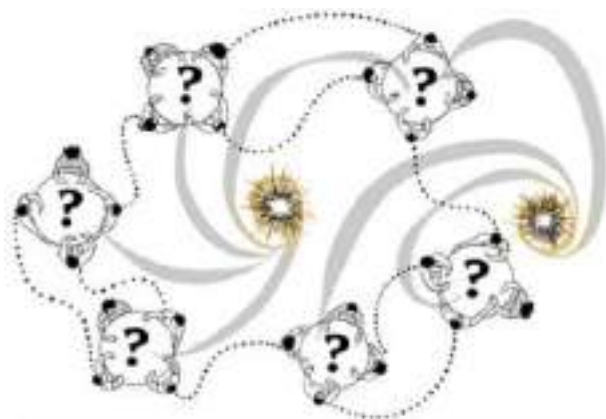


Figura 9 – Atividade World Café.
Fonte: Adaptado de Barth (2016).

2.1.6 Sustentar a mudança, uma vez que foi iniciada

Para poder criar iniciativas sociais no interior de uma organização, é crítico validar a mudança que se propõe, assim como gerar uma história de mudança futura clara para alinhar outras.

Exercício: Uma boa técnica é ter a Teoria de Mudança da proposta que se pretende implementar. Uma vez avaliadas e descritas as necessidades que se pretende atender, seu contexto e objetivos relacionados, a Teoria de Mudança pode ser elaborada. Ela permite ordenar o impacto pretendido, descrevendo os recursos (*inputs*), atividades (*activities*), produtos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e impacto (*impact*) envolvidos. A Figura 10 apresenta o diagrama da Teoria da Mudança. Para um maior detalhamento sobre esa ferramenta, consultar o capítulo 11 sobre avaliação e mensuração de impacto socioambiental.



Figura 10 – Teoria de Mudança

Fonte: Paulo Cruz Filho, baseado em EVPA (2013), FIS (2015) e MOVE-ICE (2014).

A intenção das sugestões apresentadas é gerar um ambiente propício à inovação social no interior da organização. No próximo capítulo deste livro será abordado o tema do ‘design e modelagem de iniciativas de impacto socioambiental’. Assim, recomenda-se adaptar tais ferramentas à inovação de intraempreendimentos sociais.

3 O SOCIAL

O que significa que alguém empreenda no social? Sobre essa pergunta, hoje, pode-se encontrar diversas respostas. A proposta aqui apresentada refere-se a abrir a pergunta e mostrar uma aproximação não típica e que pode iluminá-la para ver o social como algo mais amplo que só a vulnerabilidade social classicamente abordada.

Quando há referência ao social, significa que é preciso abordar certa necessidade da sociedade, dos humanos que a integram. O economista Manfred Max Neef, em sua teoria de desenvolvimento à escala humana, aborda a ideia de necessidades humanas (MAX NEEF, 1994) e propõe que as necessidades são poucas e finitas, e constantes em termos culturais e temporais. Não estabelece uma relação de ordem ou prioridade entre umas e outras. O autor declara que “cada sistema econômico, social e político pode adotar estilos diferentes para satisfazer as mesmas necessidades humanas fundamentais” (MAX NEEF et al., 1993, p. 42, traduzido do original). O autor resume a sua teoria em uma matriz de necessidades, representada na Figura 11.

NEC. (ONTOLÓGICO) NEC. (AXIOLÓGICO)	SER ATRIBUTOS PESSOAIS OU COLETIVOS QUE EXPRESSAM SUBSTANTIVOS	TER INSTITUIÇÕES, NORMAS, MECA- NISMOS, FERRA- MENTAS, LEIS	FAZER AÇÕES PESSOAIS OU COLETIVAS QUE PODEM SER EXPRESSAS EM VERBOS	ESTAR REGISTRO DE ESPAÇOS E AMBIENTE
SUBSISTÊNCIA				
PROTEÇÃO				
AFETO				
ENTENDIMENTO				
PARTICIPAÇÃO				
LAZER				
CRIAÇÃO				
IDENTIDADE				
LIBERDADE				

Figura 11 – Matriz de necessidades.
Fonte: NEEF (1994).

Max Neef propõe um desenvolvimento que esteja a serviço das pessoas, e resume este conceito em cinco princípios: 1) a economia existe para servir as pessoas e não para as pessoas servirem a economia; 2) o desenvolvimento tem a ver com pessoas e não com objetos; 3) o desenvolvimento não é o mesmo que crescimento; 4) nenhuma economia é possível à margem dos serviços que prestam os ecossistemas; 5) a economia é um subsistema de um sistema maior finito que é a biosfera, pelo qual o crescimento infinito é impossível (EDWARDS, 2015).

Os desafios são tão complexos e as mudanças tão urgentes que não é possível dar-se ao luxo de entender o social somente como a pobreza ou as carências como são vistas de forma clássica. Hoje, todos entram no jogo, sendo essa a única forma de resolver as necessidades sociais e ecológicas que afetam as pessoas.

Durante este capítulo, foram trabalhados definições e exemplos de empreendedores e intraempreendedores sociais. Da mesma forma, foram dadas ferramentas para que aqueles que querem avançar neste caminho possam fazê-lo sem estar isentos, logicamente, dos típicos riscos e dificuldades que se apresentam.

Tal como mencionado no início do capítulo, esta é somente uma forma, entre tantas alternativas humanas, para poder avançar na resolução dos desafios locais e globais. Para finalizar, nenhuma aproximação teórica poderá capturar a vitalidade contida em cada pessoa que hoje trabalha por uma melhor convivência no planeta.

Por muito tempo, os empreendedores sociais trabalharam focados em problemas “sociais” ou em “falhas de mercado”. Hoje, requer-se uma nova abordagem mais sistêmica, voltada a elaboração de soluções complexas e inclusivas, contemplando elementos distintos como mudanças climáticas e resiliência de comunidades, entre outros. Empreendedores e intraempreendedores sociais e ambientais estão contidos na mesma definição. No social, está o mundo ecológico e vice-versa. Os empreendedores e intraempreendedores sociais enfrentarão cada vez mais desafios complexos e relacionados à adaptação de comunidades a um ecossistema natural em mudança. Este guia foi formulado para eles, para colaborar em alguma medida com seu processo de preparação para a mudança que querem gerar.

REFERÊNCIAS

ARMANI, D. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

ARNKIL, R. J. **Exploring quadruple helix, outlining user-oriented innovation models.** Tampere: Institute for Social Research, Tampere University, 2010.

ASHOKA. **Defining characteristics of a leading social entrepreneur.** 2016. Disponível em: <<https://www.ashoka.org/sites/ashoka/files/Criteria%20and%20selection%20guide.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2017.

ASHOKA. **The innovative beat of corporate social intrapreneurs.** 2014. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/ashoka/2014/02/24/the-innovative-beat-of-corporate-social-intrapreneurs/#7d27fcee7e33>>. Acesso em: 4 dez. 2017.

AUDI, M. **Corp innovation.** Disponível em: <<http://projetodraft.com/um-pais-que-nao-valoriza-os-inovadores-fica-refem-de-ter-uma-economia-com-negocios-de-baixo-valor-agregado/>>. Acesso em: 28 set. 2017.

BARTH, S. **Krauthammer.** 2016. Disponível em: <<https://www.krauthammer.com/en/publications/management/2017/02/21/08/30/world-cafe>>. Acesso em: 4 dez. 2017.

CURY, T. C. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. **Gestão de projetos sociais.**

São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2011.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Durham: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998.

DRAYTON, B. **Everyone a changemaker**. Boston: Innovations, 2006.

DRUCKER, P. **Innovation & entrepreneurship**. New York: Harper, 1995.

EDWARDS, F. **Una nueva economia en 75 segundos**. Gravação de vídeo youtube. 2015. Manfred Max Neef. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BR-09Sw5fN7Y>>. Acesso em: 4 dez. 2017.

ENCYCLOPEDIA BRITANNICA. **Social change**. United Kingdom, 2017.

EUROPEAN VENTURE PHILANTROPY ASSOCIATION - EVPA. **A practical guide to measuring and managing impact**. Brussels: EPVA, 2013. Disponível em: <<https://evpa.eu.com/download/IM-Guide-English.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

FIS. **Avaliação econômica de projetos sociais**. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015. Disponível em: <http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/wp-content/uploads/2016/03/Apostila_Gestores_2016_20160301.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2016.

FAE. **Empreendedorismo e negócios sociais**. 2017. Disponível em: <<http://fae.edu/cursos/88569365/empreendedorismo+e+negocios+sociais.htm>>. Acesso em: 4 dez. 2017.

GTZ. **ZOPP: an introduction to the method**. Berlim: COMIT, 1998.

INSTITUTO FONTE; FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. **A avaliação de investimentos sociais no setor privado**. São Paulo, 2010.

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, Los Angeles, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MAX NEEF, M. **Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones**. Santiago: Icaria Editorial, 1994.

MAX NEEF, M.; HOPENHAYN, M.; ELIZALDE, A. **Desarrollo a escala humana**. Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad, 1993.

MOVE-ICE. **Métricas em negócios de impacto social**. São Paulo: MOVE; Instituto de Cidadania Empresarial, 2014. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

OSBERG, R. L. Social entrepreneurship: the case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, Palo Alto, v. 5, n. 2, p. 7, 2007.

RIES, E. **The lean startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Danvers: Crown Publishing Group, 2011.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1975.
SUSTAINABILITY. **The social intrapreneur a field guide for corporate change-makers**. London: SustainAbility, 2008.

TAPELLA, E. **El mapeo de actores claves, documento de trabajo del proyecto efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas**: un abordaje interdisciplinario. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research, 2007.

V. DESIGN DE SOLUÇÕES SOCIOAMBIENTAIS E MODELAGEM DE INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Priscila do Nascimento Costa
pripri.costa@gmail.com

Mari Regina Anastacio
marireginaanastacio@gmail.com

Abordar temas como design e modelagem de iniciativas de impacto socioambiental é, em essência, tratar de inovação, de colocar em ação novas formas de interação com desafios postos que precisam de um novo olhar, de experimentação e novas ideias para que soluções viáveis e sustentáveis em termos financeiros e técnicos possam nascer. Todavia, tratar de inovação com o viés econômico, social e ambiental também requer tratar de outras dimensões agregadas que dizem respeito a aspectos éticos e culturais, garantia de acesso a direitos e informações e ampliação de acesso a produtos e serviços que estejam voltados ao bem comum. O planeta e seus habitantes estão imersos em um mundo em crescente complexidade. De tal complexidade, emergem inúmeros desafios a serem transpostos e, diante deles, a necessidade de implementação de soluções que gerem resultados reais mais profundos sobre as realidades.

Nesse sentido, o design e a modelagem de inovações sociais vêm ganhando cada vez mais força. Diagnósticos, antes realizados em ambiente fechado com base na visão de alguns profissionais, devido à crescente complexidade dos cenários, vêm dando espaço a olhares e escutas múltiplas, escutas mais profundas das dores e reais necessidades dos diversos atores envolvidos. As propostas de soluções passam a ser testadas e modeladas de maneira ágil, buscando aumento de escala e maximização do impacto social gerado.

E é nesse contexto que surgem métodos diferenciados que estimulam novas formas de pensar soluções, inspiradas no pensamento em design, ou como mais popularmente se conhece, no *Design Thinking*. O processo de *Design Thinking* e seus desdobramentos será o principal eixo condutor deste capítulo. Esse método tem contribuído para criar soluções inovadoras em diversos campos, dentre eles o campo do empreendedorismo social e da inovação social. Os resultados de sua aplicação possibilitam uma gama de informações e aprendizados que permitem modelar soluções para desafios em diferentes contextos e cenários.

O objetivo deste capítulo é apresentar uma proposta de etapas para gerar inovação social inspirada nos estágios de inovação utilizando o *Design Thinking*

como metodologia para uma posterior modelagem de iniciativas de impacto socioambiental.

Assim, o capítulo está organizado em três partes. Na primeira parte, serão abordados os estágios de inovação social, o processo de *Design Thinking* e os valores e princípios do *Design Thinking*. Na sequência, serão apresentadas quatro etapas do processo de *Design Thinking*, a saber: 1) *Inspiração* - o desafio ou a oportunidade que busca por soluções; 2) *Ideação* - a geração de ideias; 3) *Prototipagem* - o desenvolvimento das ideias; 4) *Testagem* - a coleta de evidências do protótipo e *feedback* sobre a sua aplicação. Cada etapa do processo de *Design Thinking* será acompanhada, ao longo do texto, pela indicação de um conjunto de ferramentas. Por fim, serão abordados os tópicos referentes à *Modelagem para implementação de soluções socioambientais e como sustentar modelos de iniciativas de impacto socioambiental*.

1 ESTÁGIOS DE INOVAÇÃO

A inovação disruptiva está alterando de maneira significativa o mundo. Nesse sentido, Mano (2017) afirma que há grandes desafios e oportunidades diante das mudanças tecnológicas que vêm surgindo. Em um futuro muito próximo, estima-se que a humanidade viverá em um ambiente em que circularão carros que andam sozinhos, drones que farão entregas, robôs inteligentes, entre outros avanços tecnológicos. Parte dessas histórias ainda parecem um filme de ficção científica. Apesar disso, as inovações tecnológicas já estão acontecendo e vão aumentar exponencialmente a cada dia.

Segundo projeções de Sabeti (2017) para o Fórum Econômico Mundial, vive-se atualmente o dilema da oportunidade e da calamidade. A Quarta Revolução Industrial promete avanços tecnológicos que podem transformar dramaticamente a natureza da vida na Terra. Ao mesmo tempo, enfrenta-se uma série de desafios críticos que ameaçam desestabilizar radicalmente as sociedades e a ecologia do planeta. Estes desafios incluem mudanças climáticas aceleradas, desigualdades sociais crescentes, agitações políticas, rupturas nos mercados de trabalho e deslocamentos em massa de pessoas, dentre muitos outros.

Dessa forma, a Quarta Revolução Industrial também provoca uma complexidade maior na modelagem de soluções de impacto socioambiental, trazendo novos atores, causando integração de novas formas de conhecimento e exigindo profissionais multidisciplinares, principalmente para explorar as oportunidades e desafios que a realidade brasileira enfrentará nas próximas décadas.

Assim, inovações disruptivas nunca foram tão necessárias. No entanto, é também importante perceber que tais inovações se apresentam como uma espiral com vários estágios, conforme será apresentado a seguir.

Existem seis estágios para executar ideias que vão da identificação de oportunidades e desafios à mudança de sistemas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Tais estágios não ocorrem sempre em sequência (algumas inovações podem ir da etapa de desenvolvimento para o escalonamento, por

exemplo). Existem ciclos de aprendizados e *feedbacks* entre eles, além de tempos diferentes de permanência entre os estágios. A Figura 1, que apresenta a espiral de inovação social e seus estágios, oferece um quadro útil para refletir sobre diferentes tipos de assistência que as soluções precisam para crescimento e desenvolvimento.

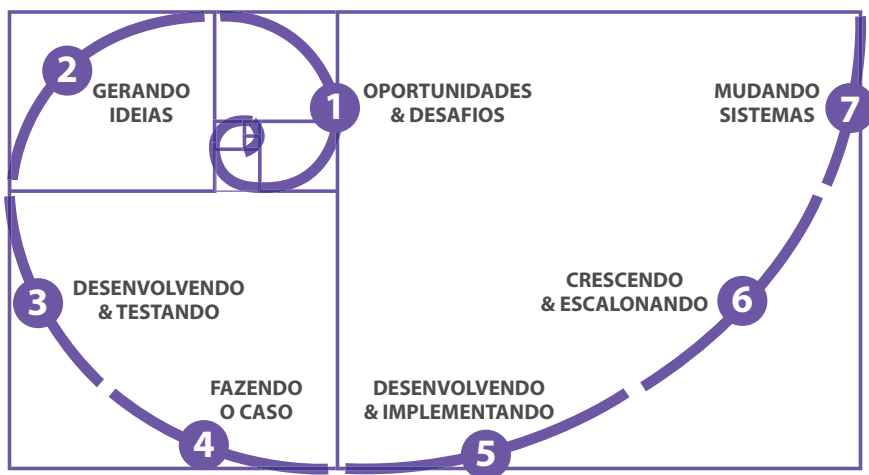


Figura 1 - Estágios da inovação.
Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).

Os sete estágios de inovação segundo Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) são:

1. **Oportunidades e desafios:** inclui todos os fatores como crises, novas evidências, estratégias, inspirações, dentre outros, que evidenciam a urgência de mudança. Podem incluir as raízes de um problema, diagnósticos de causas, ou identificação de oportunidades que uma mudança poderá oferecer;
2. **Geração de ideias:** processo constante de ideias, utilização de metodologias e exercícios de criatividade que poderão aumentar o número de possíveis soluções, *feedbacks* e lições aprendidas;
3. **Desenvolver e testar:** por meio de tentativas e erros, as ideias são melhoradas e ganham corpo. O processo de críticas e iteração, isto é, de repetição a partir dos *feedbacks* obtidos, ocorre de maneira mais robusta com a elaboração de protótipos e realização de testes;
4. **Fazer o caso:** para implementação de ideias, é necessário provar que irão funcionar e que se referem a melhor versão disponível. O processo de coleta de evidências e *insights* pode apoiar essa etapa. Após a aplicação inicial de um protótipo de ideia de solução, é importante refletir sobre os resultados para gerar novos aprendizados;
5. **Desenvolver e implementar:** nesta etapa, identifica-se o que está funcionando bem e o que não está. Precisa-se prestar atenção também a aspectos relacionados a sustentabilidade financeira para que o processo de inovação possa seguir adiante;

6. **Crescer e escalar:** adoção de estratégias para garantir o crescimento e escalonamento da inovação, buscando disseminar a solução de forma adaptada para diferentes contextos;
7. **Mudar sistemas:** a inovação sistêmica ocorre quando a inovação social é maximizada de maneira escalável. Este estágio envolve, normalmente, mudanças nos setores privado e/ou público, ou ambientes sistêmicos. Aqui, a interação entre diversos elementos irá resultar em novas formas de pensamento e ação, bem como perspectivas mais duradouras em intervalos de tempo maiores.

Uma das metodologias que mais vem sendo utilizadas para gerar inovação social é o *Desing Thinking*, tema que será aprofundado no próximo tópico.

2 DESIGN THINKING: O PROCESSO E OS VALORES ENVOLVIDOS

A metodologia de *Design Thinking* é utilizada para experimentação de futuros possíveis. Aborda de maneira simples a resolução de problemas em diversos temas e desafios de diferentes níveis de complexidade. Liedtka, Salzman e Azer (2017) afirmam que o *Design Thinking* é capaz de contribuir para gerar inovação no campo social. A sua utilização vem sendo promovida como catalisadora de novas soluções. Segundo Brown (2008), *Design Thinking* é um método para atender as necessidades e desejos das pessoas de uma maneira técnica, simples e viável, dividindo o desenvolvimento de uma solução em partes gerenciáveis.

2.1 O PROCESSO DE DESIGN THINKING

Pode-se traçar um paralelo entre o processo de *design thinking* e as cinco primeiras etapas dos estágios de inovação: 1) *Inspiração* - o desafio ou a oportunidade que busca por soluções; 2) *Ideação* - a geração de ideias; 3) *Prototipagem* - o desenvolvimento de ideias; 4) *Testagem* - a coleta de evidências e *feedbacks*; 5) *Modelagem* - o aprofundamento da ideia para ser implementada.

O processo de *design thinking* não é linear como apresentado acima. Na prática, as etapas não seguem uma linearidade rígida, uma vez que os resultados das ações anteriores podem influenciar e até mesmo propor alterações no que foi produzido. A intenção é começar com ações em um nível menor de complexidade e, a partir dos aprendizados, passar para níveis mais complexos de implementação da solução. Desta maneira, tomar nota dos aprendizados ao longo da jornada é muito importante.

Para responder às questões que irão surgir durante o processo, torna-se fundamental ouvir de maneira empática e profunda as partes interessadas (os diversos atores envolvidos no desafio). Essa atitude contribuirá para aumentar as chances de bons resultados na implantação das soluções. Tais elementos permitirão que as reais demandas apareçam, ao invés de propostas baseadas

em “achismos” mal fundamentados para a tomada de decisão. Essa atitude contribuirá para aumentar as chances de bons resultados na implantação das soluções. O *Design Thinking* é, necessariamente, uma abordagem centrada nas necessidades humanas.

As soluções derivadas do design devem ser desejáveis, praticáveis e viáveis. Para iniciar o estudo de necessidades, desejos e comportamentos dos indivíduos que serão influenciados com as intervenções e soluções, podem ser aplicadas perguntas norteadoras que servem como um guia durante o processo, a saber: *Desejáveis* - O que desejam as pessoas? *Praticáveis* - O que é possível técnica e organizacionalmente? *Viáveis* - O que é viável financeiramente? (IDEO et al., 2015).

Após apresentar alguns dos principais aspectos do *design thinking* e enfatizar a relevância da centralidade nas pessoas em seus processos, na sequência, serão apresentados os valores que o norteiam.

2.2 OS VALORES E PRINCÍPIOS DO DESIGN THINKING

Para que os resultados do processo de design tragam respostas mais adequadas aos desafios que o inspiram, Echols (2015) sugere que os processos de design devem ser orientados pelos seguintes valores:

- a. **Empatia:** para compreender efetivamente um desafio, é importante deixar de lado pressupostos anteriores e ocupar o lugar do outro, aprender a desaprender no contexto da outra parte, acolhendo, assimilando e acomodando as perspectivas alheias e *feedbacks* em um ciclo contínuo;
- b. **Colaboração:** para entender os impactos das soluções e cocriar soluções com capacidade real de transformação, é necessário somar pontos de vista multidisciplinares;
- c. **Experimentação:** as soluções devem sair do diálogo verbal e partir para o campo de ação. Nesse sentido, a testagem de soluções auxilia a minimizar problemas de execução e implantação por meio da experimentação rápida em versões menores, permitindo que erros e aprendizados sejam incorporados desde o início e ao longo do processo.

Quanto ao ambiente para trabalhar com o processo de *design thinking*, que pressupõe ser de estímulo à inovação e criatividade, Ideo et al. (2015) recomendam adotar os seguintes princípios:

- a. **Equipes multidisciplinares:** é indicado que as equipes de trabalho sejam formadas por 3 a 8 pessoas, sendo que uma deve desempenhar o papel de facilitador. Para abundância dos resultados, a equipe deve ter formação diversificada, com indivíduos de diferentes perfis. A diversidade promoverá a análise dos problemas e soluções sob diferentes perspectivas;
- b. **Espaços dedicados:** um espaço dedicado para o processo de design man-

têm a equipe inspirada e motivada durante todo o processo. Dá-se atenção especial à motivação visual, com a criação de murais, fotos, ilustrações, fluxogramas, maquetes etc.;

- c. **Intervalos de tempo definidos:** as equipes conquistam melhores resultados quando trabalham com prazos definidos e realistas do início ao fim.

A seguir, serão indicadas algumas ferramentas que podem ser utilizadas durante o processo de *Design Thinking* de acordo com cada etapa.

3 ETAPAS DO PROCESSO DE *DESIGN THINKING* E FERRAMENTAS PARA GERAR SOLUÇÕES SOCIOAMBIENTAIS

A partir deste tópico, serão apresentadas, de forma mais detalhada, as etapas propostas no início do capítulo e seus respectivos desdobramentos, acompanhadas da indicação de um conjunto de ferramentas. Devido à riqueza das fontes indicadas para cada ferramenta e da limitação de páginas para tratar toda a temática do capítulo, optou-se por apresentar o conjunto de ferramentas de cada 'Etapa' do processo de Design na forma de quadros-resumo, com indicações de fontes de referência que contemplam exemplos de aplicação e informações adicionais, como estudos de caso, por exemplo.

Serão abordadas as seguintes etapas do processo de *Design Thinking*: 1) *Inspiração* - o desafio ou a oportunidade que busca por soluções; 2) *Ideação* - a geração de ideias; 3) *Prototipagem* - o desenvolvimento das ideias; 4) *Testagem* - a coleta de evidências e *feedbacks*.

3.1 *INSPIRAÇÃO* - O DESAFIO OU A OPORTUNIDADE QUE BUSCA POR SOLUÇÕES

3.1.1 Coletando dados sobre o desafio ou a oportunidade

Antes de iniciar a ideiação, é necessário conhecer não somente os efeitos de um dado problema, mas, sobretudo, suas possíveis causas, os principais atores envolvidos e o contexto no qual está inserido. Na etapa de *inspiração*, são coletados e interpretados dados relacionados a um desafio pré-estabelecido (poderá ser reformulado após a realização da referida etapa). A etapa de *Inspiração* é composta por duas fases: imersão para coleta de dados e interpretação dos dados coletados.

Dentro do processo de *Design Thinking*, Vianna (2010) denomina a fase de coleta de dados de 'imersão' e, nesta perspectiva, afirma que imersão pode ser de dois tipos: preliminar e em profundidade. Assim, "[...] a primeira tem como objetivo o reenquadramento e entendimento inicial do problema, enquanto a segunda destina-se à identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte do projeto, a de ideiação." (VIANNA, 2010, p. 21).

A coleta de informações sobre o desafio da solução proposta aparenta ser uma tarefa simples, porém, muitas vezes, traz à tona indicadores de demandas inesperadas. Essa fase funcionará para compreender tanto o perfil quanto o contexto em que estão inseridas as pessoas impactadas pelo problema. O planejamento dessa etapa é importante, no entanto, é também importante ter abertura para possíveis descobertas que podem levar à revisão do desafio e redefinição de ferramentas a serem utilizadas. É fundamental manter abertura para escutar e acolher as informações que irão emergir nessa fase.

Abaixo, apresenta-se um quadro-resumo com indicação de tipos de ferramentas que podem ser utilizadas, conjunta ou isoladamente, na etapa de *Inspiração* na fase de imersão preliminar.

Quadro 1 – Ferramentas para coletar informações sobre o desafio na etapa de *Inspiração*, na fase de imersão preliminar.

TIPO/NOME	PARA QUE SERVE	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Tour de experiência	Estruturar a coleta de <i>insights</i> gerados a partir do contato com experiências.	Preenchimento de ficha-roteiro para direcionamento da experiência.	DIY, p. 45
Reenquadramento	Aprofundar a compreensão de problemas sob diferentes perspectivas e diversos ângulos.	Realização de ciclos de captura, transformação e preparação de informações que serão reproduzidas até o momento em que os envolvidos possam ter a compreensão do problema sob diferentes olhares e percepções.	VIANNA, 2010, p. 24
Pesquisa Exploratória	Pesquisa de campo prévia que ajuda no entendimento do contexto e atores impactados pelo desafio.	Realização de pesquisa de campo preliminar que irá auxiliar a equipe a compreender o contexto a ser trabalhado e irá fornecer informações importantes sobre pessoas, atores e ambientes envolvidos.	VIANNA, 2010, p. 28

(Continua...)

TIPO/NOME	PARA QUE SERVE	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Pesquisa <i>desk</i>	Pesquisa de dados sobre o desafio em fontes diversas, sendo a maior parte realizada via internet.	Realização de pesquisa de informações em fontes diversas. O nome <i>desk</i> é originado de <i>desktop</i> e é utilizado visto que a maior parte das informações atualmente é consultada utilizando a internet.	VIANNA, 2010, p. 32

Fonte: As autoras, com bases nas referências indicadas.

Os dados coletados na fase preliminar, além de contribuir para melhor definição do desafio, poderão subsidiar a preparação da fase de imersão em profundidade, pois darão indícios de ‘onde’ e com ‘quem’ podem ser aprofundados os questionamentos provenientes da primeira fase (imersão preliminar). Da mesma forma, possibilitarão reflexões sobre qual pode ser a melhor forma de abordagem e o consequente indicativo das ferramentas mais adequadas para aprofundamento da compreensão do desafio em si e das necessidades dos envolvidos nele.

Abaixo, apresenta-se um quadro-resumo com indicação de tipos de ferramentas que podem ser utilizadas, conjunta ou isoladamente, na fase de imersão em profundidade.

Quadro 2 – Ferramentas para coletar informações sobre o desafio na etapa de *Inspiração*, na fase de imersão em profundidade.

TIPO/NOME	O QUE É/PARA QUE SERVE	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Entrevistas	Entrevistas para obtenção de informações.	Elaboração de roteiros semiestruturados para entrevistas.	VIANNA, 2010, p. 37
Sombra	Acompanhamento do usuário ao longo do período de tempo de interação com o desafio.	Observação e acompanhamento do usuário da solução gerando o mínimo possível de interferência.	VIANNA, 2010, p. 53 DIY, p. 65
Um dia na vida	Vivência no contexto a ser estudado.	Imersão por um período na vida de um usuário ou vivência do desafio a ser enfrentado.	VIANNA, 2010, p. 49

(Continua...)

TIPO/NOME	O QUE É/PARA QUE SERVE	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Sessão generativa	Reunião que convida os usuários a dividirem suas experiências e visões sobre o desafio.	São realizadas em conjunto com os cadernos de sensibilização para que os usuários possam estar previamente engajados no tema.	VIANNA, 2010, p. 43
Cadernos de sensibilização	Obtenção de informações dos atores impactados com o mínimo de intervenção.	Mapeamento inicial de quais informações e dados deseja-se obter dos atores impactados para preenchimento do caderno.	VIANNA, 2010, p. 39
Escada de perguntas	Técnica de entrevista para aprofundamento em determinado tópico.	Preenchimento de ficha com série de perguntas para aproximação do problema.	DIY, p. 73

Fonte: As autoras, com bases nas referências indicadas.

A definição de prioridades e coleta de informações será seguida da interpretação dos dados levantados, conforme será abordado na sequência.

3.1.2 Interpretando os dados coletados na fase de imersão

A interpretação (síntese e análise) das informações coletadas será primordial no estabelecimento de prioridades futuras e definição da necessidade, ou não, de novos ciclos de coleta de informações. Somadas, a análise e a síntese trarão uma visão crítica e mais objetiva do que realmente faz sentido e proporcionarão indicativos de como encaminhar as próximas etapas do processo de *Design Thinking*. Algumas das ferramentas listadas para interpretar dados também podem ser utilizadas na etapa anterior (imersão), bem como para acompanhar as etapas seguintes.

Devido ao caráter aglutinador das ferramentas sugeridas nessa etapa, algumas delas também poderão ser utilizadas em outras etapas do processo. Abaixo, apresenta-se um quadro-resumo com indicação de tipos de ferramentas que podem ser utilizadas, conjunta ou isoladamente, na fase de interpretação de dados.

Quadro 3 – Ferramentas para interpretar dados coletados na fase de imersão.

TIPO/NOME	O QUE É	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Mapa conceitual	Organização de dados e informações complexas de maneira gráfica.	Conexão com palavras e temas-chave que tenham relação com o desafio.	VIANNA, 2010, p. 74
Critérios norteadores	Critérios norteadores para a escolha da definição, identificando pontos que devem ser observados ao longo do processo.	Os critérios norteadores surgem dos resultados provenientes das fases anteriores (imersão preliminar e em profundidade).	VIANNA, 2010, p. 78
Cartões de <i>insight</i>	Reflexões presentes baseadas nas informações coletadas com ferramentas anteriores.	Responder questões importantes surgidas ao longo do projeto após interações com usuários e solução proposta.	VIANNA, 2010, p. 65
Diagrama de afinidades	Sistematização dos cartões de <i>insights</i> , considerando todas as interdependências envolvidas.	Após a utilização das pesquisas anteriores, as informações e dados são organizadas pela equipe de maneira colaborativa.	VIANNA, 2010, p. 72
Mapa de empatia	Diagrama com as informações obtidas durante a identificação das características da persona e dividida em seis áreas.	Resumo das informações coletadas com o mapa de personas.	VIANNA, 2010, p. 83
Personas	Mapeamento de campo do perfil de atores impactados extremos.	As personas são personagens de ficção criados a partir da análise de comportamentos dos atores impactados, considerando perfis extremos.	VIANNA, 2010, p. 80 DIY, p. 91

(Continua...)

TIPO/NOME	O QUE É	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Jornada do usuário	Apresentação gráfica de todas as etapas de interação dos atores impactados com o desafio.		VIANNA, 2010, p. 85
<i>Blue print</i>	Apresentação visual de todas as interações de uma solução de prestação de serviços.	Definição das etapas de interação com os atores impactados e sistematização em uma matriz de análise.	VIANNA, 2010, p. 87
Mapa de histórias	Criação do roteiro para contar uma história com identificação de personagens e construção de uma oficina criativa de ideias.	Preenchimento de ficha roteiro para definição de perfil estruturado que será utilizado na coleta de informações baseado na técnica de “Contação de histórias”.	DIY, p. 77
Mapa de pessoas e conexões	Mapeamento de atores impactados e visualização do que está acontecendo em torno do desafio.	Preenchimento de ficha sugerida.	DIY, p. 83
Público-alvo	Identificação das necessidades dos atores impactados pelo desafio.	Preenchimento de ficha sugerida com as necessidades dos atores impactados pelo desafio.	DIY, p. 87

Fonte: As autoras, com bases nas referências indicadas.

Como resultado da etapa de Inspiração (imersão e interpretação), devem surgir *insights* sobre o problema. Os *insights*, por sua vez, indicarão possíveis ideais de soluções para os desafios. Ou seja, os *insights* são a base para geração de ideias. No tópico a seguir, será abordada a etapa de *Ideação* do processo de *Design Thinking*.

3.2 IDEACÃO - A GERAÇÃO DE IDEIAS

A etapa de ideação tem como propósito a geração de ideias de possíveis solu-

ções para o desafio estudado. As ferramentas utilizadas nesta etapa visam estimular o processo criativo e organizar a captação de ideias. É central aqui a multiplicidade de visões, a empatia, a colaboração e a criatividade. Para Sawyer (2013), a criatividade não é uma questão de sorte, mas, de método que pode auxiliar o processo criativo. Nesse sentido, o autor sugere um roteiro de oito passos para acelerar o processo de ter boas ideias: a) fazer a pergunta certa; b) tornar-se um especialista; c) estar sempre aberto e atento; d) relaxar a mente e imaginar; e) gerar ideias; f) relacionar ideias; g) escolher as melhores ideias; h) fazer algo com as ideias.

Abaixo, é apresentado um quadro-resumo com a indicação de tipos de ferramentas que podem ser utilizados, conjunta ou isoladamente, na etapa de ideação de soluções.

Quadro 4 – Ferramentas para ideação de soluções.

TIPO/NOME	O QUE É	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Oficina criativa	Oportunidade de aproximação e colaboração com muitas pessoas diferentes que estão envolvidas ou são afetadas pelo desafio.	Essa ferramenta provê uma lista de tarefas para planejamento da sessão de geração de ideias, ajudando a aproveitar ao máximo as interações do grupo de participantes.	DIY, p. 101
Gerador rápido de ideias	Ajuda a enquadrar ideias, problemas ou oportunidades em relação a cenários diferentes.	Preenchimento de ficha sugerida olhando para um problema ou oportunidade a partir de uma variedade de perspectivas	DIY, p. 105
Chapéus de pensamento	Permite que uma variedade de pontos de vista e perspectivas diferentes sejam trazidas para uma discussão, enquanto se mantém o foco no desafio.	Realização de atividade sugerida na ficha da ferramenta.	DIY, p. 109
Mapeamento de valores	Oferece possibilidades para descrever os valores incorporados na definição da futura solução.	Preenchimento de ficha sugerida e realização de atividade sobre os valores individuais dos implementadores futuros da solução.	DIY, p. 113

(Continua...)

TIPO/NOME	O QUE É	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
<i>Brainstorming</i>	Ferramenta para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo.	Anotar o maior número de ideias em um espaço pré-determinado de tempo.	VIANNA, 2010, p. 101
<i>Workshop criação</i>	É um encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras.	Em uma sessão criativa de trabalho em que os participantes são convidados a interagir na geração de ideias de forma colaborativa.	VIANNA, 2010, p. 105
Cardápio de ideias	Um catálogo apresentando a síntese de todas as ideias geradas no projeto.	Listando as ideias geradas durante o projeto e as organizando na forma de um menu de restaurante ou como cartas de um baralho.	VIANNA, 2010, p. 109
Matriz de posicionamento	Análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos Critérios Norteadores, bem como as necessidades das Personas criadas.	Listam-se as ideias geradas, podendo haver um agrupamento por semelhança ou, no caso de um volume muito grande, uma seleção prévia é necessária buscando a formação de uma matriz.	VIANNA, 2010, p. 111

Fonte: As autoras, com bases nas referências indicadas.

As ferramentas apresentadas acima apontam para um processo de criação de grande número de ideias sem nenhum julgamento inicial, o qual é denominado pensamento divergente. Tal pensamento precisa ser encaminhado na sequência para um momento de convergência das ideias, chamado de pensamento convergente, em que todas as sugestões são avaliadas e priorizadas para que haja um processo de decisão e filtragem sobre as melhores ideias disponíveis.

Tendo selecionado as melhores ideias, estas precisam, na etapa seguinte, ser pensadas em uma condição de aplicação em laboratório (condições controladas) para que um rápido *feedback* seja colhido e um processo de aprendizagem

possa ser gerado antes de uma implantação real ocorrer, como será apresentado no tópico a seguir.

3.3 PROTOTIPAGEM - DESENVOLVENDO AS IDEIAS

Um protótipo é uma versão da solução proposta, desenvolvida no intuito de testar e melhorar as ideias em um estágio inicial (NESTA, 2013). De acordo com Knapp et al. (2016), o protótipo não é algo de verdade, só precisa parecer verdadeiro. Nessa etapa, não será necessário que tudo esteja em perfeitas condições.

Sarkis (2017) destaca a necessidade de identificar os valores mais relevantes para os atores impactados pela solução e tentar reuni-los em um protótipo que será construído com recursos mínimos e com o intuito de gerar um ciclo de aprendizagem a respeito do formato mais adequado à solução proposta. Nessa perspectiva, a aplicação do protótipo possibilitará *insights* de como as pessoas vão reagir à possível solução - quais elementos são importantes, se é adequada, assim por diante. Knapp et al. (2016) fazem sugestões sobre modelos de protótipos conforme as características da solução proposta:

- Se for em uma tela (site, aplicativo, *software*), sugere-se utilizar *softwares* de criação de apresentação em slides ou sites para criação de materiais gratuitos;
- Se for em papel (relatório, folder, folheto, dentre outros), utilizar *softwares* de processamento de texto ou técnicas de *storyboard* (histórias em quadros);
- Se for um serviço (suporte a pessoas, serviços, tratamento médico, dentre outros), escrever um roteiro e utilizar a equipe do design da solução como atores;
- Se for um espaço físico (melhorias em uma escola, intervenção comunitária, dentre outros), modificar o espaço preexistente;
- Se for um objeto (produto físico, máquina etc.), remodelar o objeto preexistente, imprimir um protótipo em 3D ou fazer um protótipo de materiais acessíveis e de baixo custo como massa de modelar, material reciclado, dentre outros, utilizando fotos, desenhos e representações físicas do objeto.

Abaixo apresenta-se um quadro-resumo com indicação de tipos de ferramenta que podem ser utilizadas, conjunta ou isoladamente, para prototipar soluções:

Quadro 5 – Ferramentas para prototipagem.

TIPO/NOME	O QUE É	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Protótipo em papel	Representações de interfaces gráficas com diferentes níveis de fidelidade.	Construção de protótipos da solução em papel.	VIANNA, 2010, p. 126
Modelo de volume	É uma representação de um produto ou uma solução utilizando elementos que irão simular a versão real do produto ou protótipo.	Construção de protótipos com materiais simples (como papel, cartolina, massa de modelar etc.) ou mais elaborados simulando o produto a ser fabricado.	VIANNA, 2010, p. 130
Encenação	É uma simulação improvisada de uma situação que pode representar desde a interação de uma pessoa com uma máquina até um simples diálogo entre pessoas para encenar aspectos de um serviço.	Realização de encenação em grupo com diálogo e simulação de interação real entre os participantes.	VIANNA, 2010, p. 133
<i>Storyboard</i>	Representação visual de uma história através de quadros estáticos, compostos por desenhos, colagens, fotografias ou qualquer outra técnica disponível.	Elaboração de roteiro escrito para contagem da história.	VIANNA, 2010, p. 135
Protótipo de serviços	Simulação de artefatos materiais, ambientes e relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação da solução proposta.	Criação em um ambiente adequado de um protótipo que simula as interações para realização dos serviços e interações.	VIANNA, 2010, p. 138

(Continua...)

TIPO/NOME	O QUE É	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Gatilhos de melhoria	Propõem uma série de questões que podem ser usadas para ajudar a olhar o próprio trabalho de uma forma um pouco diferente.	O preenchimento das fichas sugeridas irá fornecer uma perspectiva levemente diferente do trabalho.	DIY, p. 119
Planos de teste de protótipos	Dá uma visão geral básica, mas útil das formas diferentes de como testar o trabalho e também de quando testá-lo. Pode-se construir um protótipo usando vários materiais, ou simplesmente desenhar ou atuar sua ideia.	Preenchimento da ficha-roteiro sugerida será um guia básico para ajudar no planejamento dos testes do seu protótipo.	DIY, p. 123
Mapa de experiência	Visão do trabalho através dos olhos das pessoas que estão recebendo, beneficiando-se ou até financiando-o.	Preenchimento da ficha-roteiro sugerida para documentar experiências de pessoas que tiveram contato com o trabalho.	DIY, p. 127
Diagrama	Visão geral das operações da solução, como atividades-chave, produtos, serviços e pontos de interação como a audiência pretendida, parceiros e beneficiários.	Preenchimento da ficha-roteiro com os aspectos-chave das interações da solução, de seu público-alvo e outros beneficiários.	DIY, p. 131

Fonte: As autoras, com base nas referências indicadas.

A interação com o protótipo (ou protótipos) gera uma série de informações sobre o seu funcionamento. Tais evidências servem de *feedback*, aprendizagens que podem servir para aprimorar a solução antes de ir a campo testá-la.

3.4 TESTAGEM – COLETA DE EVIDÊNCIAS E FEEDBACKS

3.4.1 Mínimo produto viável (MVP)

A partir da prototipagem, surge a necessidade de ir a campo testar o modelo de solução. Uma das formas de testar a solução, é definir um Mínimo Produto Viável (MVP) – do inglês, *Minimum Viable Product* – cujos aprendizados provenientes da aplicação possibilitam que a solução seja iniciada de maneira ágil e rápida, com ciclos mais curtos de implementação e execução, recombinação e incorporando *feedbacks* e lições aprendidas que permitirão adequar e aprimorar a solução.

De acordo com Strategyzer (2015), o Produto Mínimo Viável (MVP) é um método utilizado para testes rápidos baseados na proposta de valor de um produto, serviço ou recurso. Um MVP pode ser uma versão menor e/ou mais barata do produto/serviço final, permitindo teste das hipóteses da proposta de valor de forma mais rápida e econômica. Antes do início dessa etapa, questiona-se qual o aprendizado que deverá ser gerado com a testagem das hipóteses. É comum, também, desenvolver um plano de testagem detalhado antes de iniciá-la.

Olsen (2015) afirma que, primeiramente, deverá se encontrar uma visão clara sobre qual é a proposta de valor da solução proposta. Desta maneira, deverão ser identificadas quais as características mínimas do MVP. Cada benefício listado na proposta de valor deverá trazer as características necessárias de como a solução proposta trará benefícios às pessoas que se pretende impactar. Nas etapas anteriores, a reflexão foi produzida sob a lente do problema e, a partir deste momento, será focada na lente da solução. Todas as ideias criadas pela equipe de trabalho deverão ser organizadas com os recursos disponíveis e com base nos benefícios que irão proporcionar mais impacto. Ao final, a equipe deverá ter identificado quais são as três, ou no máximo cinco, principais ideias que potencialmente terão mais impacto na interação dos protótipos com as pessoas.

3.4.2 Testando e validando o protótipo de MVP

Olsen (2015) propõe que, uma vez definidas as características do protótipo de MVP, será necessário a realização de testes e validações preliminares com as pessoas que serão impactadas pelas soluções propostas. O principal objetivo dessa etapa é testar e validar todas as hipóteses levantadas, da mesma maneira que o melhor formato de protótipo a ser criado irá depender dos tipos de testes e validações que serão realizados.

Dentro dessa lógica, Olsen (2015) enfatiza que o primeiro caminho para categorizar os testes e validações será determinar se o teste será realizado buscando avaliar o produto ou serviço, ou o tamanho do mercado/oportunidade. Com relação a identificação do tamanho de mercado/oportunidade, uma página na *internet*, por exemplo, poderá mostrar quantas pessoas clicaram em uma determinada funcionalidade ou se engajaram com uma dada solução proposta, por exemplo. Protótipos de MVP utilizados para validar produtos, serviços ou novas soluções irão demandar apresentá-los para potenciais interessados para que *feedbacks* e *insights* sejam obtidos.

4 MODELAGEM: DESENVOLVENDO PARA IMPLEMENTAR

Após as etapas de prototipagem e testagem, a solução proposta precisa avançar nos estágios de inovação, o que pode requerer um planejamento mais detalhado para que possa ser efetivamente implementada.

O grande desafio nessa etapa é materializar soluções que sejam viáveis de serem implementadas. O ponto de partida da modelagem de iniciativas de impacto socioambiental deve ser a visão compartilhada dos critérios para a solução que está sendo desenvolvida entre os envolvidos na sua implementação. Nesse sentido, o desenho do modelo deverá ser de fácil compreensão.

A proposta de ferramenta para modelagem de soluções, apresentada a seguir, agrega elementos abordados em outros capítulos, insere tópicos do Canvas de Modelo de Negócios (BMC - *Business Model Canvas*) adaptado à área social e elementos provenientes da Teoria da Mudança (essa teoria é apresentada em detalhes neste livro no capítulo 11, que trata da avaliação e mensuração de impacto socioambiental). A esta combinação de elementos dá-se o nome de Canvas de soluções sociais e/ou ambientais.

4.1 O CANVAS DE SOLUÇÕES SOCIAIS E/OU AMBIENTAIS

O Canvas de iniciativas de impacto socioambiental, proposto neste capítulo, permite uma modelagem integrada, combinando elementos presentes em outros capítulos do livro, além do Canvas do Modelo de Negócios (adaptado à área social) e a Teoria da Mudança, conforme mencionado anteriormente. Como no Canvas de modelos de negócios tradicionais, há um conjunto de perguntas norteadoras que devem ser respondidas numa linguagem visual e com a intenção de clarear ainda mais a proposta de solução. Assim, da mesma forma, é recomendada a utilização de *post-its* coloridos durante o preenchimento, de maneira a permitir mover as ideias sempre que houver necessidade. A utilização de elementos da mesma cor para a segmentação do Canvas é recomendada para facilitar a visualização dos diversos elementos envolvidos na solução. Outra sugestão é que seja preenchido por um grupo de pessoas, para proporcionar uma cocriação com perspectivas múltiplas. Caso não seja possível fazê-lo em grupo, sugere-se que seja apresentado para outras pessoas a fim de que essas possam contribuir com detalhes para aprofundar o modelo destinado a solucionar o desafio central.

A lógica para sua elaboração é apresentada na Figura 1. O Canvas de iniciativas de impacto socioambiental proposto é composto de cinco grandes partes que, conjuntamente, devem: 1) nomear e indicar o tipo de solução proposta; 2) explicar, em linhas gerais, o desafio, justificando a relevância da proposta (por quê); 3) descrever a solução proposta (o que e como), as entregas e requisitos; 4) descrever os atores envolvidos e onde se localizam (quem e onde); 5) para responder aos aspectos quantitativos da proposta (quanto e quando), considerar recursos necessários e como mobilizá-los, custos envolvidos na solução, formas de ingresso de receitas, cronograma para entregas, estabelecimento de in-

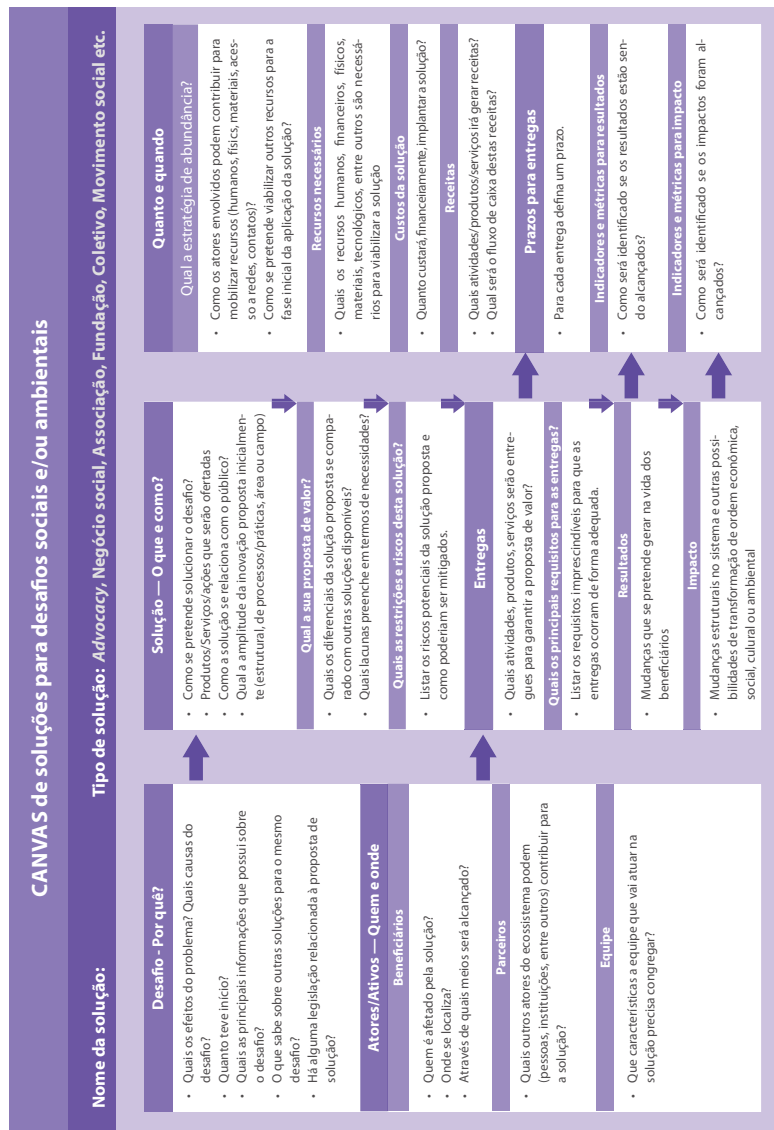


Figura 2 - Canvas de soluções sociais e/ou ambientais.
 Fonte: Mari Regina Anastacio contendo, entre outros, elementos do Canvas de Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) e da Teoria da Mudança (EVPA, 2013), FIS (2015) e MOVE-ICE (2014).

dicadores, formas de verificação dos resultados e impacto da solução proposta. A modelagem da iniciativa irá aprofundar os requisitos e demandas de gestão para implementação efetiva de uma dada solução.

5 SUSTENTAÇÃO DE MODELOS DE SOLUÇÕES

Para que a sustentação do modelo definido possa ser projetada no longo prazo, há casos em que as soluções precisam avançar com informações mais aprofundadas e/ou detalhadas do que o proposto na modelagem. Ou, ainda, em algumas situações, as soluções precisam de um formato mais específico, como é o caso de plano de negócios, projetos de escalonamento, projetos de intervenção comunitária em um dado território, projeto de *advocacy* para políticas públicas ou outras possíveis soluções, conforme discutido em capítulos anteriores do livro. Para algumas das soluções mencionadas neste parágrafo, há capítulos neste livro trazendo em detalhes a estrutura para elaborá-las.

A sustentação implicará decidir qual o melhor caminho a ser adotado, o que dependerá do tipo de solução que foi considerada mais adequada ao momento em que se encontram os empreendedores e ao contexto do desafio estabelecido.

Além das possibilidades indicadas anteriormente, um quadro-resumo é apresentado a seguir, contendo indicações de tipos de ferramentas que podem ser utilizadas, conjunta ou isoladamente, para elaboração de uma proposta de sustentação de um dado modelo.

Quadro 6 – Ferramentas para elaborar planos de sustentação de soluções a longo prazo.

TIPO/NOME	O QUE É	COMO UTILIZAR	FONTE COM EXEMPLO
Plano de negócios	Descrição estruturada e detalhada de diversos aspectos relacionados à sustentação de processos de gestão em longo prazo.	O preenchimento da ficha-roteiro irá apontar os aspectos-chave necessários para o desenvolvimento do plano de negócios.	DIY, p. 145
Plano de escalonamento	Estímulo de diálogo sério sobre o escalonamento com os principais parceiros e beneficiários internos e externos.	O preenchimento da ficha-roteiro irá ajudar no desenvolvimento de uma visão compartilhada do escalonamento, enquanto avalia recursos e se sua organização está pronta para dar o próximo passo.	DIY, p. 149

Fonte: As autoras, com bases nas referências indicadas.

A complexidade do mundo contemporâneo e o crescente número de desafios de ordem socioambiental demandam cada vez mais por inovação social. Tratar sobre esse tema significa explorar novas ideias de soluções que sejam viáveis, éticas, e sustentáveis em termos técnicos, financeiros e, ainda, capazes de contribuir para o bem-estar coletivo.

Nesse sentido, a metodologia de *Design Thinking* adaptado para inovações sociais vem ganhando cada vez mais força. Neste capítulo, foi apresentada uma proposta de etapas para gerar inovação social, inspirada nos estágios de inovação e adotando o *Design Thinking* como percurso para geração de soluções e suas posteriores modelagens. Foram apresentadas quatro etapas relacionadas a processo de *Design Thinking*: 1) *Inspiração* - o desafio ou a oportunidade que busca por soluções; 2) *Ideação* - a geração de ideias; 3) *Prototipagem* - o desenvolvendo as ideias; 4) *Testagem* - a coleta de evidências do protótipo e *feedback* sobre a sua aplicação. Cada etapa do processo de *Design Thinking* foi acompanhada, ao longo do texto, pela indicação de um conjunto de ferramentas. As etapas são iluminadas por um conjunto de valores: empatia, colaboração, experimentação; e princípios: equipes multidisciplinares, espaços dedicados e intervalos de tempo definidos

Acrescentou-se, ao processo de Design, a modelagem de soluções por meio de uma ferramenta CANVAS para iniciativas de impacto socioambiental, combinando elementos presentes em outros capítulos do livro, além de alguns elementos presentes no Canvas do Modelo de Negócios (adaptado à área social) e na Teoria da Mudança.

Abordou-se, também, aspectos referentes a como sustentar modelos de iniciativas de impacto socioambiental, considerando que isso implicará em decidir qual o melhor caminho a ser adotado para manter a solução viável no longo prazo. Esta opção dependerá do tipo de solução mais adequada ao momento em que se encontram o contexto do desafio estabelecido e/ou os empreendedores sociais envolvidos.

REFERÊNCIAS

ACE. **Guia lean startup** - como aplicar no meu negócio? Disponível em: <<http://info.goace.vc/leanstartup?hsCtaTracking=b126f16a-6486-45e3-a6dc-52a471b-4cbe7%7C2381d42e-18a5-4136-ae8a-9b11f25d5e95>>. Acesso em: 10 set. 2017.

BASSO, Bárbara; KRIEGER, Morgana. **6 passos para uma teoria da mudança e mais impacto em seu projeto**. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/lab/6-passos-para-uma-teoria-de-mudanca-e-mais-impacto-social-em-seu-projeto/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

BROWN, Tim. **Design thinking**. 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>>. Acesso em: 07 set. 2017.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 3. reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

DIY. **Ferramentas práticas para estimular e apoiar inovação social**. Disponível em: <<http://diytoolkit.org/toolkit/DIY-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

ECHOS. **Business design**: como o design pode mudar a forma de fazer negócios. (E-book). 2015. Disponível em: <<http://materiais.escoladesignthinking.com.br/ebook-business-design>>. Acesso em: 16 set. 2017.

ECHOS. **Design thinking na prática**. (E-book). 2015. Disponível em: <<http://materiais.escoladesignthinking.com.br/design-thinking-na-pratica>>. Acesso em: 16 set. 2017.

ECHOS. **Inovação social**. (E-book). 2015. Disponível em: <<http://materiais.escoladesignthinking.com.br/ebook-inovacao-social>>. Acesso em: 17 set. 2017.

EUROPEAN VENTURE PHILANTROPY ASSOCIATION - EVPA. **A practical guide to measuring and managing impact**. Brussels: EPVA, 2013. Disponível em: <<https://evpa.eu.com/download/IM-Guide-English.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

FIS. **Avaliação econômica de projetos sociais**. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015. Disponível em: <http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/wp-content/uploads/2016/03/Apostila_Gestores_2016_20160301.pdf>. Acesso em: out. 2017.

IDEO. **Human centered design**: kit de ferramentas. 2. ed. 2015. Disponível em: <<http://www.designkit.org/resources/1>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

LIEDTKA, Jeanne; SALZMAN, Randy; AZER, Daisy. **Design thinking for the greater good**: innovation in the social sector. New York: Columbia University Press, 2017.

MANO, Cristiane. **A disrupção está mudando o mundo como conhecemos**. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-disrupcao-esta-mudando-o-mundo-como-o-conhecemos/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

MANO, Cristiane. **A universidade que nasceu na garagem**. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-universidade-nada-tradicional-que-nasceu-na-garagem/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

MOVE-ICE. **Métricas em negócios de impacto social**. São Paulo: MOVE; Instituto de Cidadania Empresarial, 2014. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf>. Acesso em: out. 2017.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julia; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**: ways to design, develop and grow social innovation. 2010. Disponível em: <<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo**: elabore seu plano de negócio e faça a

diferença! São Paulo: Editora SENAC Nacional, 2013.

OLSEN, Dan. **The lean product playbook**. How to innovate with minimum valuable products and rapid customer feedback. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2015.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011.

REIS, Eric. **A startup enxuta**. 1. impressão. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SABETI, Heerad. **Fourth sector chance to build new economy**. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2017/09/fourth-sector-chance-to-build-new-economic-model/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

SARKIS, Gui. **5 tipos de protótipos para montar um MVP e otimizar investimentos**. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/lab/5-tipos-de-prototipos-para-montar-um-mvp-e-otimizar-investimentos/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

STRATEGYZER. **Testing your business model a reference guide**. 2015. Disponível em: <<https://strategyzer.com>>. Acesso em: 17 set. 2017.

VIANNA, MAURÍCIO et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/455690/Ofer-tas/E-books/Arquivos/Livro_Design_Thinking_-_Inovao_Negcios.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

VI. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alexandre Schmidt de Amorim
alexandre@asidbrasil.org.br

Propósito. Essa é uma palavra muito fácil de compreender quando se está identificada e estabelecida. O empreendedor social é movido pelo propósito: cada ação, decisão e gesto que ele faz é guiado por esta decisão. Porém, muitas vezes esse ideal não se torna um plano, ou seja, um conjunto de ações estruturadas, o que resulta em dificuldades para se tornar realidade na prática.

Após a definição do desafio que o empreendedor ou ativista social quer abarcar, conforme demonstrado nos capítulos anteriores, pode-se chegar à conclusão de que é necessário estruturar a sua iniciativa de impacto socioambiental dentro de um modelo sustentável em termos de impacto e de gestão financeira.

Dessa forma, ele torna-se capaz de consolidar a solução proposta a um problema socioambiental em um modelo que, independentemente de sua formatação jurídica (ver capítulo 3), garanta sua viabilidade e perenidade. A esse modelo denomina-se “modelo de impacto”. As engrenagens desse modelo de impacto devem, portanto, ser acionadas, entendendo-se o cenário no qual a iniciativa se encontra e os objetivos a serem atingidos em determinado período. Neste sentido, torna-se fundamental estruturar tal iniciativa de forma estratégica.

Assim, este capítulo apresenta o processo de gestão estratégica de uma iniciativa de impacto socioambiental, tratando dos seguintes temas: a definição das diretrizes e princípios da organização; a análise dos ambientes interno e externo; a formação de objetivos estratégicos para a organização como um todo; a elaboração de indicadores e metas; o desdobramento da estratégia em planos táticos e operacionais; e, por fim, os aspectos referentes ao controle estratégico.

Para facilitar a compreensão desse processo, a figura a seguir apresenta as cinco principais etapas da gestão estratégica, conforme serão tratadas neste capítulo.

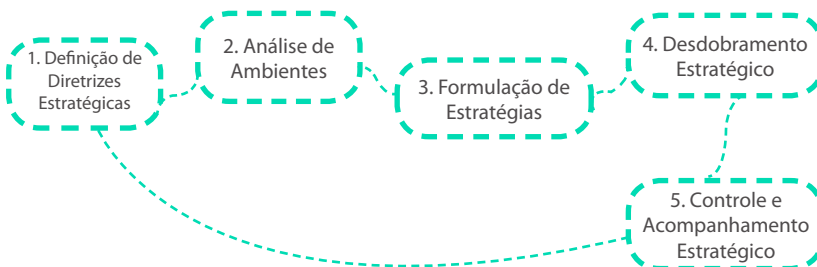


Figura 1 – Cinco principais etapas da gestão estratégica.

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993).

1 PONTO DE PARTIDA: DIRETRIZES E PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS

Primeiramente, é fundamental que as diferentes partes que se relacionam com uma iniciativa de impacto socioambiental tenham clareza e alinhamento com o propósito e os princípios que a regem. Assim, torna-se importante refletir sobre como traduzir a motivação intrínseca que o empreendedor social tem para seu time, seus parceiros, fornecedores, clientes e outras partes interessadas.

Uma das formas mais usuais para concretizar o propósito e os princípios da iniciativa é por meio da definição da identidade organizacional, que envolve a elaboração das seguintes diretrizes estratégicas: Missão, Visão e Valores da organização. A necessidade de reforçá-los é constante.

1.1 MISSÃO

A missão deve expressar “o que”, “para quem”, seu “foco de atuação” e “como” a iniciativa conduzirá suas atividades. No setor social, é esperado que esta inspire e motive os *stakeholders*¹ para que mobilizem esforços e contribuam para o propósito da iniciativa de impacto socioambiental. Existem diferentes abordagens para se expressar a missão ou propósito organizacional. Observa-se, na maior parte delas, que a missão é composta por três elementos principais:

- O que a iniciativa faz?
- Para quem ela faz?
- Qual o resultado esperado?

Abaixo são apresentados alguns exemplos de iniciativa de impacto socioambiental e suas missões:

- ASID Brasil: “Unimos empresas, voluntários, instituições e pessoas com deficiência para construir uma sociedade inclusiva.” (ASID, 2017, s/p);
- Aliança Empreendedora: “Unir forças e viabilizar acessos para que pessoas e comunidades de baixa renda possam ser empreendedoras, promovendo a inclusão e o desenvolvimento econômico e social.” (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2017, s/p);
- Vaga Lume: “Criar oportunidades para intercâmbios culturais por meio da leitura, da escrita e da oralidade, valorizando o protagonismo de pessoas e de comunidades rurais da Amazônia Legal brasileira.” (VAGA LUME, 2017 s/p);
- Egalite: “Estabelecer com responsabilidade e segurança a conexão entre organizações e pessoas com deficiência através da seleção, capacitação e acompanhamento dos agentes desta relação, demonstrando para o mercado e a sociedade o valor da igualdade de oportunidades.” (EGA-

¹ Stakeholders “representam qualquer público que afeta a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p. 494-507).

LITE, 2017, s/p).

A visão já traduz qual o ‘sonho’ ou o objetivo de longo prazo que a iniciativa se propõe a alcançar. A visão deve ser inspiradora e servir como um guia para decisões sobre o futuro da iniciativa de impacto socioambiental. A visão pode ter uma dimensão temporal (05 anos, 10 anos etc.) ou não determinar nenhum prazo. Esta é uma decisão que cabe aos próprios empreendedores e aos envolvidos na formulação estratégica estabelecer. De forma geral, a visão é construída em dois formatos:

- Como a organização se vê no futuro?
- Qual o futuro que a organização vê?

O primeiro formato se expressa em declarações de visão que utilizam expressões do tipo: “Ser referência em...”, “Ser considerado pelo nosso cliente o melhor prestador de serviço em...”. Esse formato de visão é, normalmente, utilizado por empresas capitalistas tradicionais e são estruturadas expressões que focam na própria organização.

Entretanto, é pouco usual as iniciativas de impacto socioambiental direcionarem sua visão de futuro apenas para si, pois, na maior parte das vezes, a visão é declarada com base na realidade que aquela iniciativa deseja ver no futuro, incluindo o que ela sonha para os seus beneficiários e como ela contribui para que isso se torne realidade. Seguem alguns exemplos de visões focadas tanto na iniciativa quanto no futuro almejado.

- GRAACC: “Ser reconhecido como centro de referência sustentável de ensino, pesquisa, diagnóstico e tratamento do câncer infanto-juvenil, prioritariamente para crianças e jovens de baixa renda, promovendo impacto na assistência à saúde.” (GRAACC, 2017, s/p);
- Instituto Phi: “Liderar o processo de crescimento quantitativo e qualitativo da filantropia no Brasil. Ser referência em assessoria de filantropia. Ser um dos maiores investidores sociais privados do Brasil.” (INSTITUTO PHI, 2017, s/p);
- APAE-SP: “Manter-se como referência no diagnóstico, prevenção e inclusão da pessoa com Deficiência Intelectual e tornar-se referência na geração e difusão de conhecimento sobre a Deficiência Intelectual.” (APAE-SP, 2017, s/p);
- Aliança Empreendedora: “Fazer a Economia um Lugar para Todos.” (ALIANÇA EMPREENDEDORA, 2017, s/p).

1.2 VALORES

Os valores são os pilares intrínsecos da iniciativa de impacto socioambiental. Constitui-se a indicação de pontos fundamentais que orientam o modo como a iniciativa busca os seus resultados. Os valores devem traduzir e permear a cul-

tura organizacional², as atitudes que serão valorizadas ou que não serão aceitas. Os valores podem ser expressos de diversas formas: escritos em um conjunto de frases, palavras soltas, por meio de uma carta ou um manifesto com o significado de transmitir as premissas organizacionais. Para ilustrar, a seguir, apresentam-se alguns exemplos de valores de iniciativas de impacto socioambiental:

- a. Quiron Educação: “Somos sonhadores, utópicos e realistas. Acreditamos que um mundo melhor é possível, que o erro pode ser uma forma de aprendizado, que o diferente possa ser visto com respeito, e que podemos realizar nossos sonhos.” (QUIRON, 2017, s/p);
- b. Geekie: “A Geekie acredita que independentemente de quem você é, de onde veio ou aonde chegou, é possível ir ainda mais longe! Somos responsáveis por determinar aonde queremos chegar, e principalmente, por iniciar as mudanças que nos levarão até lá!” (GEEKIE, 2017, s/p);
- c. ASID Brasil: “A Nossa ASID: Somos todos donos da ASID. Trabalhamos por uma Causa: sem ela não existiríamos. Fazemos Acontecer: Independente do Contexto entregamos os melhores resultados. Relacionamentos Inspiradores: amigos em busca do mesmo ideal sempre. Espírito Inovador: jovens empreendedores buscando eterno desenvolvimento pessoal e profissional sempre. Altruísmo: trabalhamos pelo próximo e é isso que nos faz levantar da cama todos os dias.” (ASID, s/p);

Atenção: algumas organizações muitas vezes se baseiam em formatos pré-estabelecidos de missão, visão e valores, criando “frases bonitas” e expondo em quadros nas paredes de suas instalações, sem efetivamente utilizá-las na prática. É importante que, além da exposição para que estes elementos sejam constantemente lembrados, eles sejam, acima de tudo, reforçados no dia a dia, nas formas de relação entre os envolvidos e nas decisões e escolhas feitas pela organização. Por isso, o fundamental é compreender a razão essencial da existência dessas diretrizes. Elas existem para inspirar a equipe, parceiros, fornecedores, clientes, beneficiários e outros *stakeholders*, trazendo, de maneira clara, o que a organização faz, como faz e onde quer chegar. E, como fonte de inspiração, essas diretrizes permitem facilitar a tomada de decisão, sendo utilizadas como um guia para os gestores e para a equipe nos momentos de decisão sobre a criação de um novo projeto, de contratação ou desligamento de colaboradores, de orientação e embasamento para *feedback* interno, entre outras tomadas de decisão.

Além disso, ser o exemplo é a base, especialmente dos valores. Ou seja, a liderança deve incorporar e ser o exemplo dos valores da iniciativa de impacto socioambiental. Caso a iniciativa crie as diretrizes institucionais, é importante atentar para que sejam praticadas, pois o contrário pode contribuir para problemas relacionados a crises em termos de credibilidade para a liderança e acabar afetando o clima interno e a relação com atores externos à iniciativa.

² Para Schein (2009, p. 9), a cultura organizacional constitui-se “um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento” em um contexto organizacional.

Dica: é importante lembrar essas diretrizes constantemente nos encontros com a equipe, nas conversas com parceiros, nas reuniões de gestão e momentos com os beneficiários. Manter esses elementos presentes e aplicados é um dos principais, e talvez mais difíceis, papéis das lideranças de uma iniciativa de impacto socioambiental.

Na Prática: a recomendação é reunir as partes interessadas para a elaboração das diretrizes e dos princípios. A construção coletiva e participativa possibilita envolvimento, sentimento de pertença e corresponsabilidade pelos resultados. Para o momento de reunião, podem ser utilizadas diversas técnicas com o grupo. Sugere-se que, antes de iniciar as definições, os participantes sejam apresentados e que se propicie a integração entre eles. É interessante verificar qual a motivação deles em fazer parte do processo para o qual estão sendo convidados a contribuir e como veem a iniciativa de reuni-los para tal fim. Para iniciar a elaboração das diretrizes e princípios no grupo é recomendado trabalhar com *post-its*, cartazes, grupos de discussão, trazendo, para cada item (missão, visão e valores), as perguntas orientadoras apresentadas anteriormente. Neste momento, há reflexões que são extremamente importantes, como, por exemplo: “qual é efetivamente o público foco das atividades da organização?” ou “a resposta da organização aos desafios que visualiza farão sentido para o público a que se destina?”. É muito importante ouvir a opinião de todos e definir os valores somente após extrair o máximo de informações e opiniões de todos os participantes, cuidando sempre para que a discussão não se torne improdutiva e cansativa.

2 COMO E ONDE: A ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Tendo definido as diretrizes e os princípios da iniciativa, o que faz, para quem faz, e o que almeja a longo prazo, o segundo passo é saber como e onde está a iniciativa de impacto socioambiental nesse dado momento.

Em uma analogia simples: uma mulher deseja correr uma maratona em Florianópolis. Sabendo o que ela quer, o segundo passo é saber como estão suas atuais condições. Neste sentido, o primeiro ponto de análise é verificar se ela já é uma atleta, qual o seu nível de preparo físico, qual a qualidade de seus equipamentos, como tênis etc. Na sequência, é importante verificar quanto tempo ela tem para treinar, qual a distância de sua residência, a proximidade ou não de uma área adequada para treinamento, qual sua disponibilidade de tempo para treinar, quais são as previsões climáticas para o período de treino, e assim por diante. Ou seja, quais são as suas condições diante dos desafios que se propõe a alcançar.

É fundamental conhecer as condições do ambiente interno e externo da iniciativa de impacto socioambiental para definir as ações mais adequadas ao alcance dos propósitos estabelecidos. Uma das ferramentas mais conhecida e utilizada no contexto de gestão para levantamento de análise ambiental é a matriz SWOT (HUMPHREY, 2005), ou FOFA, em sua tradução para o português. Trata-se de um acrônimo que se refere a forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).



Figura 2 – Matriz SWOT.
Fonte: Adaptado de Silva (2009).

No que se refere ao ambiente interno, deve-se levantar dados referentes às forças e fraquezas da iniciativa. Usualmente, tais informações são coletadas junto à equipe, aos clientes e aos fornecedores, além do levantamento de dados internos. Na Figura 2, o quadrante das **forças** indica: quais são as características internas da iniciativa que representam pontos fortes, positivos, que a destacam. Como exemplos, pode-se citar: capacidade técnica da equipe, qualidade do produto e/ou serviço, materiais visuais e força da marca, equipe integrada, estrutura de gestão e governança, entre outros.

O quadrante das **fraquezas** constitui-se de elementos que podem influenciar negativamente o alcance dos resultados e podem estar relacionados a: baixa qualidade no processo comercial ou de captação de recursos, inadequada gestão das informações produzidas nos processos/projetos, inexistência de base de dados para armazenar informações referentes aos públicos com os quais a iniciativa atua, pouco capital de giro, ausência de um modelo de receita continuado, entre outros.

De acordo com a Figura 2, os elementos relacionados à análise do ambiente externo envolvem a identificação de **ameaças** e de **oportunidades** provenientes do macroambiente. É comum os empreendedores sociais observarem mais o contexto interno da iniciativa, pois esse é o ambiente mais conhecido. Todavia, para além das variáveis internas, há variáveis externas que afetam fortemente a dinâmica e o desempenho de uma iniciativa de impacto socioambiental. Dentre estas variáveis, destacam-se, neste capítulo, as seguintes: políticas, econômicas, tecnológicas, econômicas, legais, sociais, entre outros, de acordo com a natureza da iniciativa.

Obviamente, as variáveis do macroambiente terão pesos diferentes considerando-se cada tipo de iniciativa de impacto socioambiental e todas as variáveis devem ser analisadas. A seguir, são comentadas as que aqui consideramos serem as mais

presentes no ambiente da maioria das iniciativas de impacto socioambiental:

- **Político:** verifica como os governos podem exercer influência na organização. As iniciativas de impacto socioambiental geralmente são muito influenciadas por mudanças em convênios, emendas parlamentares, políticas públicas, política fiscal, entre outros;
- **Econômico:** fato comum no Brasil são as crises econômicas e é importante realizar uma análise dos segmentos que estão em crescimento ou em decréscimo, verificando onde existem oportunidades e onde existem riscos/ameaças. Além disso, no ambiente econômico, deve-se analisar taxas de juros, inflação, reajustes sindicais etc. De maneira mais específica, como as mudanças econômicas tem afetado os seus clientes, fornecedores e outros parceiros?
- **Social:** essa variável do macroambiente é ligada ao comportamento das pessoas, podendo se observar tendências do consumidor ao marketing de causa, bem como movimentos de classes econômicas, mudanças culturais e outros aspectos que são relevantes, especialmente no que tange ao seu público alvo.
- **Tecnológico:** refere-se ao desenvolvimento de novas tecnologias que tem contribuído de forma acentuada para transformações sociais ganharem escala e impactarem mais pessoas, sem gerar um aumento proporcional nos custos.
- **Ecológica:** essa variável afeta prioritariamente iniciativas que buscam gerar impacto no meio ambiente, entendendo as macrotendências em termos de sustentabilidade, logística reversa, uso de resíduos, entre outros.
- **Legal:** esta variável, principalmente para as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos no Brasil, está em constante alteração. São aspectos que compõem esta variável: mudanças na legislação trabalhista, tributária, marcos regulatórios da sociedade civil, para citar somente alguns.

A análise das variáveis ambientais permitirá identificar oportunidades e ameaças e, ainda, como o ambiente interno deve ser estruturado para responder às demandas externas.

Na Prática: sabe-se do desafio das iniciativas de impacto socioambiental em conseguir estar atenta a todas as variáveis tanto do ambiente interno como externo. Todavia, esta é uma condição fundamental para sua sobrevivência em longo prazo.

3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Com a análise SWOT, o empreendedor provavelmente observará muitos caminhos para que a iniciativa cresça, gere mais impacto social e consiga se aproximar da sua visão. A formulação estratégica deve responder onde e como a iniciativa de impacto socioambiental vai chegar ao próximo período.

O primeiro passo após o fechamento da SWOT, é eleger quais são os aspec-

tos mais importantes, aqueles que de fato precisam integrar a estratégia da iniciativa. Assim, um dos pontos fundamentais, é saber escolher onde há oportunidades, ameaças, fraquezas e forças que realmente são determinantes para a iniciativa, diferenciando-as daquelas que não são. Estratégia é escolher, é saber decidir e, em diversos casos, dizer não.

O horizonte temporal de uma formulação estratégica pode apresentar diferentes períodos de duração. Em geral, as grandes empresas têm uma visão de longo prazo, algumas chegam a criar objetivos estratégicos para 10 a 20 anos. Para as iniciativas menores e que estão em fase inicial, recomenda-se trabalhar com períodos de um ano e ir aumentando à medida que a iniciativa vai crescendo.

A escolha do modelo proposto neste capítulo tem por objetivo simplicidade e rapidez. Neste sentido, a iniciativa deve estabelecer uma estratégia global, incluindo os elementos abaixo e sempre lembrando que é necessário analisar a sua capacidade de execução e optar por aquilo que realmente importa e conseguirá alcançar, diante de sua estrutura. A estrutura que segue é adaptada de SOULE (2009):

- **Objetivo:** elaborar objetivos que contemplem toda a iniciativa, considerando as variáveis ambientais internas e externas.
- **Metas:** refere-se a quantificar e temporalizar os objetivos para a criação de metas de qualidade. Veneri (2017) afirma que boas metas possuem as seguintes características:
 - Específica: significa que uma meta deve ser clara, objetiva e de fácil compreensão para todos que a lerem;
 - Mensurável: uma meta deve ser passível de ser medida, sendo possível dizer, de forma clara, se ela foi alcançada ou não;
 - Atingível: a meta deve ser realista e possível de ser alcançada, gerando confiança, na equipe e em todos os envolvidos, de que poderá realmente ser alcançada;
 - Relevante: como foi visto até agora, ela deve estar alinhada com a estratégia, conectada com todas as outras ações que levarão ao alcance do resultado global;
 - Prazo: uma meta deve ter um prazo claro para ser atingida.
- **Escopo:** quais os produtos e serviços que serão ofertados e para quem? Podem ser impactados novos públicos, ou em novas regiões, ou o mesmo público com novos serviços, ou serviços podem ser descontinuados?
- **Diferencial:** o que a iniciativa tem como 'único' – algo que ela oferta diferentemente de outros atores - para que aquela estratégia dê certo. O que faz com que o cliente escolha um ou outro serviço/produto? Qual é o ponto (pode ser qualidade, conhecimento, capacidade, região) que faz com que não haja duplicidade de iniciativas fazendo a mesma coisa para o mesmo público? É preciso somar esforços e não competir fazendo a mesma coisa no mesmo território?
- **Lógica de encadeamento coerente entre as fases de planejamento:** a lógica se traduz através da união de todos os fatores listados acima, criando uma série de atividades que alcançarão o objetivo proposto. Na lógica

ca que se percebe, as decisões e atividades realizadas estão se somando umas às outras ou estão se direcionando para lados opostos.

Na Prática: o exemplo a seguir ilustra a estrutura proposta neste capítulo: imagine uma iniciativa de impacto socioambiental que tem a missão de apoiar o paciente com câncer na motivação para enfrentar o tratamento e aumentar suas chances de cura. A iniciativa, no caso, realiza sua missão por meio da melhoria dos ambientes de hospitais públicos e particulares, deixando-os mais lúdicos, vivos e alegres. Todo o recurso existente vem através de doações de pessoas físicas que apoiam a causa. Com base nesses elementos, a iniciativa definiu a seguinte matriz SWOT:



Figura 3 – Matriz SWOT.

Fonte: O autor.

De maneira resumida, essa iniciativa visualizou como forças o fato de que um grande número de pessoas conhece a sua marca e, exatamente por isso, tinha número elevado de voluntários para atuar nos hospitais. Mesmo diante disso, não estava conseguindo atrair doações na quantidade adequada, o que permitia manter somente dois funcionários em tempo integral, fato esse que impossibilitava expandir seu impacto social. Por outro lado, os formuladores das estratégias identificaram como oportunidade a possibilidade de atuar com o PRONON (lei de renúncia fiscal específica para o tratamento do câncer). O processo de análise ambiental identificou uma pesquisa científica que comprova

o impacto positivo de ambientes hospitalares mais vibrantes sobre o aumento do índice de cura para pacientes de câncer e redução do tempo de permanência em leitos hospitalares. Tais informações indicavam a redução de custos do hospital no atendimento. Como ameaças, identificaram que um projeto de lei em trâmite no congresso nacional brasileiro previa a padronização dos espaços internos dos hospitais públicos.

Tendo clareza da missão da iniciativa, reconhecendo melhor seu ambiente interno e as variáveis externas de maior impacto, é possível definir as prioridades. Abaixo, apresenta-se um exemplo utilizando os elementos identificados neste capítulo como constituintes da formulação de estratégias:

- **Objetivo:** aumentar o número de hospitais públicos e particulares impactados;
- **Meta:** aumentar em 50% o número de hospitais particulares e em 90% o número de hospitais públicos no período de dois anos;
- **Escopo:** para os hospitais particulares de grande porte, sugere-se ambientação física que valorize os espaços, dando-lhes um tom de ludicidade e alegria, utilizando como argumento comercial os resultados da pesquisa sobre o impacto do ambiente físico no processo de cura dos pacientes, redução do tempo de permanência em leitos hospitalares e consequente redução de custos por parte dos hospitais. Para os hospitais públicos, sugeriu-se apresentar um projeto junto ao PRONON para captação de recursos via lei de incentivo fiscal. No que se refere aos hospitais públicos, não haveria então cobrança para reestruturação das instalações físicas;
- **Diferencial:** a experiência da iniciativa e o fato de ser a única do Brasil especializada nesse serviço;
- **Lógica de encadeamento coerente entre as fases de planejamento:** remodelar o negócio, saindo da dependência exclusiva de doações e migrando para a prestação direta de serviços e uso de leis de incentivo fiscal.

4 DESDOBRANDO AS ESTRATÉGIAS

Após a elaboração dos objetivos estratégicos da iniciativa, faz-se necessário desdobrá-los para os níveis táticos e operacionais (OLIVEIRA, 2010), como mostra a Figura 4. Esse desdobramento compreenderá a criação de planos de ação específicos por áreas da organização. A implementação dos planos táticos e operacionais contribui para o alcance dos objetivos estratégicos. Para realizar esse desdobramento, sugere-se que a organização identifique o que é necessário realizar para que cada objetivo estratégico seja alcançado. De acordo com Maximiano (2012), os objetivos estratégicos devem estar voltados à orientação externa e são de longo prazo; os objetivos táticos referem-se ao médio prazo e são divididos entre as diversas áreas da organização; e os objetivos operacionais, por sua vez, estão relacionados à estruturação de rotinas e processos com foco no curto prazo.

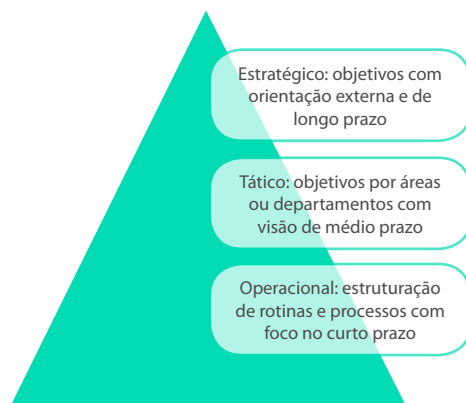


Figura 4 – Desdobramento estratégico.
Fonte: Adaptado de Maximiano (2012).

Na Prática: na sequência, serão apresentados dois exemplos de desdobramento de objetivos estratégicos de distintas organizações.

Exemplo 1: como boa parte das iniciativas de impacto socioambiental tendem a ser de pequeno porte, e nem sempre possuem áreas organizacionais bem definidas, pode-se optar por juntar os objetivos táticos e estratégicos em um único plano. No caso da iniciativa que tem como um de seus objetivos estratégicos aumentar o número de hospitais públicos e particulares impactados, ela precisa realizar alguns outros objetivos de médio e curto prazos, a exemplo: (a) aprofundar o entendimento acerca da lei de incentivo PRONON vigentes no Brasil; (b) desenhar um projeto com base no referido incentivo; (c) elaborar um plano de captação de recursos; (d) desenhar um serviço para hospitais particulares; (e) preparar equipes para execução dos serviços para atuação junto a hospitais particulares e para atuação no projeto voltado aos hospitais públicos; (f) elaborar um portfólio estruturado para cada modalidade de hospital; e (g) desenvolver um plano comercial e executá-lo.

Exemplo 2: uma iniciativa de médio porte que possui uma estrutura organizacional que permite identificar áreas distintas no nível tático. A referida iniciativa atende pessoas com deficiência e tem como objetivo estratégico: aumentar o atendimento clínico dos beneficiários de forma sustentável financeiramente. Esse objetivo estratégico pode ser desdobrado nos seguintes objetivos táticos:

1. Desenhar uma proposta de ampliação do número de atendimentos – Responsável: Departamento Clínico;
2. Garantir convênio com o Sistema Único de Saúde – Responsável: Departamento de Captação de Recursos;
3. Formatar um portfólio de treinamentos para a comunidade acadêmica da área de saúde – Responsável: Departamento de Captação de Recursos e Departamento Clínico;
4. Comercializar o portfólio de treinamentos e rentabilizar esses treinamentos

- Responsável: Departamento de Captação de Recursos;
5. Ministrar os treinamentos - Departamento Clínico.

Cada um desses objetivos táticos será desdobrado em objetivos que irão compor o plano de ação operacional (envolvendo rotinas e processos cotidianos). De acordo com Campos (2003), uma das ferramentas para a elaboração de planos é o denominado 5W2H (do inglês, 7 perguntas, cinco iniciam com W e duas com H). O quadro abaixo apresenta o desdobramento do exemplo referente ao objetivo: prestar atendimento aos beneficiários.

Quadro 1 – Ferramenta para a elaboração de planos.

O QUE?	COMO?	QUEM?	ONDE?	QUANTO?	QUANDO?	POR QUE?
Desenhar uma proposta de ampliação do número de atendimentos.	Detalhando o número de atendimento por dia e por beneficiário.	Leandro.	Os atendimentos devem ocorrer na instituição.	R\$ 0,00	Até fevereiro.	Saber o número de profissionais e atendimentos realizados.
Contratar os Profissionais.	Abrindo um processo seletivo .	Leandro.	O processo seletivo ocorrerá na instituição, sendo que a divulgação deve ocorrer nas Universidades .	Até R\$ 400	Até abril.	Possibilitar a ampliação dos atendimentos.
Treinar os profissionais.	Criando um plano de treinamento que contemple os seguintes temas: histórico e perfil da instituição, código de conduta, conteúdos técnicos e perfil dos beneficiários.	Adriana.	Na instituição.	R\$ 200	Até maio.	Garantir a qualidade dos atendimentos.
Iniciar os Atendimentos.	Iniciando os atendimentos com um acompanhamento próximo do coordenador do Departamento do Departamento Clínico.	Adriana.	Na instituição.	R\$ 7.600/mês	01/07.	Aumentar a quantidade de atendimentos da instituição.

Fonte: O autor.

Com o desdobramento dos objetivos, tem-se uma série de ações com prazos e responsáveis. A criação de um cronograma é necessária para facilitar o acompanhamento. Sugere-se, aqui, uma ferramenta simples que coloca na primeira coluna as ações e, nas demais colunas, as datas de acordo com uma periodicidade padrão – que pode ser bimestral, mensal, semanal ou outro período desejado. Entre as atividades, coloca-se uma linha para o previsto e outra para o realizado, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 2 – Modelo de cronograma.

		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho
CRIAR UM PLANO DE ATENDIMENTO	Previsto							
	Realizado							
CONTRATAR OS PROFISSIONAIS	Previsto							
	Realizado							
TREINAR OS PROFISSIONAIS	Previsto							
	Realizado							
INICIAR OS ATENDIMENTOS	Previsto							
	Realizado							

Fonte: O autor.

Após o desdobramento dos objetivos estratégicos em táticos e operacionais, o próximo passo é a elaboração do orçamento.

O orçamento é um planejamento financeiro que projeta receitas e despesas e é criado após a definição da estratégia e do cronograma. O primeiro passo é a definição dos centros de custo e de receita da iniciativa, que são segmentos que têm autonomia para administrar suas despesas e receitas. Após essa definição, cada centro deve ter um fluxo de caixa com as receitas e despesas que sua área deve ou pode ter. O fluxo de caixa consiste em uma planilha que tem na primeira coluna o plano de contas e na linha superior o tempo (podendo ser em meses, em trimestres etc.). Já o plano de contas é uma classificação de despesas e receitas da iniciativa – por exemplo: venda de produtos, doações, venda de serviços, aluguel, água, luz, salários, encargos, contabilidade etc. Cada iniciativa pode elaborar o plano de contas de acordo com o seu tipo de movimentação financeira. Assim, as estratégias serão projetadas financeiramente através de receitas e despesas, no orçamento.

O orçamento global é composto pela soma dos orçamentos por centro de custo, que podem ser considerados táticos. No caso da iniciativa julgar necessário, ela pode criar mais um nível de orçamento que seria operacional.

Na Prática: uma iniciativa que atua na oferta de cursos de inglês para população de baixa renda pode definir como centros de custos e receitas as frentes comercial, de ensino e administrativa. O gestor de cada uma dessas áreas será responsável pelo orçamento da sua área. A área comercial irá inserir no fluxo de

caixa a projeção de receitas para o período, incluindo a venda dos cursos, bem como as despesas (pessoas, equipamentos, logística, divulgação etc.) que terá nesse período. Já a área administrativa não traz nenhuma receita e assim ela projetará apenas suas despesas.

É interessante que a planilha orçamentária possibilite uma comparação clara entre o previsto e o realizado de cada período, bem como traga projeções futuras do saldo de caixa e da situação financeira da iniciativa. Isso facilitará muito o processo de controle orçamentário, que será descrito adiante.

Tabela 1 – Modelo de planilha orçamentária.

	JAN		FEV		MAR		ABR	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo Inicial	R\$ 7.500	R\$ -	R\$ 4.450	R\$ -	R\$ 3.950	R\$ -	R\$ 11.550	R\$ -
Receita	R\$ 3.650	R\$ -	R\$ 6.200	R\$ -	R\$14.300	R\$ -	R\$ 7.300	R\$ -
Venda de produtos	R\$ 1.500		R\$ 4.000		R\$ 4.000		R\$ 5.000	
Bazar	R\$ 2.000		R\$ 2.000		R\$ 10.000		R\$ 2.000	
Doações	R\$ 150		R\$ 200		R\$ 300		R\$ 300	
Editais	R\$ -		R\$ -		R\$ -		R\$ -	
...								
Despesas Administrativas	R\$ 1.400	R\$ -	R\$ 1.400	R\$ -	R\$ 1.400	R\$ -	R\$ 1.400	R\$ -
Aluguel	R\$ 1.200		R\$ 1.200		R\$ 1.200		R\$ 1.200	
Luz	R\$ 120		R\$ 120		R\$ 120		R\$ 120	
Água	R\$ 80		R\$ 80		R\$ 80		R\$ 80	
...								
Despesas com Pessoas	R\$ 5.300	R\$ -	R\$ 5.300	R\$ -	R\$ 5.300	R\$ -	R\$ 5.300	R\$ -
Salários	R\$ 3.500		R\$ 3.500		R\$ 3.500		R\$ 3.500	
Encargos	R\$ 1.500		R\$ 1.500		R\$ 1.500		R\$ 1.500	
Treinamentos	R\$ 200		R\$ 200		R\$ 200		R\$ 200	
Plano de Saúde	R\$ 100		R\$ 100		R\$ 100		R\$ 100	
...								
Saldo final	R\$ 4.450	R\$ -	R\$ 3.950	R\$ -	R\$ 11.550	R\$ -	R\$ 12.150	R\$ -

Fonte: O autor.

5 CONTROLE DO PROCESSO ESTRATÉGICO

Por vezes, as falhas em termos de gestão estratégica se encontram não na fase de análise ou formulação, mas na falta de acompanhamento e controle adequado dos objetivos e dos planos de ação.

É necessário que os dirigentes da iniciativa, após a implementação estratégica, tenham com suas equipes a disciplina de monitorar os objetivos estratégicos e os planos táticos e operacionais, acompanhando metas e indicadores relacionados às metas estabelecidas para cada objetivo estratégico.

Dessa forma, cada um dos objetivos que compõem a estratégia deve ter metas claras que possibilitem compreensão de todas as partes interessadas. Lembrando que uma meta precisa ser *Atingível* e *Relevante*, conforme mencionado anteriormente.

Na Prática: Retomando o caso da iniciativa que trabalha para apoiar pacientes com câncer na motivação para enfrentar o tratamento e aumentar suas chances de cura, o objetivo utilizado no exemplo é:

- *Específico* - aumentar o número de hospitais particulares públicos e particulares impactados;
- *Mensurável*: aumentar em 50% o número de hospitais particulares e em 90% o número de hospitais públicos;
- *Prazo*: em dois anos.

A descrição da meta pode ser assim resumida: *aumentar em 50% o número de hospitais particulares e em 90% os hospitais públicos impactados pelo projeto de adaptação de ambientes de tratamento de quimioterapia no período de 02 anos.*

Torna-se necessário desenvolver uma *rotina de acompanhamento dos processos de gestão da estratégia*. Isso significa que o grupo de gestores da iniciativa deve criar mecanismos de controle e, periodicamente, dedicar tempo para avaliar o andamento dos objetivos estratégicos e seus desdobramentos.

Para cada meta é sempre importante analisar se ela está sendo alcançada, se há uma tendência de manter-se desta forma ou, ainda, no caso de não ter sido alcançada, é necessário entender a causa pela qual não está acontecendo conforme planejado. A partir de tal análise pode-se, caso necessário, criar planos de ação corretivos e/ou preventivos. O plano de ação preventivo é utilizado quando se observa riscos ou tendências de que determinado objetivo/meta não será alcançado. Os planos de ação corretivos devem ser feitos quando as metas não foram alcançadas. O primeiro passo para um plano de ação corretivo é entender com profundidade as suas causas e ter cuidado de, por falta de tempo, não realizar análises superficiais das falhas detectadas.

Na prática: por exemplo, é identificado que a qualidade do serviço é baixa por falta de qualificação da equipe. Como ação corretiva, podem ser reestruturados os conteúdos e metodologias dos treinamentos para equipe técnica.

Todavia, convém salientar que o controle da gestão não se resume a acompanhar somente os objetivos estratégicos. Kaplan e Norton (2004) afirmam que

uma organização deve acompanhar quatro dimensões principais:

- *Aprendizagem Organizacional*: essa dimensão trará indicadores relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores, inovação, clima organizacional e outros. Alguns exemplos são: satisfação dos colaboradores, clima organizacional, número de inovações advindas dos colaboradores, número de horas de treinamentos e afins;
- *Processos*: essa segunda dimensão traz uma perspectiva de melhora de processos internos. Dessa forma, exemplos de indicadores são: retrabalho, devolução de produtos, qualidade, eficiência de processos de vendas, entre outros;
- *Clientes*: a perspectiva de clientes traz o impacto que as melhorias de processos e a aprendizagem organizacional estão trazendo ao mercado. Por isso, são analisados indicadores como: satisfação dos clientes, fidelização dos clientes, participação de mercado, ampliação para novos mercados e afins;
- *Financeiro*: essa é a última perspectiva proposta para os modelos tradicionais pelos dois autores, pois tudo que a organização faz repercute em resultados financeiros, que são os indicadores comumente mensurados: variação da receita, variação do custo, percentual de dependência de um cliente, sobra de caixa etc.

No que se refere às iniciativas de impacto socioambiental, uma quinta dimensão deve ser considerada: a dimensão de impacto socioambiental.

O papel do líder da organização consistirá em mobilizar os recursos (financeiros, humanos e afins) da iniciativa para o alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, a disciplina dos gestores e capacidade de trazer os *stakeholders* para o alcance desses objetivos de maneira compartilhada merece atenção. É comum os empreendedores se utilizarem de mentores ou, em alguns casos, até de estruturas de governança (como conselhos de administração) para auxiliar no processo de refletir sobre os resultados e fornecer uma visão externa sobre a iniciativa.

A gestão estratégica é parte fundamental para o crescimento de uma iniciativa de impacto socioambiental. Toda iniciativa, ao longo do seu amadurecimento, passará pela estruturação de processos e da sua estratégia.

Para isso, é importante ter clareza do seu propósito – definindo as diretrizes estratégicas, bem como fazer uma leitura do ambiente interno e externo e traçar estratégias que possibilitem o alcance do propósito. As estratégias devem envolver todos os colaboradores, por meio de planos táticos e operacionais, sendo que o gestor irá acompanhar o andamento da iniciativa por meio de metas e indicadores bem definidos.

Mais do que o desejo que o empreendedor social tem de ver e criar um mundo melhor, é importante que esse propósito se transforme numa ação ordenada. A administração estratégica vem como um catalisador que permitirá a estruturação e crescimento da iniciativa, ampliando, assim, o impacto socioambiental.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA EMPREENDEDORA. **Como trabalhamos**. Disponível em: <<http://alianca-empresendedora.org.br/nosso-trabalho/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

APAESP. **Sobre**. Disponível em: <<http://www.apaesp.org.br/pt-br/sobre/Paginas/missao-visao-valores.aspx>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

ASID BRASIL. **O que é a ASID**. Disponível em: <<https://asidbrasil.org.br/o-que-e-a-sid/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

CAMPOS, Meira R. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação estratégica. Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERTO, Samuel; PETER, Paul J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

EGALITE. **Sobre**. Disponível em: <<https://www.egalite.com.br/sobre>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

GEEKIE. **Sobre**. Disponível em: <<http://www.geekie.com.br/sobre/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

GRAAC. **O Graac**. Disponível em: <<https://www.graacc.org.br/o-graacc.aspx>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

HUMPHREY, Albert et al. SWOT analysis for management consulting. **SRI Alumni Newsletter (SRI International)**. Palo Alto, v.1, n. 9, p. 7-8, dez. 2005.

INSTITUTO PHI. **O que fazemos**. Disponível em: <<http://institutophi.org.br/o-que-fazemos/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis (strategy maps). Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

QUIRON EDUCAÇÃO. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.quironeducacao.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT**. Disponível em: <http://agenda-digital.blogspot.com.br/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>>. Acesso em: 02 set. 2017.

SOULE S. A. **Contention and corporate social responsibility**. New York: Cambridge University Press, 2009.

VAGA LUME. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.vagalume.org.br/inter-na/21/quem-somos>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

VENERI, J. **Ferramentas coaching meta SMART**. 2017. Disponível em: <Fonte:<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/ferramenta-de-coaching-meta-smart/104161/>>. Acesso em: 02 set. 2017.

VII. COMUNICAÇÃO E MARKETING PARA INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Giana Andonini
giana.andonini@gmail.com

Viviane Machado Oliveira Aroldi
viviane@emcontato.com.br

É muito fácil focar na história que o mercado nos conta sobre o nosso trabalho. Histórias de crítica ou rejeição ou até mesmo de sucessos. Mas mais importante, penso eu, é a história que contamos a nós mesmos. Histórias de significado, de resiliência, de ousar tomar para si a sua vez. Claro, histórias externas são importantes, principalmente porque tem um impacto na história que contamos. Mas a sua narrativa pertence a você, e cabe a você criar e viver uma história que funcione.

Seth Godin¹

As histórias que as iniciativas de impacto socioambiental contam são, em grande parte, a maneira como serão reconhecidas e lembradas, e de como irão se conectar com seus públicos. Seja por meio de campanhas, venda de produtos sociais ou pelos resultados de seus projetos, as iniciativas de impacto socioambiental têm em si o poder de construir as suas próprias narrativas. E como fazer isso bem e de forma efetiva?

Para se trabalhar o Marketing e a Comunicação nessas iniciativas, é necessário, primeiro, situar-se, ou seja, entender que é preciso olhar para dentro de si próprias, em seus mais variados aspectos estratégicos e estruturais e, ao mesmo tempo, compreender o ambiente em que estão inseridas. Assim, é possível atuar de forma ampla, visionária e autêntica.

Este capítulo vai apresentar conceitos básicos de Marketing e Comunicação e o que é necessário levar em consideração para definir uma boa estratégia que comunique a proposta de valor de uma iniciativa de impacto socioambiental aos seus públicos. O final do capítulo traz ferramentas e orientações para construir um plano de Marketing e Comunicação voltado para as iniciativas.

¹ What to do when it's your turn (and it's always your turn), de Seth Godin. Tradução livre pelas autoras. Mais informações em: <www.yourturn.link>.

1 ENTENDENDO AS DIFERENÇAS: O MARKETING E A COMUNICAÇÃO

Marketing e comunicação, mesmo sendo interdependentes, são conceitos diferentes e é comum iniciativas sociais ficarem confusas entre o papel de cada um desses elementos. Kotler (1978), ao se referir a organizações que atuam com impacto socioambiental, afirma que a principal razão para uma tal organização interessar-se pelos princípios formais de Marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. O marketing na área social é ampliado para além da preocupação exclusiva com a troca de bens e serviços, ganhando a preocupação com a satisfação de desejos e necessidades de seus públicos, e do esforço em atender às necessidades de uma sociedade (SARGEANT, 2009).

Já a Comunicação, segundo Andrew Sherry² (2016), é, em seu melhor formato, a criação de narrativas que ajudam mídias e públicos a entenderem as diversas informações que chegam separadamente todos os dias de múltiplas fontes. É pela comunicação que uma organização social se apresenta e é percebida dentro do seu universo de atuação. É pela comunicação que se divulga o posicionamento e o propósito de uma iniciativa, que se cria uma imagem, que se promove o consumo, vendem-se produtos e serviços, informam-se e engajam-se públicos. Iniciativas de impacto socioambiental partilham informações com a sociedade por meio da comunicação, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para sua sobrevivência e perenidade. Pode-se dizer que é como se “tangibiliza” todo um trabalho estratégico, cuidadosamente planejado pelo marketing.

No dia a dia, o grande desafio dos profissionais que atuam com causas socioambientais na área de Marketing e Comunicação é estudar constantemente o cenário no qual a iniciativa está inserida e suas oportunidades de expansão de impacto, entender profundamente o seu ecossistema, suas tendências e seus movimentos mais sutis para agir e se posicionar estrategicamente nesse contexto. Tudo isso sem perder de vista o propósito verdadeiro da causa.

2 O AMBIENTE DE MARKETING

As iniciativas de impacto socioambiental têm algumas características diferenciadas quando se fala em marketing e comunicação. Essas iniciativas necessitam advogar causas e mobilizar diversos públicos para que compreendam a sua proposta e, assim, se emocionem, acreditem e se engajem de alguma maneira com sua causa – cada público de acordo com seu próprio papel e suas próprias possibilidades. O Marketing e a Comunicação trazem, então, importantes ferramentas para que essas demandas, tão essenciais para a expansão de impacto dessas iniciativas, sejam bem sucedidas.

As iniciativas de impacto socioambiental precisam de ferramentas de análise,

² Andrew Sherry é diretor de Comunicação na Communications Network - uma organização americana, que é referência global em comunicação para iniciativas sociais, que promove anualmente uma das principais conferências na área. Mais informações em: <<http://www.comnetwork.org/>>.

planejamento e controle do Marketing para serem capazes de se adaptar permanentemente às novas e mutantes necessidades sociais. Elas precisam conhecer seus ambientes e guiar seus recursos da maneira mais eficiente para atender às necessidades da sociedade. Na visão de Kotler (1979), o marketing representa um grande potencial para iniciativas de impacto socioambiental – não só para a sua sobrevivência, mas também para o crescimento e fortalecimento das contribuições que essas iniciativas podem oferecer para toda a sociedade.

2.1 IDENTIFICANDO A CADEIA DE VALOR E REDE DE ATUAÇÃO EM UMA INICIATIVA SOCIAL

Um ponto de partida para o trabalho do profissional de marketing em iniciativas de impacto social é entender o seu contexto. Isso porque a construção em longo prazo de uma **rede de atuação** (todos os agentes envolvidos nas etapas de construção e operacionalização de ações de marketing) é o ponto-chave de análise sobre o Ambiente de Marketing em todos os setores da economia. Mas isso é ainda mais expressivo ao se tratar o setor de impacto socioambiental. Para isso, é necessário compreender a fundo o funcionamento de toda a **cadeia de valor** envolvida com a causa defendida. Essa cadeia é representada por cinco pilares de apoio: mercado global; macroambiente (ambiente social, ambiente econômico, ambiente político e ambiente tecnológico, no caso de envolver organizações); microambiente (*stakeholders*: mantenedores, apoiadores e parceiros); ambiente organizacional (todos os departamentos, no caso de envolver organizações); e o beneficiário/comunidade (foco principal da causa).

Para conhecer a fundo a cadeia de valor, e para que esse conhecimento seja estratégico à iniciativa, é necessário compreender quem são os diversos públicos que compõem a rede na qual a iniciativa está inserida e atua. Essa rede é composta por um conjunto diversificado de atores e instituições que constituem o que se define como o **Ecossistema de Impacto Socioambiental** da iniciativa em questão. As principais categorias desse ecossistema são:

- Doadores e comunidade;
- Governo;
- Organizações atuantes na causa;
- Patrocinadores;
- Apoiadores e parceiros;
- Funcionários e voluntários;
- Beneficiários ou clientes;
- Veículos de imprensa, jornalistas, pessoas influentes e celebridades.

Com uma compreensão mais profunda da cadeia de valor e do ecossistema, a iniciativa de impacto socioambiental ganhará uma visão ampla e estratégica em relação a quais devem ser suas diretrizes. Uma ferramenta prática facilmente aplicada para apoiar nesse processo é a Análise SWOT (conforme detalhado

no capítulo 6 sobre planejamento estratégico). Os dados resultantes da análise SWOT irão contribuir para a elaboração do plano de Marketing.

2.1.1 Aplicação prática

A Ação Social para Igualdade de Diferenças (ASID) utiliza a ferramenta SWOT para criar o planejamento estratégico da área de Marketing na organização. Segundo o diretor de Marketing e Inovação da organização, Luiz Hamilton Ribas, a equipe de Marketing da ASID faz todo ano uma lista do “Papai Noel”, com tudo que desejam para o marketing no ano seguinte e, depois, filtram as ideias que são geradas. Então, elaboram o SWOT, cruzando os seguintes quadrantes: forças e oportunidades transformam-se em estratégias ofensivas; fraquezas e ameaças em estratégias defensivas; forças e ameaças nas estratégias de confronto; e fraquezas e oportunidades em estratégias de reforço. As diversas ideias que nascem desse processo são filtradas pelo critério chave da área de marketing da ASID: gerar oportunidades - também chamados de *leads* - para a captação de recursos. Assim, as estratégias selecionadas vão ajudar a construir o plano de marketing, com metas, ações que precisam ser realizadas, datas e responsáveis.

3 ELEMENTOS DO COMPOSTO DE MARKETING: O MIX DE MARKETING

Ao criar uma estratégia de marketing, a iniciativa de impacto socioambiental precisa identificar os elementos do seu modelo de marketing, ou seja, o seu Mix de Marketing. Segundo Kotler (1992), o Mix de Marketing pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõem as atividades de Marketing, os chamados 4 P's: Produto, Preço, Promoção e Praça.

Produto é o que se oferece de concreto para a sociedade, a fim de solucionar um problema ou questão significativa para o coletivo, como o atendimento que se dá a crianças em um projeto de contraturno, por exemplo; *Preço* é a expressão monetária do bem ou serviço que se oferece à sociedade, que em iniciativas de impacto socioambiental pode ser pago por clientes ou doadores, investidores e patrocinadores; *Promoção* é a forma com que as informações relevantes são comunicadas aos diversos públicos que formam o universo de relacionamentos da iniciativa; e *Praça* é o local em que se atua, conseguindo impactar positivamente a sociedade.

Esses são elementos básicos do Mix de Marketing, tanto para uma empresa com fins lucrativos como para iniciativas de impacto socioambiental. Entretanto, a análise desses elementos básicos não responde completamente às necessidades dessas iniciativas, que possuem um outro elemento importante: a causa, ou seja, o propósito da iniciativa, que move e motiva a equipe e toda a cadeia de valor em prol de um mesmo objetivo. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 127), “[...] para que o negócio social tenha sucesso, todas as variáveis do mix de Marketing talvez precisem ser redesenhadas. Muitas

vezes, esse redesenho cria modelos de negócios superiores e mais ágeis, que desafiam os modelos convencionais”. No quadro abaixo, os autores trazem um modelo de marketing para negócios sociais que pode servir de referência para outras iniciativas de impacto socioambiental:

Quadro 1 – O modelo de marketing de um negócio social.

ELEMENTOS DE MARKETING	MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL
Segmentação	Base da pirâmide
Definição do alvo	Comunidades com muitas pessoas
Posicionamento	Negócio social
Diferenciação	Empreendedorismo social
Mix de marketing	
• Produto	Produtos que hoje não são acessíveis para a população de baixa renda
• Preço	Acessível
• Promoção	Boca a boca
• Praça	Distribuição na comunidade
Venda	Força de vendas composta de empreendedores sociais
Marca	Ícone
Serviço	Básico
Processo	De custo baixo

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 130).

4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A comunicação estratégica não deve ser como um megafone, de acordo com Christiano e Neimand (2017)³. Segundo essas autoras, as pessoas estão ocupadas demais e são muito diferentes para responderem a todos os chamados que chegam em suas vidas diariamente. Com o alto volume de informações e publicidade, para realmente se conectar com uma comunidade, é preciso ir onde ela está, saber onde gasta seu tempo *online* e em sua vida no dia a dia. Atualmente, atingir os públicos em suas rotinas é uma obrigação para quebrar o ruído. Por isso, uma das atividades essenciais do Marketing e comunicação é segmentar.

Segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na ideia de que uma iniciativa não poderá resolver sozinha todos os problemas sociais e ambientais da sociedade. Sendo assim, é preciso fazer escolhas e atuar em um segmento bem definido.

³ Tradução livre pelas autoras.

A segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing, levando em consideração a causa escolhida e seus *stakeholders*. Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações e as necessidades reais de cada grupo de pessoas, aos quais a comunicação pretende se dirigir.

Para conhecer os públicos é necessário reuni-los em grupos, os mais homogêneos possíveis, fazendo uso das variáveis de segmentação, tais como: características geográficas, socioeconômicas, de personalidade e comportamentais.

É importante estudar os fatores discriminantes, bem como as possibilidades de aprofundar cada segmento formando conglomerados menores chamados de nichos e atuar de forma consistente em cada um deles.

Para exemplificar um nicho, vejamos: uma iniciativa de ensino de contraturno (educação) em uma comunidade específica no Norte do Paraná (característica geográfica), de baixa renda (socioeconômica), em que crianças/alunos de 0 a 6 anos (beneficiários primários) são atendidos em meio período. Neste caso, há um outro grupo de beneficiários secundários que são os pais/responsáveis (os dois grupos de beneficiários possuem necessidades e comportamentos diferentes). Tem-se aqui a representação de um nicho em que se atuará de forma precisa, dialogando com as pessoas desse nicho de acordo com as suas próprias características.

Conforme a dinâmica de atuação, é possível que surja a necessidade de realizar esse exercício de segmentação diversas vezes, com os diferentes públicos, sejam eles: beneficiários, investidores, apoiadores ou clientes.

Uma vez feita a segmentação, é preciso aprofundar-se e buscar entender a visão de mundo dessas pessoas para, assim, elaborar uma mensagem que realmente entregue valor a elas.

Uma das principais barreiras que iniciativas de impacto socioambiental podem encontrar no processo de motivar uma pessoa a agir é o denominado “evitamento da informação” (CHRISTIANO; NEIMAND, 2017). As pessoas fazem isso por três motivos principais: (a) porque a informação faz com que elas se sintam mal, (b) porque obriga-as a fazer algo que não querem fazer ou (c) porque a informação desafia sua visão de mundo e rotinas diárias. Por isso, as autoras afirmam que é difícil comunicar sobre temas como mudanças climáticas, por exemplo. Contar às pessoas que sua atividade é a principal causa do aquecimento global e que, portanto, elas têm que mudar seu modo de vida, desencadeia o instinto de ignorar o fato, como “desviar o olhar” ou “tampar os ouvidos”.

Com tantas barreiras para que uma comunicação efetiva ocorra, é mandatório conhecer bem o público, seus interesses, seus comportamentos e suas dores. Uma ferramenta que pode ser utilizada para aprofundar esta pesquisa é o **mapa de empatia** (conforme detalhado no capítulo 5).

O mapa de empatia auxilia a iniciativa de impacto socioambiental a criar avatares para compreender a visão de mundo do seu público (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Para aplicá-la, é recomendável escolher os segmentos de públicos que se quer analisar e, então, utilizar a ferramenta para criar uma espécie de ‘raio-x’ de cada público determinado, analisando-se: o que esse público pensa e sente de seu ambiente - o que realmente importa a ele, quais são seus medos e aspirações; o que esse público vê; o que esse público escuta - sobre o que falam seus amigos, chefe

e influenciadores; o que esse público diz e faz - quais são suas atitudes em público, sua aparência e suas relações; identificam-se também suas dores - medos, frustrações e obstáculos; e seus ganhos - que são seus desejos e medidas de sucesso.

O resultado da segmentação e do entendimento do público constitui a base para o próximo passo: o posicionamento. Atrair as pessoas certas, com as mensagens certas e satisfazer os diferentes públicos é uma das tarefas mais complexas do Marketing e a chave para o sucesso das estratégias de comunicação.

5 CONSTRUÇÃO E POSICIONAMENTO DE MARCA

Uma vez escolhido o segmento do mercado de atuação, passa-se para a definição da posição que se pretende assumir no segmento. Isso quer dizer que a causa, a forma de sustentabilidade financeira da iniciativa, a região de atuação e as estratégias de comunicação dependem, fundamentalmente, do **posicionamento** que a iniciativa deseja possuir.

Posicionamento é o ato de desenvolver e trabalhar a causa e a imagem da iniciativa para que esse ocupe lugar de destaque na sociedade. O posicionamento não diz respeito a atividades rotineiras, mas, como a sociedade percebe e situa a iniciativa em relação ao seu impacto diante de determinado problema social ou ambiental. A estratégia de posicionamento pode provocar mudanças no decorrer do processo, visando manter uma posição que valha a pena na mente dos atores que constituem o ecossistema. Porém, é importante que o propósito verdadeiro da iniciativa seja mantido.

Um erro comum na área social é deixar o posicionamento da marca genérico demais, com expressões como "criar impacto positivo" ou "empoderar comunidades". O posicionamento precisa ser claro, pois é mais difícil relacionar-se com conceitos abstratos para quaisquer que sejam os públicos da iniciativa em questão.

Um exercício que pode ajudar no processo de formulação de um posicionamento claro é o *mission statement*⁴, conforme foi detalhado no capítulo 6 sobre o planejamento estratégico. Starr (2012)⁵ recomenda que iniciativas de impacto socioambiental tentem desenvolver, em no máximo oito palavras, uma declaração de missão. Como um experiente investidor social que já assistiu a apresentações de centenas de iniciativas, Starr afirma que uma declaração contendo um verbo, o público-alvo e o resultado mensurável em, no máximo, oito palavras é uma maneira efetiva de posicionar-se.

Na prática, o posicionamento da marca soma os **valores** da iniciativa de impacto social e os aspectos e benefícios de sua **proposta de valor** e serve como um guia para as comunicações que serão criadas. Há diferentes ferramentas de comunicação disponíveis e cabe ao profissional de Marketing e Comunicação decidir quais utilizar e quando, sempre lembrando de garantir unidade em relação ao posicionamento da instituição.

⁴ O *mission statement* é uma declaração da missão da instituição.

⁵ Kevin Starr é diretor da Fundação Mulago - que investe em organizações sociais de alta performance na luta contra a pobreza. Tradução livre pelas autoras.

6 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

O próximo passo, após compreender o ecossistema, os elementos de Marketing, a segmentação do público e o posicionamento, é criar um plano de comunicação que organize e traduza como a equipe de Marketing e Comunicação irá tangibilizar as estratégias. A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um conceito de planejamento de Marketing bastante difundido entre profissionais da área.

Qualquer iniciativa que deseje desenvolver uma campanha de comunicação eficiente e bem estruturada, precisa entender as ferramentas disponíveis para que possa integrá-las de forma organizada e coerente no planejamento. Por isso, antes de seguir para o passo a passo do planejamento, são apresentados alguns dos principais mecanismos de comunicação utilizados atualmente:

- **Propaganda** – meio de tornar público um produto, serviço ou iniciativa. É paga, veiculada para grandes públicos e o anunciante e suas intenções são identificadas facilmente. Utiliza vários tipos de mídia, tanto *online* quanto *offline*; Dica: O Google Ad Grants⁶ funciona como a publicidade *online* do Google AdWords, exibindo mensagens de organizações sem fins lucrativos para pessoas que estão pesquisando ou buscando por elas. Basta ser qualificada nos critérios exigidos para participar, e a instituição receberá \$ 10 mil USD mensalmente, na forma de publicidade do AdWords. Quanto mais os anúncios aparecerem ao lado dos resultados de Pesquisa Google, mais pessoas conhecerão a causa.
- **Relações públicas e assessoria de imprensa** – objetiva promover uma marca, causa ou iniciativa. Constrói uma identidade corporativa a fim de atingir uma reputação positiva. Utiliza de *releases*, *press kits* (kit contendo explicações completas e materiais de referência para que a imprensa possa desenvolver suas pesquisas e textos), envio de sugestões de pauta etc.;
- **Telemarketing** – promoção da causa ou captação de recursos utilizando o telefone de forma personalizada através do diálogo entre captador e doador. Como atinge um número limitado de pessoas, exige agilidade, carisma e eficiência;
- **Produtos sociais** – produtos com parte da renda revertida para uma causa ou iniciativa de impacto socioambiental específica;
- **Eventos e experiências** – meios mais eficientes para criar interações entre a marca e o seu público-alvo. Os eventos podem ser: palestras, congressos e seminários ou eventos culturais e esportivos. É importante que exista uma ampla divulgação e um material bem estruturado, atentando-se a cada detalhe, pois qualquer falha pode resultar no fracasso do evento e, consequentemente, obter-se o resultado oposto ao esperado;
- **Endomarketing (fidelização de funcionários e voluntários)** - a comunicação interna é essencial para a organização eficaz de uma organização e é também uma poderosa ferramenta de retenção de talentos (funcionários e voluntários). Geralmente, esta é uma atribuição da equi-

⁶ Mais informações sobre o Google Ad Grants em: <<https://www.google.com.br/intl/pt-BR/grants/index.html>>.

pe de Recursos Humanos (em 63,2% das empresas), segundo pesquisas feitas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Por meio da comunicação interna, é possível deixar os colaboradores e voluntários mais motivados e engajados;

- **Marketing relacionado a causas⁷** - com mais frequência, marcas e produtos, ao mesmo tempo que cumprem seus papéis mercadológicos e de consumo, também contribuem para um mundo melhor. O Marketing Relacionado a Causas (MRC) é um movimento que une empresas e organizações sociais em ações que geram benefícios para ambos. Um exemplo é o conceito *One for One* para o varejo (no qual para cada produto vendido um igual é doado) ou o caso de produtos sociais com renda (parcial ou total) revertida para causas, que podem ou não estar vinculadas a organizações sem fins lucrativos. O MRC também pode ser percebido quando uma empresa decide atuar efetivamente em prol de uma causa específica em sua comunicação e, por exemplo, faz uma campanha em prol da adoção a crianças ou defende o combate à pobreza.

Independente das ferramentas adotadas, desenvolver uma comunicação eficaz exige mais tarefas do que somente a decisão sobre o *mix* de comunicação. É preciso, antes disso, planejar detalhadamente todo o composto de marketing para, só então, ‘tangibilizar’ conceitos em uma campanha ou ações práticas de visibilidade de marca por meio das ferramentas de comunicação.

Outro fator extremamente importante é a disponibilidade financeira para ações de comunicação. A escolha pelas ferramentas de comunicação mais adequadas e pertinentes depende diretamente desse fator, assim como a definição de fornecedores, qualidade gráfica e eletrônica dos materiais e compra de espaços publicitários.

Duas ferramentas de comunicação importantes não apresentadas acima – o Marketing de relacionamento e o Marketing digital – serão aprofundadas a seguir com destaque, devido à sua relevância.

7 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é uma ferramenta importante para todos os negócios, mas, quando falamos em iniciativas de impacto socioambiental, pode ser a chave para resultados expressivos na captação de recursos (assunto detalhado no capítulo 8). Isto porque atinge as pessoas de forma direta, específica e interativamente. Os pressupostos são a troca, o diálogo, o reconhecimento, o respeito, a recompensa, a transparência e a fidelidade entre as partes envolvidas. Os programas de fidelidade, por exemplo, entram nessa categoria, assim como a aproximação com influenciadores.

O marketing de relacionamento é uma troca voluntária de informações e valores. Por isso, é necessário encontrar pontos em comum para que exista reciprocidade. É fundamental para a assertividade da comunicação a personalização das

⁷ Mais informações sobre o Marketing relacionado a causas em: <<https://goo.gl/1bpXXB>>.

mensagens seguindo a linguagem adequada para cada público, podendo ser: uma comunicação B2C (*Business to Consumer*), entre doadores/comunidade e a iniciativa; B2B (*Business to Business*), entre a iniciativa e empresas clientes, apoiadoras, patrocinadoras ou parceiras; B2E (*Business to Employees*), entre a iniciativa e colaboradores, voluntários e beneficiários; e B2O (*Business to Opinion Makers*), entre a iniciativa e celebridades, jornalistas e imprensa/mídia de uma forma geral. Para cada uma delas existe um vocabulário próprio, interesses particulares e ferramentas mais adequadas para alcançá-los de forma eficiente.

Atributos racionais e emocionais na comunicação precisam estar sempre bem equilibrados, por isso, deve-se trazer conteúdos relevantes, boas histórias e muita verdade no discurso. Fazer marketing no setor social exige um foco ainda maior no engajamento de pessoas em prol de uma causa ou interesses comuns (afinidades) e, por isso, o marketing de relacionamento, se bem realizado, é uma estratégia essencial.

Um exemplo é a efetiva possibilidade de resultados para a captação de recursos. Manter um doador fiel custa 5 vezes menos do que conquistar um cliente novo e alguns doadores são mais importantes do que outros (Lei de Pareto - 80/20). Desta maneira, é necessário desenhar uma estratégia de relacionamento que: reconheça o valor patrimonial do doador e pesquise o seu grau de satisfação para que se possa implantar um tratamento diferenciado, com o fim de elevar o volume de doações *per capita*.

A ABEMD (Associação Brasileira de Marketing de Dados) - entidade sem fins lucrativos que trabalha para incentivar, valorizar e difundir o Marketing de Dados no Brasil – ressalta em suas publicações que, na prática, o marketing de relacionamento começa por um cadastramento adequado e sempre atualizado de doadores/apoiadores, criando ações sistemáticas, mensuráveis e dirigidas ao público-alvo, visando ampliar a sustentabilidade da instituição. Dessa forma, podemos apontar que os pilares de uma boa estratégia de relacionamento são: benefícios, comunicação e satisfação, conforme destaca a Figura 1 a seguir.

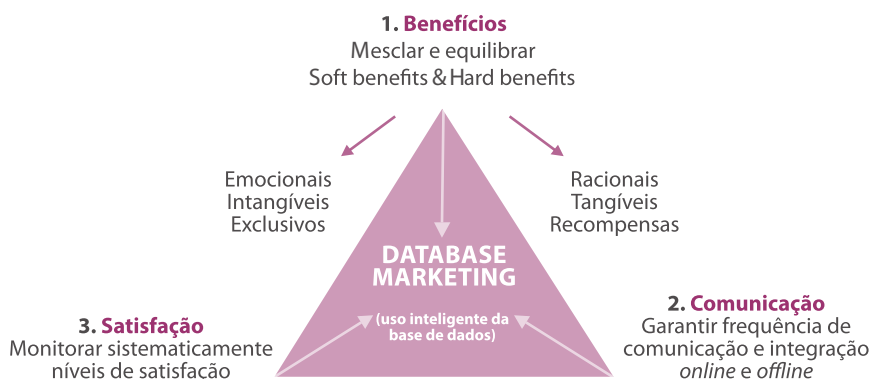


Figura 1 - Pilares de uma boa estratégia de relacionamento.

Fonte: Viviane Machado Oliveira Aroldi, com base em artigos publicados pela DMA (Direct Marketing Association), ABEMD (Associação Brasileira de Marketing de Dados), Colloquy e Greyzest Direct.

A aplicação do marketing de relacionamento se divide em duas categorias: a primeira é a prospecção e captação, com objetivo de gerar *leads* (pessoas interessadas) e conquistar novos doadores, apoiadores e voluntários. A segunda é a retenção e o relacionamento em si, que pode ter como objetivos: elevar o valor patrimonial de um doador (*Life Time Value*); estimular novas formas de doação e apoio (*cross-selling*); estimular o tráfego nos pontos de contato com a iniciativa; ampliar canais de contato ou fidelizar os diversos públicos envolvidos. Cada pessoa tem, em relação a determinado produto ou serviço, estágios previsíveis e sequenciais de relacionamento. Um programa de relacionamento bem estruturado deve estimular a evolução dos públicos dentro de uma hierarquia, como a que está representada na Figura 2 a seguir.

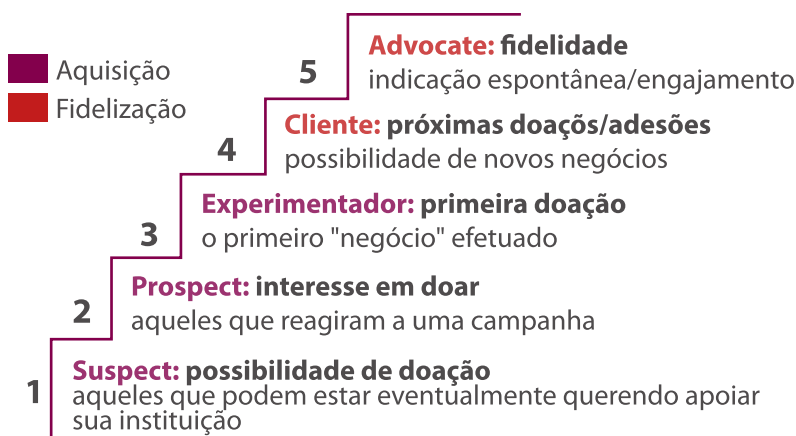


Figura 2 – Estágios de relacionamento com público.

Fonte: Viviane Machado Oliveira Aroldi, com base em artigos publicados pela DMA (Direct Marketing Association), ABEMD (Associação Brasileira de Marketing de Dados), Colloquy e Greyzest Direct.

8 MARKETING DIGITAL

De acordo com o *Mobile Report Brasil* (2016), os brasileiros passam, em média, quatro horas por dia conectados à *internet* pelo celular e mais de 100 milhões de pessoas tem acesso à *internet* no país, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2015). Esses dados demonstram que a presença *online* é uma poderosa ferramenta de alcance na estratégia de marketing e comunicação de uma organização.

No meio digital, uma iniciativa de impacto socioambiental encontra um caminho fácil e direto de se conectar com diferentes públicos e receber *feedbacks* para uma melhoria constante. Existem diversas ferramentas e modelos para se criar uma estratégia de marketing digital, sendo os passos básicos os seguintes: entender seus públicos e que trajeto fazem *online*; estabelecer objetivos e estratégias digitais alinhados à estratégia de comunicação; escolher canais e mensagens chave para cada público; e executar no dia a dia o plano de Marketing digital.

8.1 CANAIS ONLINE

Entre os possíveis canais *online* para dialogar com o público, os mais comuns são: *website*, *blogs* e redes sociais (*Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube* e *Linkedin*). Cada canal possui suas particularidades de interação e, para geri-los bem, é necessário prestar atenção, essencialmente, em dois elementos: **conteúdo** e **frequência**. Também é necessário conhecer a fundo a que público se dirige e adaptar as mensagens de acordo com o público e as características de interação de cada canal.

8.2 FREQUÊNCIA

Segundo Godin (1999), frequência é a estratégia mais importante na comunicação *online* com o público, pelo fato de que, quanto mais possibilidade de visualizar mensagens uma pessoa tem, mais chances de engajamento pode ocorrer. A frequência cria uma série de “armadilhas de atenção” do público. O mesmo autor defende que a frequência gera confiança e, com ela, produz-se a conquista e a permissão para dialogar com o público.

8.3 CONTEÚDO

Segundo o Instituto de Marketing de Conteúdo⁸, o marketing de conteúdo é uma técnica que cria e distribui conteúdo relevante e de valor para atrair, adquirir e engajar um público-alvo claramente definido.

Iniciativas de impacto socioambiental geralmente são ricas em conteúdo sobre a causa e esse é um recurso potencial para o marketing digital. Além das comuns postagens em blog, a iniciativa pode optar por outros formatos como: artigos, estudos de caso, listas (exemplo: 5 ações para começar já a apoiar a nossa causa), *e-books*, infográficos, guias, *podcasts*, pesquisas, *quizzes*, vídeos, *papers*, *workbooks* e *webinários*.

É importante lembrar que conteúdo **não se limita a textos**. Como as pessoas são inundadas por informações em formato texto todos os dias, um conteúdo visualmente atraente é essencial. Uma ferramenta simples para gerir a produção de conteúdo é o **calendário de posts**⁹. Outras ferramentas são os **call-to-actions** que acompanham as produções de conteúdo. Um *call-to-action* é uma chamada para uma ação, como “conheça mais a nossa causa” ou “assine nossa *newsletter*”. Nesses chamados, o público será convidado a deixar seus dados, como contato e e-mail, em troca da informação disponibilizada. Esse momento é importante, pois aqui acontece o que Godin (1999) chama de “permissão” para a interação entre a iniciativa e o público.

Uma tendência crescente no marketing digital é o *Inbound Marketing*, que utiliza produções de conteúdo e *calls-to-action* para gerar oportunidades de

⁸ Conheça mais sobre o Instituto de Marketing de Conteúdo em: <www.contentmarketinginstitute.com>. Tradução livre das autoras.

⁹ Para saber mais, acesse o guia Modelo de Plano de Marketing para ONGs, elaborado pela empresa Social Ink, que traz um passo a passo para a criação de um calendário de posts em: <<http://conteudo.inkinspira.com.br/modelo-plano-marketing-para-ongs>>.

negócio (*leads*). Com a ajuda de *softwares* específicos, é possível automatizar a interação do público com o conteúdo. Em iniciativas de impacto socioambiental, o *Inbound Marketing* pode ser uma ferramenta poderosa, principalmente para a captação de recursos e para a mobilização de pessoas para uma causa.

Um outro elemento importante no marketing digital é o **SEO** (*Search Engine Optimization*), uma sistema de *ranking* que faz com que, por meio de palavras-chave, um site e seu conteúdo sejam encontrados mais facilmente nas buscas do Google. Conteúdos originais e uma formatação adequada são essenciais para que a página web seja otimizada nas buscas.

8.4 FERRAMENTAS PARA AUXILIAR O TRABALHO COM MARKETING DIGITAL

Existem diversas ferramentas para facilitar e auxiliar o trabalho em marketing digital, sendo muitas delas gratuitas ou de baixo custo. O Quadro 2 a seguir apresenta uma seleção de ferramentas (gratuitas e/ou pagas) de fácil acesso, juntamente com seus usos.

Quadro 2 – Ferramentas disponíveis para auxiliar o profissional de marketing e comunicação na operacionalização

FERRAMENTA	FUNÇÃO	LINK
Para análises		
Google Analytics	Acompanhamento de performance	www.google.com/analytics/
Keyword Planner	Planejamento de palavras-chave	adwords.google.com/KeywordPlanner?hl=p
Google Trend	Análise de tendências	www.trends.google.com/trends/
Para redes sociais		
Google Shortner	Encurtamento de links para utilizar no texto de postagens	www.googleshortener.com/
Hootsuite	Programação de posts em redes sociais e acompanhamento de performance	www.hootsuite.com/es/
Para envio de e-mails e newsletters		
Mailchimp	Criar e enviar e-mails e newsletters	www.mailchimp.com
Mailtrack	Tracking de envio e recebimento de e-mails	www.mailtrack.io/pt/
Sendgrid	Criar e enviar e-mails e newsletters	www.sendgrid.com
Para criação de materiais visuais		
Canva	Criação de diversos tipos de materiais visuais	www.canva.com
The noun project	Download de ícones	https://thenounproject.com/
Pixlr Editor	Edição de imagens	www.pixlr.com
We do logos	Marketplace de designers freelancers	www.wedologos.com.br
Pexels	Banco de imagens	www.pexels.com
Getty Images	Banco de imagens	www.gettyimages.com
Shutterstock	Banco de imagens	www.shutterstock.com/pt

(Continua...)

FERRAMENTA	FUNÇÃO	LINK
Para a criação de websites e blogs		
Wix	Criação de páginas web	pt.wix.com
Strikingly	Criação de páginas web	br.wordpress.com
Wordpress	Criação de páginas web	www.strikingly.com
Squarespace	Criação de páginas web	www.squarespace.com
Para gestão de inbound marketing		
RD Station	Gestão de inbound marketing	www.rdstation.com
Hubspot	Gestão de inbound marketing	www.hubspot.com
Para gestão de relacionamento		
Salesforce	CRM	www.salesforce.com
Para gestão de tarefas		
Trello	Gestão de projetos e tarefas	www.trello.com
Asana	Gestão de projetos e tarefas	www.asana.com
Basecamp	Gestão de projetos e tarefas	www.basecamp.com
Para gestão de comunicação interna		
Slack	Gestão de comunicação interna	www.slack.com

Fonte: Giana Andonini.

De posse de conhecimentos sobre a segmentação do público-alvo, objetivos que se pretende alcançar, quais canais utilizar, mensagens-chave para cada público e quais ferramentas disponíveis para auxiliar na operacionalização, o profissional de marketing e comunicação está apto para desenvolver o planejamento.

9 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO (PASSO A PASSO)

Planejar a comunicação de uma iniciativa de impacto socioambiental contempla definir um objetivo e escolher as melhores estratégias para alcançá-lo, por meio de ferramentas que asseguram a implementação das ações de planejamento e aceleração de resultados. Os objetivos precisam ser mensurados para que se possa verificar o progresso das ações. O Relatório *Communications Network* (2017)¹⁰ recomenda incluir detalhes sobre o público, as mensagens que serão mais eficazes com essas audiências e as melhores plataformas de comunicação para atingir cada audiência.

Quando se trata de uma iniciativa de impacto socioambiental, o planejamento de comunicação deve estar alinhado à estratégia da iniciativa, contribuindo para a conquista dos objetivos estratégicos. Portanto, é preciso conhecer o ambiente em que a iniciativa está inserida, quais são as perspectivas econômicas e sociais do setor e, principalmente, quais serão os públicos atingidos. Além disso, é importante saber onde a iniciativa quer chegar em termos de ampliação de impacto no curto, médio e longo prazos e como os esforços de comunicação apoiarão a instituição para alcançar

¹⁰ Communications Network Executive Summary 2017, disponível em: <<http://www.comnetwork.org/resources/core-competencies/>>.

seus objetivos. É importante certificar-se que todos na organização estejam a par das estratégias de comunicação no dia a dia e como avançam as suas ações.

- a. **Público-alvo (definição e perfil):** importante conhecer a fundo as necessidades dos públicos-alvo, os seus hábitos de preferências, visando desenvolver mensagens cada vez mais personalizadas.
- b. **Objetivos de comunicação:** com todo o conhecimento acumulado, deve-se definir objetivos para a comunicação como, por exemplo: como engajar mais pessoas para a causa, atrair voluntários, gerar mais doações, fidelizar parceiros etc. Com os objetivos definidos, é hora de traçar as estratégias que colocarão a sua comunicação em prática.
- c. **Definição das premissas de comunicação:** é extremamente importante definir premissas de comunicação ou mensagens-chave, para que todos os materiais de comunicação estejam alinhados e com o discurso correto. Isto inclui: a escolha de um vocabulário contendo palavras-chave; a definição da linguagem mais adequada ao público (formal, coloquial ou descontraída); a busca por imagens que representem adequadamente a iniciativa em questão; e a linha gráfica a ser adotada, seguindo sempre um manual de uso de marca e demais instruções especiais (cores, formas, fundos etc.). Todos estes cuidados trarão uma unidade para a comunicação.
- d. **Sugestão de mix de comunicação para divulgação (online e offline) – comunicação integrada:** onde o público está? Que mídias acessa? Como se comporta na *internet* e nas redes sociais? Quais canais de comunicação podem ser utilizados para dialogar com ele? A partir disso, é realizada a seleção das mídias que trazem maior retorno à iniciativa, experimentando novas, monitorando o desempenho constantemente para fazer os ajustes necessários.
- e. **Sugestão de ações de relacionamento/comunicação com os diversos públicos - Régua de Contato:** pode-se mapear diversos “pontos de contato” com os públicos e, para cada um desses momentos de interação, ter ações cuidadosamente planejadas como, por exemplo:
 - Sistemáticas: agradecimento, um ano da primeira doação, material de prospecção e divulgação, vídeos, brindes, pesquisas etc., dependem do estágio de vida e de situações específicas do relacionamento;
 - Informativas: *newsletter* via e-mail mensal, relatórios, ou seja, manter o doador bem informado sobre as atividades da iniciativa;
 - Conteúdo: revista eletrônica, *Inbound Marketing* e redes sociais, para compartilhar o conteúdo gerado pela iniciativa;
 - Aculturação: eventos, vídeos, palestras, histórias/testemunhos e casos, como formas das pessoas aprofundarem-se nas questões relacionadas à causa da iniciativa;
 - Encantamento: presente de aniversário, jantares, homenagens e eventos especiais, com aproveitamento comercial, sempre que possível;
 - Oportunidade/sazonais/regionais: ações em datas comemorativas de varejo (exemplos: Dia das Mães, Dia da Criança, Dia dos Pais, Natal etc.), aproveitando-se dessas datas para homenagear o doador ou para reali-

zar campanhas pontuais;

- Campanhas de captação: *cross-selling*, resgate, retenção, prospecção, entre outras.

O Quadro 3 a seguir apresenta um modelo de planilha que pode ser utilizado pelas iniciativas de impacto socioambiental, considerando pontos de contato e seus respectivos canais de comunicação em uma linha do tempo.

Quadro 3 - Modelo de registro de pontos de contato e seus respectivos canais de comunicação.

AÇÕES DE RELACIONAMENTO	CANAL DE COMUNICAÇÃO	RÉGUA DE CONTATO									
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	
SISTEMÁTICAS											
Boas-vindas	MD + SMS										
Primeira doação	SMS										
Aniversário de Fidelidade	MD										
Pesquisas	E-mail										
INFORMATIVAS											
Newsletter	E-mail										
CONTEÚDO											
Portal de conteúdos e E-books	Site + <i>inbound mkt</i>										
ACULTURAMENTO											
Palestras	Evento										
ENCANTAMENTO											
Jantar	Evento										
OPORTUNIDADES / SAZONAIS / REGIONAIS											
Datas comemorativas	E-mail										
CAMPANHAS DE CAPTAÇÃO											
Cross-Seling/Resgate/Retenção	MD + E-mail										
Prospecção	Telemark + E-mail										

Fonte: Viviane Machado Oliveira Aroldi.

- Plano de ação:** o plano de ação é a parte tática do plano de comunicação. É onde se definem as ações que levarão ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos e seus respectivos detalhamentos e indicação de responsáveis pela execução, dentro de prazos definidos.
- Orçamento:** o orçamento detalhará os custos envolvidos no planejamento de comunicação. É importante tomar atenção caso seja necessário fazer adequações.
- Cronograma detalhado:** o cronograma deve, preferencialmente, ser apresentado em “ondas”, em que as ações vão se complementando ao longo do tempo. Este procedimento permitirá adequar o planejamento a tempo de evitar prejuízos e preservar o investimento realizado. O desafio será segui-lo rigorosamente, com atenção ao que foi planejado e aprovado.

- i. **Sugestão de índices para mensuração de resultado:** a campanha mais eficiente não é, necessariamente, a mais criativa, mas, sim, a com os melhores resultados em relação aos seus objetivos. Nesse sentido, é importante definir formas de medir resultados de acordo com todas as etapas anteriores. É preciso estabelecer metas de retorno, como o ponto de equilíbrio e o retorno sobre o investimento (ROI) referentes às ações de marketing e comunicação.

9.1 APLICAÇÃO PRÁTICA

O planejamento da área de comunicação da Aliança Empreendedora depende totalmente do planejamento anual da organização, no qual participam todos os colaboradores. A diretora de Comunicação da Aliança Empreendedora, Luísa Bonin, explica que, depois que esse planejamento anual é feito, entre a diretoria se desenham objetivos e ações específicas que a área de comunicação tem que realizar para ser o suporte para chegar aos objetivos globais. Depois desse passo realizado entre a diretoria, a equipe de comunicação efetiva o planejamento específico para cada ação. Por exemplo, a Aliança Empreendedora organiza anualmente um evento que é o Encontro Nacional. O planejamento deste evento começa no planejamento anual, depois, passa pela diretoria e, a seguir, pela equipe de Comunicação que define as ações por meio de *brainstormings* com perguntas-chave que os guiam.

A equipe de comunicação na Aliança Empreendedora é responsável também pela comunicação de cada projeto. Para organizar tantas demandas, a iniciativa desenvolveu um ‘*script* do planejamento de comunicação do projeto’, que é feito pelo coordenador do projeto em questão, juntamente com uma pessoa da equipe de comunicação. Nesse *script*, descreve-se que público o projeto vai atender e que objetivos pretende alcançar. Assim, a equipe de comunicação pode compreender todas as demandas de comunicação que cada projeto terá.

No dia a dia, uma ferramenta muito útil é o **briefing**, utilizado pelas outras áreas da Aliança Empreendedora quando têm uma demanda de comunicação. O *briefing* garante alinhamento das ações e evita retrabalho. Além da cultura do *briefing*, há um documento com datas padronizadas, para que as áreas saibam em quanto tempo de antecedência precisam fazer os pedidos de cada tipo de ação. Existe também um banco de *designers* – com contatos, preços e avaliações, para facilitar as terceirizações – e um orçamento padrão, com preços médios de impressão de materiais e publicidade, por exemplo. Isso facilita a atuação da área de comunicação, porque as outras equipes da Aliança Empreendedora podem fazer previsões de quanto vai custar e quanto vão demorar as suas demandas de comunicação.

Neste capítulo são apresentados os conceitos de Marketing e Comunicação, assim como o que é necessário para definir uma boa estratégia que comunique a proposta de valor de uma iniciativa de impacto socioambiental aos seus públicos.

Foram apresentadas as diferenças entre “marketing” e “comunicação” e o que é o ambiente de marketing, juntamente com a importância de identificação

de todo o ecossistema de impacto socioambiental da iniciativa em questão (utilizando a análise SWOT, por exemplo), além de análise dos elementos do composto de marketing e segmentação de mercado. Também foi abordada a importância da construção e posicionamento de marca. Para apoiar uma aplicação prática, foram sugeridas diversas ferramentas de comunicação – com destaque para o Marketing de Relacionamento e Marketing Digital, além de um passo a passo para um planejamento de marketing e comunicação.

Embora sejam conceitos apresentados de forma básica, ao ler este capítulo, o leitor terá uma boa referência de como iniciar um plano de marketing e comunicação, que irá auxiliar, de forma significativa, sua iniciativa de impacto socioambiental a alcançar melhores resultados e impactos positivos na sociedade.

REFERÊNCIAS

AROLDI, Vivine; DIAS, Otavio. **O marketing relacionado à causas e o seu impacto positivo na sociedade**. 102. ed. São Paulo: Revista da ESPM, 2016.

CHRISTIANO, A.; NEIMAND, A. **The back-of-the-envelope guide to communications strategy**. Stanford Social Innovation Review. 2017. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_back_of_the_envelope_guide_to_communications_strategy>. Acesso em: out. 2017.

CONTENT MARKETING INSTITUTE. **What is content marketing?** Disponível em: <<http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>>. Acesso em: out. 2017.

GIBBONS, Sean. **The case for communications**. Stanford Social Innovation Review. 2016. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_case_for_communications>. Acesso em: out. 2017.

GODIN, Seth. **Permission marketing turning strangers into friends, and friends into customers**. Nova York: Simon & Schuster, 1999.

HILL, Sam; RIFKIN, Glenn. **Marketing radical**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1999.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Phillip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

OSTERWALDER, A; PIGNCUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael. **Como forças competitivas moldam a estratégia**. Harvard Business Review, 1979.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SARGEANT, Adrian. **Marketing management for nonprofit organizations**. Nova York: Oxford University Press, 2009.

SHERRY, Andrew. **The new communications imperative**. Communications Network. 2016. Disponível em: <<http://www.comnetwork.org/insights/the-new-communications-imperative/>>. Acesso em: nov. 2017.

STARR, Kevin. **The eight-word mission statement**. Stanford Social Innovation Review. 2012. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_eight_word_mission_statement>. Acesso em: out. 2017.

VIII. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Alessandra Gerson Saltiel Schmidt¹
alessandra@agsinvest.com

Afinal, o que significa *captação de recursos*? Consiste em um conjunto de atividades para viabilizar a operação de organizações cujo modelo de funcionamento requer suporte ou que almejam a expansão. É importante lembrar que “recurso” não se refere apenas a apoio financeiro, mas também, a pessoas qualificadas (recursos humanos), conhecimento (metodologias), materiais e serviços. Ou seja, insumos de qualquer natureza necessários para a organização gerar os resultados que almeja.

É muito saudável que as iniciativas de impacto socioambiental busquem alternativas para não dependerem somente de doações (sejam governamentais ou privadas) como fonte principal de financiamento. Todavia, ainda que possam gerar alguma receita, certas organizações ainda precisarão de subsídio e de financiamento por mais tempo, o que justifica pensar no fortalecimento de uma cultura de doação mais vigorosa, capaz de acelerar as importantes transformações que são necessárias.

Este capítulo terá como foco a captação de recursos financeiros para iniciativas de impacto socioambiental, um processo que também será denominado ao longo do texto por “financiamento” ou por “investimento”, que são termos comumente utilizados em campo e, por isso, os empregamos como sinônimos. Serão abordadas as condições gerais para a captação de recursos, quais as fontes de recursos financeiros mais acessadas pelas organizações da sociedade civil e pelos negócios sociais, quais as bases para o planejamento de uma área de captação de recursos e a importância da prestação de contas dos recursos obtidos.

1 FORMAS DE FINANCIAMENTO POR INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAIS: ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL SEM FINS LUCRATIVOS E NEGÓCIOS SOCIAIS

Existem diversas formas de captação de recursos financeiros para iniciativas de impacto socioambiental que podem ser provenientes de entes públicos e/ou privados. Essas alternativas se tornam mais ou menos adequadas à medida em que a iniciativa avança nos estágios do seu ciclo de vida. Cada fase recorrerá

¹ A autora agradece ao **Eduardo de Oliveira Filho** por compartilhar a sua experiência em captação de recursos governamentais. E, também, ao **Benjamin Pianowski Junior**, à **Flávia Feliz**, ao **Marcelo Pustiglione** e ao **Renato Marques** pelas contribuições.

a uma abordagem distinta, desde a concepção de uma ideia, da fase inicial de estruturação do modelo institucional, da validação, da expansão, até a maturidade. Cada uma delas costuma apresentar benefícios mais atraentes de acordo com o ciclo de vida e com o perfil da iniciativa. À medida em que a iniciativa amadurece, é esperado que se encontre formas de financiamento cada vez mais robustas. É muito comum que instituições em fase inicial de concepção recebam o apoio principalmente de amigos, familiares ou pessoas mais idealistas e que compartilham da mesma causa. Ao passo que, conforme a iniciativa consiga adquirir determinadas certificações jurídicas, ela poderá pleitear recursos com outras fontes de financiamentos, conforme veremos a seguir.

As principais fontes de recursos são provenientes dos seguintes atores: pessoas físicas (indivíduos), pessoas jurídicas (empresas com fins lucrativos), governos (setor público) e fundos internacionais (instituições privadas, públicas ou mistas). Nesse conjunto diversificado, o grau de refinamento para a captação de recursos varia bastante, desde uma simples conversa até editais criteriosos e burocráticos.

Em uma escala comparativa quanto à *quantidade de atores* (em números absolutos), à *autonomia para a tomada de decisão* e ao *potencial de investimento* (disponibilidade de recursos financeiros para investir), as fontes de renda podem ser assim categorizadas:

As **Pessoas Físicas** (a sociedade civil) são muitas em quantidade de atores, têm maior autonomia para a tomada de decisão e, geralmente, destinam menores valores para investimento, quando comparadas às pessoas jurídicas, governos e fundos internacionais.

As **Pessoas Jurídicas** (empresas com fins lucrativos, associações ou fundações empresariais) são muitas em quantidade. Têm a autonomia limitada para a tomada de decisão, pois estão condicionadas à hierarquia e às relações de influência dos envolvidos (algumas empresas possuem processos refinados para a definição do investimento social privado) e, usualmente, destinam valores maiores para investimento. Algumas pessoas jurídicas criam as suas próprias associações (Institutos) ou fundações para realizarem esses aportes.

Os **Governos** (instituições públicas) são atores em quantidade limitada. Têm processos burocráticos para a tomada de decisão e, ordinariamente, possuem grande potencial para realizar incentivos e repasses financeiros.

Os **Fundos Internacionais** (instituições públicas, privadas ou mistas) são muitos em quantidade, tecnicamente criteriosos quanto ao acesso e possuem grande volume de recursos financeiros disponíveis.

As próximas duas subseções tratam das particularidades da captação de recursos para dois principais subtipos de iniciativas de impacto socioambiental, respectivamente, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) sem fins lucrativos (item 1.1) e os negócios sociais (item 1.2).

1.1 FINANCIAMENTO ÀS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL SEM FINS LUCRATIVOS

1.1.1 Pessoas físicas e jurídicas

Os avanços na profissionalização das iniciativas de impacto socioambiental abriram espaço para aportes financeiros direcionados e robustos, com intenções claras de crescimento para a organização apoiada. Enquanto uma simples doação de uma pessoa física ou jurídica pode acontecer por caridade ou filantropia, o que carrega uma noção de assistencialismo, o Investimento Social Privado (ISP) envolve a verificação dos resultados obtidos e da cumplicidade da comunidade para o desenvolvimento da iniciativa de impacto. Esse conceito permite a participação de pessoas físicas e jurídicas no processo da transformação socioambiental que, ao atuarem como investidores, sentem-se compromissadas com o impacto esperado. Conforme o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2017), o ISP consiste no repasse voluntário de recursos privados para iniciativas de interesse público (sociais, ambientais e culturais) e que deverá ocorrer com atenção ao planejamento, monitoramento e sistematização do investimento.

Percebe-se que muitas grandes empresas (e também algumas menores) possuem uma área específica de responsabilidade social “corporativa” ou de “sustentabilidade” para tratar de aspectos socioambientais. E a essas áreas também cabe o papel de estabelecer os critérios para aportar o investimento social privado. Os especialistas do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS, 2017) afirmam que a transformação social irá requerer que o ISP esteja em consonância com uma pesquisa aplicada, com um planejamento criativo, com estratégias estabelecidas previamente, com uma implementação cautelosa e com o acompanhamento de resultados. Com base nisso, percebe-se que as ações socioambientais realizadas em parceria entre empresas e iniciativas de impacto socioambiental terão maior potencial se estiverem *estrategicamente* alinhadas.

Portanto, as iniciativas de impacto socioambiental podem mobilizar recursos de diversas formas, sejam estas consolidadas, criativas ou customizáveis, conforme detalhado nos dois próximos tópicos.

1.1.1.1 Incentivos fiscais

O Brasil possui um conjunto de leis e normas que estabelecem **incentivos fiscais** que visam o desenvolvimento social do país. Caracteriza-se como um “redirecionamento” de um ônus tributário para pessoas físicas ou jurídicas. Ou seja, ao invés de o tributo ser pago ao Governo brasileiro, ele é direcionado a projetos previamente habilitados para receberem os incentivos fiscais.

Dependendo do local em que a OSC estiver situada, existirão possibilidades de incentivos fiscais via os tributos municipais, como o IPTU² e o ISS³, e por meio dos estadu-

² Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana.

³ Imposto Sobre Serviços de qualquer natureza.

ais, como o ICMS⁴. É aconselhável verificar quais são os fundos existentes, bem como os chamamentos abertos pelas prefeituras ou pelas secretarias a quem competem os editais – são diversas as oportunidades que variam de acordo com a localidade.

No âmbito dos tributos federais, as pessoas jurídicas que forem tributadas pelo Lucro Real - que é uma das formas de apuração do IR⁵ e da CSLL⁶ - e que estejam recolhendo impostos, poderão destinar, ao todo, 9% do seu IR e da CSLL. As doações permitidas pelas diferentes leis, fundos e programas podem ser feitas até o último dia fiscal de cada ano. As possibilidades para destinação destes recursos incentivados são:

- 4% pela Lei Rouanet de Incentivo à Cultura;
- + 1% ao Fundo para a Infância e Adolescência (FIA);
- + 1% para a Lei de Incentivo ao Esporte;
- + 1% para a Lei do Idoso;
- + 1% para o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon);
- + 1% para o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas).

No caso das pessoas físicas, aquelas que realizarem a declaração do seu Imposto de Renda (IR) via formulário completo poderão destinar até 8% do IR devido (e não a pagar). As possibilidades para destinação destes recursos incentivados são:

- 6% (no total) dividido entre a Lei Rouanet de Incentivo à Cultura, o Fundo para a Infância e Adolescência, a Lei de Incentivo ao Esporte e a Lei do Idoso;
- + 1% exclusivamente para o Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon);
- + 1% exclusivamente para o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas).

Caso o contribuinte (pessoa física) não realize a doação no ano base em que o imposto é devido, ou seja, até o último dia fiscal de cada ano, o percentual que poderá destinar cairá para o máximo de 3% do seu IR devido e o prazo será até o momento final da declaração do IR.

1.1.1.2. Recursos livres

Os **recursos livres** são aqueles que não têm uma finalidade de aplicação específica, diferentemente de outros recursos advindos de outras formas de finan-

⁴ Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

⁵ Imposto de Renda.

⁶ Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

ciamento (como incentivos fiscais, emendas governamentais e editais) em que há uma obrigatoriedade de aplicação previamente aprovada pelo financiador ou órgão regulamentador. Os recursos livres podem ser empenhados sem determinação de quando e como deverão ser gastos ou investidos. Quem capta decidirá em que aplicá-lo. Geralmente, os recursos livres são viabilizados de diversas maneiras criativas de captação com indivíduos, empresas ou venda de produtos e serviços. As normas brasileiras permitem a possibilidade de abatimento para doações de recursos livres, feitas por empresas tributadas pelo Lucro Real a entidades sem fins lucrativos, obtendo um **benefício de dedutibilidade fiscal** e um valor parcial do investimento de até 34% que poderá ser deduzido na Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ). Ou seja, se a OSC tiver a titulação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e receber uma doação direta no valor de R\$ 100.000,00 de uma empresa tributada pelo Lucro Real, o custo efetivo desta doação para a empresa poderá chegar a até R\$ 76.000,00, se todos os requisitos da Lei forem atendidos⁷.

A captação de recursos livres pode acontecer por meio de **eventos** nos mais diversos formatos (como almoços e jantares, apresentações musicais, feiras culturais, bazares, bingos, leilões, workshops, congressos, eventos esportivos etc.). Os eventos possibilitam a arrecadação de recursos oriundos da **venda de convites** para públicos distintos de investidores: pessoas físicas, comunidade em geral, colaboradores de empresas investidoras, grupos de entidades de classe e outras iniciativas da sociedade civil organizada, e, inclusive, a rede de beneficiados pela instituição e de seus familiares. Desta forma, a bilheteria representa não somente a entrada de recursos em si, mas também a oportunidade de articular formadores de opinião e outros agentes de interesse da organização, ao aproximar o público com a causa em um momento de engajamento.

A captação de recursos também poderá acontecer por meio da venda de **patrocínios** para os eventos. Os patrocinadores realizam o aporte financeiro como uma maneira de apoiar a promoção de uma causa. Muitos deles buscam também a visibilidade da sua própria marca que, ao estar atrelada a uma causa de impacto socioambiental, qualifica a identidade da empresa. Se visto de maneira estratégica, as OSCs, quando bem escolhidas, podem contribuir muito para o fortalecimento da marca da empresa e de sua rede de relacionamento.

As iniciativas de impacto socioambiental podem oferecer uma série de contrapartidas, como forma de agradecimento pelo investimento recebido, visando fortalecer ainda mais o vínculo com o patrocinador. Algumas das contrapartidas mais utilizadas são: disponibilização de uma quantidade de convites, ativações da marca junto ao público do evento, distribuição de brindes ou amostras de produtos ou serviços do patrocinador, citação no cerimonial, apresentação de vídeo institucional e aplicação da marca no material de comunicação do evento (como e-mail marketing, banners, convites, *folders*, cardápios de mesa,

⁷ Atenção: aqui não são considerados os recursos financeiros recebidos via incentivos fiscais da Rouanet, FIA, esporte, idoso, PRONON ou PRONAS. Os requisitos e condições para a realização destas doações foram conceituadas pela Lei Federal nº 13.019/14, denominada de Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC, e que exerçam pelo menos uma das atividades previstas na lei das OSCIP, conforme determina a Lei Federal nº 9.249/95.

entre outros). O ciclo será virtuoso se o investidor compreender o patrocínio a um evento não apenas como uma contribuição à organização em questão, mas, como uma ação estratégica de posicionamento da empresa.

As OSCs podem realizar eventos próprios ou estabelecer **parcerias diversas** com empresas, em que estas estabelecem um percentual do lucro com eventos, produtos ou serviços para ser revertido para a instituição beneficiada. Essa costuma ser uma ação de promoção de posicionamento da marca bastante interessante, inclusive, estimulando as vendas em alguma data comemorativa. Pode-se, também, promover o engajamento de clientes em campanhas de troco solidário. Um exemplo deste tipo de ação é a parceria entre a Panvel e o Hospital Pequeno Príncipe⁸, na qual os colaboradores das diferentes unidades das farmácias de Curitiba são sensibilizados e estimulam os clientes a doarem seu troco para promover a saúde infantojuvenil. A iniciativa beneficia crianças e adolescentes atendidas pelo Hospital Pequeno Príncipe. Com 370 leitos, o hospital realiza, aproximadamente, 311 mil atendimentos ambulatoriais, 23 mil internações e 20 mil cirurgias ao ano. Cerca de 70% de sua capacidade de atendimento é destinada aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS) de todos os Estados do Brasil.

Alguns Estados brasileiros possuem mecanismos de captação de recursos livres via notas fiscais de produtos ou serviços. Por exemplo, as entidades paraenses sem fins lucrativos que atuam nas áreas de assistência social, cultural, esportiva, saúde, defesa e proteção animal podem se beneficiar do **Programa Nota Paraná**⁹, recebendo créditos e bilhetes para concorrer aos sorteios de prêmios em dinheiro a partir de documentos fiscais relativos às suas aquisições próprias, doação de documentos fiscais de outras pessoas físicas e/ou jurídicas sem identificação (depositados em urnas nos estabelecimentos que se disponibilizam a coletar notas para determinadas organizações e que estejam cadastrados no sistema Nota Paraná) ou doação de documentos fiscais sem identificação realizada pelos próprios consumidores a favor da entidade por meio do sistema Nota Paraná. Somente podem participar as entidades cuja natureza jurídica registrada no CNPJ seja: fundação privada, organização Social (OS) ou associação privada.

O **telemarketing** é outra abordagem de captação de recursos, que é realizada via telefone. Trata-se de um instrumento direcionado à captação de recursos com a comunidade em geral. Preferencialmente, são abordados indivíduos que possuem alguma relação real com a instituição ou pessoas vinculadas de alguma forma com a causa, a equipe, o segmento ou a estratégia de atuação – ou, até mesmo, por serem os beneficiados por ela. O telemarketing exige a gestão de um número grande de investidores, geralmente com um valor médio de investimento mais baixo. Por isso, para ter rentabilidade, a instituição que decidir utilizar o telemarketing terá melhores resultados se estiver amparada por uma solução tecnológica adequada, assim como por um time de captadores por telefone capacitado para realizar o adequado atendimento no pré e no pós-fechamento.

⁸ Ver: <www.pequenoprincipe.org.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

⁹ Ver: <www.notaparana.pr.gov.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

A **mala direta** é uma abordagem que acontece por disparos de correspondência via e-mail ou correio e que possui uma lógica muito semelhante à captação por telefone, em razão do perfil do público, do valor médio dos investimentos e do gerenciamento dos fechamentos. Essa ferramenta pode ser utilizada com foco em colaboradores de empresas parceiras para a atração de arrecadações mensais ou pontuais. O engajamento do colaborador de uma empresa com o investimento social privado gera vantagens também às empresas, especialmente quando são elas as proponentes das ações, pois estimula o senso de pertencimento e a geração de um vínculo afetivo entre o colaborador e a empresa. Nesse sentido, transcendendo a esfera do investimento financeiro e das campanhas de arrecadação de materiais, as ações caracterizadas como **voluntariado** têm sido cada vez mais importantes para o estímulo à integração, visão holística e desenvolvimento de competências importantes aos colaboradores, e que poderão ser aplicadas ao dia a dia da empresa.

Existem algumas plataformas digitais que auxiliam a busca por oportunidades de editais para doações via incentivos fiscais e não incentivadas, que compilam oportunidades junto a investidores que possuam métricas definidas para aportar recursos. Um exemplo é o Prosas¹⁰, uma plataforma brasileira que permite a busca por editais de empresas, governos e fundos empresariais, em âmbito nacional e internacional, em que muitos investidores sociais realizam a seleção e o monitoramento de projetos sociais (PROSAS, 2017). O Prosas permite às empresas customizarem formulários e lançarem editais e chamadas de projetos, gerenciarem solicitações de doação e patrocínio, divulgarem seus editais para inscrições por outros meios e monitorarem a execução dos projetos apoiados por meio de cadastro de evidências. Outro exemplo, é a plataforma do Instituto Liga Social¹¹, uma gestora de investimentos sociais que auxilia empresas e pessoas físicas a apoiarem projetos sociais certificados, ou seja, aqueles que possuem o “Selo Liga Social” (INSTITUTO LIGA PARANÁ, 2017). Para obter a certificação, a OSC deverá se inscrever pelo site do Liga Social e passar pelo processo de avaliação de idoneidade e de impacto social, que ocorre anualmente. A OSC certificada começa a receber recursos quando é selecionada por um investidor social e se compromete a prestar contas para o Liga Social.

1.1.2 Governos

No Brasil, as fontes de financiamento com recursos públicos podem ser de competência dos municípios, dos estados ou do governo federal. Seja uma captação realizada via secretarias, ministérios ou fundos governamentais, será necessária uma compreensão acerca dos programas existentes, das diretrizes, do funcionamento e dos cronogramas, bem como da legislação e das normas pertinentes. Por exemplo, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e o Plano Plurianual (PPA) podem ser acessados junto

¹⁰ Ver: <www.prosas.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

¹¹ Ver: <www.ajudaparana.org.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

à Comissão Orçamentária de cada esfera. Esta fonte de financiamento requer profissionais tecnicamente qualificados para conduzirem desde a solicitação até a prestação de contas das cooperações técnicas e dos termos de fomento, considerando os aspectos legais, jurídicos, contábeis e financeiros da Lei nº 13.019/2014, que estabelece o Marco Regulatório das OSCs, conforme abordado no capítulo deste livro que trata dos aspectos jurídicos.

O quadro apresentado abaixo apresenta as fontes de financiamento com recursos públicos que podem ser acessadas no contexto brasileiro.

Quadro 1 - Fontes de financiamento com recursos públicos.

GOVERNO	EMENDAS	SUBVENÇÕES	PROGRAMAS
Municipal	Consultar os vereadores.	Consultar o acórdão municipal.	Consultar os programas do Governo Nacional aplicáveis à sua região.
Estadual	Consultar os deputados estaduais ¹² .	Consultar o acórdão estadual.	
Federal	Consultar os deputados federais e os senadores de seu estado.	Consultar o acórdão nacional.	

Fonte: A autora.

De maneira geral, para acessar as **emendas**, é indicado consultar a comissão de orçamento dos parlamentares e o seu respectivo chefe de gabinete - sobre como o recurso será destinado para a sua base. Para acessar as **subvenções**, é indicado consultar o *acórdão*, o dispositivo elaborado pela gestão executiva. Para isso, é interessante acompanhar o site da Câmara dos Deputados na aba “Orçamento da União”, para consultar e acompanhar todo o processo da votação do seu orçamento. E, para acessar os **programas**, é indicado observar o programa do governo federal apresentado pelo executivo e legislativo, assim como as prioridades em cada esfera, para verificar quais deles poderão ser adotados em cada caso.

Para cada solicitação de recursos públicos via emendas, subvenções ou programas, existirá um procedimento padrão a ser seguido, como, por exemplo, o sistema SICONV¹³. Conforme abordado no capítulo sobre gerenciamento de projetos, é importante garantir as boas práticas ao planejar o orçamento e ao realizar a análise de viabilidade. Deve-se garantir que a solicitação junto ao ente público está em consonância com o planejamento estratégico da instituição. Outro fator decisivo é estar em dia com as documentações jurídicas (certidões, declarações, estatuto, CNPJ, balanço social, entre outros documentos), porque serão solicitadas na formalização de termos junto aos entes governamentais.

¹² De acordo com o Regimento Interno da Câmara dos Deputados-Aprovado pela Resolução nº 17/1989.

¹³ O SICONV é um sistema de convênios com o Governo Federal constituído para celebração de termos de fomento e de outras parcerias, entre outros. Pela plataforma, é possível verificar os programas do governo e os editais de chamamento público abertos para municípios, estados e em âmbito federal. A plataforma é de livre acesso. Contudo, é requerido um cadastro e, para acessar as abas e realizar as consultas, deverá ser realizado um cadastro.

1.1.3 Fundos internacionais

Existe um volume enorme de informações acerca de fundos internacionais. O processo de atração deste tipo de financiamento costuma ser criterioso, tanto em gestão de projetos quanto em qualificação jurídica para a elegibilidade. Para conhecer os principais fundos internacionais existentes e o perfil de projetos apoiados, é possível acessar o *Foundation Maps*¹⁴, que é uma plataforma de busca que possibilita conhecer em torno de 78 mil fundações no mundo todo e mais de 500 mil instituições beneficiadas. A seguir, está descrito o que cada perfil de usuário poderá acessar:

- Financiadores: analisar o cenário global e verificar quem mais está financiando as suas áreas prioritárias;
- Consultores: acessar os dados e as tendências de financiamento para permanecer ágeis e para melhor atenderem seus clientes;
- Redes de financiadores: fornecer aos membros de sua rede os dados de que precisam para alcançar a sua missão e os objetivos;
- Organizações sem fins lucrativos: verificar quais financiadores têm um histórico de apoio a organizações sem fins lucrativos com propósitos similares e complementares;
- Público em geral interessado em filantropia: compreender o alcance e a diversidade do tema mundialmente.

1.2 FINANCIAMENTO AOS NEGÓCIOS SOCIAIS

O financiamento para negócios sociais é um campo recente, mas que está em plena expansão no mundo todo. Algumas das formas de captação mencionadas acima, como recursos livres (eventos, patrocínios e parcerias), fundos internacionais e financiamentos governamentais, podem também ser exploradas por negócios sociais. Um exemplo é a *Linyon Global Workers*¹⁵, de Curitiba-PR, uma iniciativa de impacto social focada em desenvolver o protagonismo e a integração de imigrantes e refugiados (LINYON GLOBAL WORKERS, 2017), que realiza eventos em parceria com grandes empresas e que recebeu o financiamento da *Brazil Foundation*¹⁶, uma organização internacional, com sede em Nova Iorque e que possui como missão “[...] mobilizar recursos para ideias e ações que transformam o Brasil” (BRASIL FUNDACION, 2017, s/p).

Além disso, no caso de negócios sociais que possuam condições de oferecer as garantias exigidas, o Governo brasileiro possibilita, por exemplo, o financiamento bancário a projetos de inovação via as agências de fomento nacionais – a taxas subsidiadas (empréstimo) ou por chamadas públicas de subvenção (recursos não

¹⁴ Ver: <www.maps.foundationcenter.org>. Acesso em: 23 jun. 2017.

¹⁵ Ver: <www.linyon.work>. Acesso em: 23 jun. 2017.

¹⁶ Ver: <www.brazilfoundation.org>. Acesso em: 23 jun. 2017.

reembolsáveis) – pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e por instrumentos de incentivos fiscais como a Lei do Bem nº 11.196/2005 de estímulo à inovação.

Existem aceleradoras e fundos de investimento especializados que realizam aportes financeiros e orientações técnicas para o desenvolvimento das iniciativas socioambientais com fins lucrativos. Alguns exemplos são a Artemisia¹⁷, o Instituto Legado¹⁸, a NESST¹⁹, o Instituto Quintessa²⁰ e a Yunus Negócios Sociais²¹. E, com relação aos fundos de investimento, alguns exemplos brasileiros são a Bemtevi²², a MOV Investimentos²³, o Sitawi²⁴ e a Vox Capital²⁵.

Para os projetos em fase inicial, o recurso é conhecido como **investimento anjo**, em que são empregados valores menos expressivos. Aportes financeiros em maior volume recebem o nome de **capital semente**. Projetos com modelos de negócios, cuja viabilidade já foi comprovada, poderão ser financiados por **fundos de venture capital**, que são capazes de realizar investimento mais expressivos, com a intenção de dar escalabilidade ao negócio que apresentar potencial de crescimento. Esses fundos recebem, em contrapartida ao investimento, uma pequena parcela de participação do negócio. Todavia, em muitos casos, essa mesma parcela de cotas poderá ser “recomprada” quando o período acordado terminar, o que significa que o empreendedor social terá a alternativa de comprar novamente todas cotas que foram vendidas. Finalmente, existe também a modalidade de **crowdequity**, em que um grupo numeroso de investidores, em conjunto, realiza um investimento que pode ser significativo para o empreendimento, em troca de pequenas participações individuais.

É relevante, ainda, considerar que o conceito de investimento em negócios sociais não se restringe a iniciativas que sejam puramente de impacto socioambiental. Quando analisamos o âmbito de novos negócios (*startups*) que recebem investimento a partir de grupos de *crowdequity*, investidores-anjo, capital semente ou fundos de *venture capital*, o foco pode estar em negócios que, embora tenham como finalidade primária gerar lucro, possuam um impacto relevante em desenvolvimento socioambiental. Um exemplo é o Curitiba Angels²⁶, um grupo de investidores-anjo de Curitiba-PR, que apoia empreendedores com potencial para criar novos setores e segmentos, gerar disrupção no mercado tradicional ou modificar a curva de valor na entrega de produtos e serviços já existentes. A Curitiba Angels, procura identificar nos novos empreendimentos uma estratégia de negócios que permita transformações sociais ou ambientais consistentes, pro-

¹⁷ Ver: <www.artemisia.org.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

¹⁸ Ver: <www.institutolegado.org>. Acesso em: 23 jun. 2017.

¹⁹ Ver: <www.nesst.org/brasil>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²⁰ Ver: <www.quintessa.org.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²¹ Ver: <www.yunusnegociossociais.com>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²² Ver: <www.bemtevi.is>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²³ Ver: <www.movinvestimentos.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²⁴ Ver: <www.sitawi.net>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²⁵ Ver: <www.voxcapital.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²⁶ Ver: <www.curitibaangels.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

vocadas pela sua ação em seu segmento de atuação (CURITIBA ANGELS, 2017).

Uma das empresas no portfólio da Curitiba Angels é a Contabilizei²⁷, uma plataforma de serviços de contabilidade na internet que proporciona um atendimento de alta qualidade com um custo mais acessível do que o mercado tradicional. O modelo de negócio inovador permitiu a milhares de empresas uma grande economia em seus custos fixos essenciais, um recurso que, quando falamos de microempresas, faz muita diferença no resultado do negócio (CONTABILIZEI, 2017). Além disso, ao ofertar uma plataforma de serviços que simplifica processos e facilita a vida do pequeno empreendedor, ela possibilita uma significativa redução de burocracia. Por fim, a Contabilizei oferece o serviço de abertura de empresas gratuitamente para seus futuros clientes, contribuindo decisivamente para o aumento da atividade empreendedora no Brasil e, consequentemente, para a geração de oportunidades de trabalho.

1.3 O QUE FUNCIONA PARA AMBOS

Existem formas de captação de recursos que funcionam para diversos tipos de iniciativas de impacto social, inclusive tanto para as OSCs quanto para os negócios sociais. No caso daquelas iniciativas que podem suportar modelos de negócio comerciais, uma possibilidade é a **venda de produtos ou de serviços**, em contraponto com a lógica tradicional de captação de recursos.

Os **produtos sociais** surgem com a perspectiva de geração de receita própria. Por exemplo, o Instituto Atuação²⁸, de Curitiba-PR, que visa transformar o Brasil em uma democracia plena e que se tornou também uma Editora. O Atuação já traduziu e lançou 10 obras de alto impacto sobre o tema, pela primeira vez disponíveis em português e denominadas Coletâneas da Democracia, cujo valor arrecadado é totalmente revertido para a operação da instituição, além de promover o seu propósito com capilaridade por todo o país (INSTITUTO ATUAÇÃO, 2017).

Em outras iniciativas, os **serviços sociais** passam a fazer parte da atividade principal da organização, como o Instituto Ícaro²⁹, de Curitiba-PR, que visa contribuir para o desenvolvimento digno de crianças e de adolescentes de famílias de baixa renda por meio do esporte, e que disponibiliza em seu portfólio aulas de tênis pagas para crianças e adolescentes (INSTITUTO ICARO, 2017). Se a contratação dos serviços de uma OSC for feita por algum ente público, isso ocorrerá por meio de **termos de convênio**, que é o acordo de cooperação e atuação conjunta ou complementar entre órgãos públicos. Este é o meio jurídico pelo qual os órgãos da administração pública e as Organizações da Sociedade Civil pactuam, em regime de cooperação mútua, a execução de serviços de interesse recíproco.

No caso de negócios sociais, os produtos ou serviços sociais são parte indispen-

²⁷ Ver: <www.contabilizei.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²⁸ Ver: <www.atuacao.org.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

²⁹ Ver: <www.institutoicar.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

sável dos seus modelos de negócio. Como no caso da Badu Design³⁰, de Curitiba-PR, que, ao incorporar na sua atividade principal a produção de papelaria artesanal em tecido, com a reutilização de resíduos têxteis de indústrias e confecções, está promovendo o empreendedorismo em grupos de baixa renda, com foco no protagonismo feminino, ou seja, o modelo do negócio promove o impacto por si só.

Finalmente, o **crowdfunding** é uma ferramenta que tem possibilitado que iniciativas de impacto socioambiental financiem seus projetos de forma acessível ao público em geral. É, inclusive, utilizado por movimentos coletivos, iniciativas pessoais e outras ações informais. São plataformas de financiamento coletivo para a captação de investimento pontual em que se estipulam uma série de recompensas em troca da contribuição financeira de pessoas dispostas a apoiar uma iniciativa. Alguns exemplos de plataformas disponíveis no Brasil são: ComeçAki³¹, Benfeitoria³², Catarse³³, Kickante³⁴ e Juntos.com.vc³⁵. A existência de um prazo limite para finalizar a captação de recursos via os portais é um aspecto que pode beneficiar projetos de fácil compreensão. Além disso, o *crowdfunding* poderá ser uma oportunidade para conscientização, em maior escala, de causas urgentes. Uma boa prática, é estabelecer uma perspectiva de próximos passos, em que o investidor possa participar de uma transformação que está avançando e que terá continuidade, ao invés de ser simplesmente uma ação pontual.

2 PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Especialmente no caso de organizações da sociedade civil (OSC) sem fins lucrativos, a área de captação de recursos é a responsável por garantir o planejamento e a execução da atração do investimento, o recrutamento e a capacitação dos profissionais alocados para a função, a definição de objetivos, de metas e o acompanhamento dos resultados.

Existem entregas preliminares que potencializam o desempenho da equipe de captação de recursos e é aconselhável que os líderes das iniciativas de impacto socioambiental as proporcionem antes mesmo de se iniciar a jornada de atração de financiamento social. A seguir, apresenta-se uma lista de ações para a preparação do departamento da captação de recursos:

- Elaboração da estratégia de captação de recursos;
- Seleção das fontes de recursos;
- Seleção e recrutamento da equipe de captadores e do gestor da área;

³⁰ Ver: <www.badudesign.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

³¹ Ver: <www.comecaki.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

³² Ver: <www.benfeitoria.com>. Acesso em: 23 jun. 2017.

³³ Ver: <www.catarse.me>. Acesso em: 23 jun. 2017.

³⁴ Ver: <www.kickante.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2017.

³⁵ Ver: <www.juntos.com.vc>. Acesso em: 23 jun. 2017.

- Capacitação dos captadores de recursos e do gestor da área;
- Definição de objetivos e metas para a captação de recursos;
- Definição de critérios para a prospecção de investidores;
- Elaboração do material de apresentação da iniciativa e dos projetos;
- Acompanhamento dos indicadores de resultados;
- Avaliação de lições aprendidas.

Os investidores socioambientais são abordados exaustivamente para o financiamento de projetos e não é possível apoiarem a todas as iniciativas isoladas – é essencial um olhar integral e complementar, possuir uma visão sistêmica, pois será essa visão que poderá mudar tudo ao redor. Conforme Senge (1990), o comprometimento das pessoas é movido pelos objetivos pessoais de cada um, sendo esses a sua força motriz.

Independente do instrumento de captação de recursos escolhido, ele poderá ser potencializado e mais duradouro se direcionado para a adesão de indivíduos e empresas **embaixadores**. Estes, além de realizarem aportes financeiros, ainda podem ajudar com indicações, servir como porta-vozes dos avanços da organização e, eventualmente, auxiliar com ações estratégicas para o fortalecimento de uma causa. É importante também pensar na formação de um **conselho consultivo** para aportar conhecimento, experiências e auxiliar no relacionamento, nas redes de contatos e indicações.

O bom embasamento técnico das iniciativas é fundamental às relações de confiança entre a organização e os seus públicos de relacionamento. A instituição deverá desenvolver o seu **capital social**, o que significa estruturar as redes de pessoas, as normas de confiança e a reciprocidade, todas associadas para fomentar a transformação social. Putnam (2000) diz que o capital social é considerado o motor não só da economia, da democracia e da política, como também de outros importantes aspectos da vida em sociedade. O mesmo autor salienta como essas conexões entre os cidadãos afetam o vigor de uma comunidade, como a defesa da importância do desenvolvimento local e da sociedade civil, pois em torno de cada organização socioambiental existe uma comunidade a ser desenvolvida.

Captar recursos não é seguir uma fórmula de bolo. Ou seja, não consiste em uma atividade em que se seguem os “10 passos para o sucesso” ou processos prontos. Todavia, existe um conjunto de boas práticas que podem tornar o trabalho mais eficiente. O principal desafio é **demonstrar a capacidade e a credibilidade** da estratégia de impacto socioambiental e de seus líderes – e essa busca constante que os captadores de recursos precisam estar focados, diariamente e ao longo de cada nova fase do ciclo de vida da organização, a cada novo projeto. Mirar a excelência em todos os quesitos e uma proposta de valor significativa e de transformação para todos os envolvidos demonstra a qualidade da proposta e o comprometimento em encontrar mudanças almejadas.

O processo de captação de recursos, na maioria dos casos, envolve cinco etapas: prospecção, abordagem, reunião, acompanhamento e se encerra com o “sim” ou com o “não” (fechamento).

A **prospecção** é uma etapa muito importante em que se qualificam os públicos a serem abordados. Mais do que a expectativa de receber um investimento, busca-se construir relações duradouras, por isso, os esforços devem ser

empenhados para promover a aproximação com pessoas e com empresas que também tenham sinergia de propósito.

Existem ferramentas que auxiliam a organização das atividades de captação de recursos desde o processo de prospecção. O armazenamento minucioso de informações é crucial para conquistar novos investidores e também para a construção de relacionamentos de longo prazo. Ele poderá ser realizado via planilhas ou ser gerenciado via sistemas de CRM³⁶, que são programas que auxiliam no acompanhamento dos contatos. O Pipefy³⁷, de Curitiba-PR, é uma plataforma de gestão de processos que possibilita o desenvolvimento de diferentes tipos de fluxos de trabalho, sem a necessidade de conhecimentos específicos de programação, garantindo que as atividades sejam executadas seguindo um padrão de execução pré-estabelecido (PIPEFY, 2017). Dentre outras funcionalidades, o Pipefy oferece a configuração de um sistema CRM, no qual times comerciais podem centralizar registros e informações de investidores e administrar as oportunidades de captação de recursos.

É importante que, durante a prospecção, seja realizada a qualificação dos contatos que se pretende abordar. Por exemplo, quando se prospectar uma empresa que já possua um histórico de aportar investimento social privado, antes mesmo de entrar em contato com ela, é extremamente esperado que o captador de recursos pesquise sobre a política de investimento da empresa que almeja abordar: consultar quais os públicos e os focos de interesse, quais os projetos que já foram contemplados, qual é o valor médio dos aportes etc. Além disso, é importante lembrar que as empresas são compostas por indivíduos e, por isso, é indispensável compreender as responsabilidades que a pessoa tem na empresa, há quanto tempo ela está lá, se tem amigos em comum, o que motiva a pessoa, qual a sua visão de mundo, o que é importante para ela, o porquê faria sentido para ela investir esforços para promover a sua iniciativa. Uma excelente prática em captação de recursos é receber **indicações**. Essa ação poderá trazer muitos ganhos e efetividade, pois legitima a prospecção e auxilia o estabelecimento de confiança para o processo de abordagem, que será o próximo passo. Se o captador conhece a pessoa e a empresa com quem irá conversar, a possibilidade de sucesso será muito maior. Essas questões deverão ser compreendidas no âmbito de conscientização (*awareness*³⁸).

A **abordagem** é o momento em que se irá abordar o contato em potencial. Poderá acontecer via uma ligação telefônica, por e-mail ou presencialmente (em um evento, por exemplo) e, aqui, o principal desafio é demonstrar, rapidamente, credibilidade. Por isso, durante a preparação, a cada novo contato, é boa prática anotar um conjunto de palavras-chave atraentes para chamar o interesse do interlocutor. Enquanto não houver uma conexão entre as partes, é provável que o captador de recursos não receba a atenção necessária. Por essa razão, é importante que o captador estabeleça conexões lógicas e estude as eventuais sinergias.

Nessa etapa, a transparência do captador de recursos em demonstrar qual é

³⁶ Customer Relationship Management.

³⁷ Ver: <www.pipefy.com>. Acesso em: 23 jun. 2017.

³⁸ *Awareness* significa a qualidade do que está ciente, atento, percebendo tudo o que está acontecendo em sua volta. É uma expressão em inglês, derivada de *aware*, que significa ter conhecimento ou percepção de algo.

o atual estágio em que se encontra a iniciativa, assim como as suas principais necessidades, poderá aumentar consideravelmente o potencial de obtenção de investimentos sociais, além de abrir portas para parcerias essenciais para o seu amadurecimento. Existem investidores sociais de diversos perfis e alguns deles estão dispostos a se envolver nos processos iniciais de formulação da estratégia da instituição. O captador de recursos terá, portanto, mais sucesso se encontrar investidores que estão alinhados com a visão de transformação da organização e as necessidades atuais da iniciativa, de acordo com a fase em que se encontra.

O próximo passo, usualmente, é a realização de uma **reunião**, e esse será o momento crucial para construir empatia. Afinal, o que é “empatia” e porque ela é tão diferente de “simpatia”? Em linhas gerais, enquanto a primeira gera conexão, a segunda proporciona desconexões. Wiseman (1996) estudou diversas profissões em que a empatia está relacionada e estabeleceu suas quatro características: (a) o entendimento de perspectiva, a habilidade de ter a perspectiva do outro e de reconhecer essa perspectiva como verdadeira; (b) não julgar; (c) reconhecer a emoção em outras pessoas; e (d) comunicar-se dessa forma. Empatia é sentir “com as pessoas” e é uma opção de vulnerabilidade, pois, para que eu possa me conectar com o outro, é preciso conectar com algo *em mim* que reconhece o sentimento do outro, sem julgamento.

Kawasaki (2013) mostra como conquistar a empatia e a confiança e pretende preparar o leitor para o ato de encantar. Para que isso aconteça, será necessário mais do que relacionamentos comuns. O desafio será convencer as pessoas a sonharem juntas. Quanto maiores forem as metas, maior será a necessidade de modificar os corações, as mentes e as ações das pessoas. Isso deverá ocorrer, especialmente, quando se tem poucos recursos.

Empatia e encantamento são *processos* e não um simples evento e devem ser construídos com base no sonho e na causa. Dessa forma, assim que os laços iniciais estiverem estabelecidos, será o momento em que o captador poderá compartilhar o seu projeto em mais detalhes e explicar a sua qualidade técnica.

Na medida em que as expectativas estiverem alinhadas, será estabelecido o próximo passo (**acompanhamento**) e o captador de recursos precisará estar ciente sobre as etapas para a tomada de decisão, os prazos e os envolvidos nesse processo. Por fim, o **fechamento** é o desfecho que deverá direcionar para o “sim”, para o “não” ou, com muita clareza, para qual o próximo passo necessário para avançar a colaboração.

A sequência de cinco etapas do ciclo de captação de recursos poderá sofrer variações. Quanto mais detalhes forem possíveis mapear previamente, mais claro estará o “passo a passo” das novas abordagens. O Canvas da Negociação, criado pela *Pluris Value*³⁹, foi desenvolvido para auxiliar a análise de negociações simples e, especialmente, das mais complexas. A ferramenta permite refletir sobre os elementos que compõem o processo de construção de “pontes”, da “proposta de valor” e da “ação” em cada caso. O sócio da empresa Pluris, Nuno Delicado, explica que a ferramenta tem como base 7 elementos: comunicação, relacionamento, interesses, opções, legitimidade, alternativas e compromisso. No quadro a seguir, o leitor poderá conhecer o que significa cada um destes termos aplicado à ferramenta.

³⁹ www.plurisvalue.com - uma empresa especializada em negociação, em influência e em gestão da mudança, que pretende contribuir para um mundo mais colaborativo, pacífico e feliz.

Quadro 2 – Canvas da Negociação.

			
1. PONTE		2. VALOR	
SELECIONAMENTO Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?	OPÇÕES Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?	OS Nossos Interesses Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?	OS INTERESSES DELES Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?
AS NOSSAS ALTERNATIVAS Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?	COMPROMISSO Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?	AS ALTERNATIVAS DELES Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?	COMUNICAÇÃO Qual é a sua visão de futuro para a empresa? Como a organização que deseja o futuro desejado? Qual é o seu objetivo de longo prazo? Como a organização que deseja o futuro desejado?

Fonte: Pluris Value, 2017.

3 PRESTAÇÃO DE CONTAS E CONTROLES INTERNOS

É muito importante garantir, periodicamente, o compartilhamento dos resultados com as partes envolvidas: o público beneficiado, os fornecedores, os parceiros estratégicos, os colaboradores, os investidores privados e o governo. Após o “sim”, para todo o recurso financeiro recebido por uma iniciativa que se propõe a realizar um impacto socioambiental, existirá a necessidade de uma excelente prestação de contas, por meio do monitoramento de indicadores adequados, com muita transparência na apresentação dos resultados e do impacto. Esse processo é essencial para a renovação e para a ampliação dos aportes: o estimado ciclo virtuoso do reinvestimento, que significa a permanência do investidor como um parceiro recorrente a cada nova etapa em que percorrerá a iniciativa.

Direcionar recursos para tornar a sociedade mais justa e generosa prevê um arranjo de soluções entre governos, empresas e sociedade civil organizada. Esse processo requer uma clareza acerca da finalidade de cada um dos atores e das suas respectivas responsabilidades frente aos urgentes e incontáveis desafios socioambientais que existem.

Neste capítulo, foram abordadas alternativas para a viabilidade financeira de iniciativas de impacto socioambiental, apresentando-se as formas de financiamento mais utilizadas pelas OSCs e pelos negócios sociais, assim como os elementos centrais para a preparação de uma área exclusivamente focada na atração de investimentos. O capítulo visa informar estudantes universitários, empreendedores sociais e pessoas que têm interesse no tema ou que pretendem atuar no campo do empreendedorismo e da inovação socioambiental a conhecerem as práticas mais recorrentes de captação de recursos e a obterem noções acerca dos primeiros passos desta atividade.

REFERÊNCIAS

BRAZIL FOUNDATION. **Quem somos**. Disponível em: <<https://brazilfoundation.org/quem-somos?lang=pt-br>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

CONTABILIZEI. **Contabilizei contabilidade online**. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilizei-contabilidade-online/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

CURITIBA ANGELS. **Somes a Curitiba Angels**. Disponível em: <<http://www.curitiba-angels.com.br/curitiba-angels>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

GIFE. **O Gife**. São Paulo: Grupo de Instituto Fundações e Empresas, 2017. Disponível em: <<https://gife.org.br/investimento-social-privado/>>. Acesso em: 27 set. 2017.

IDIS. **Sobre o IDIS**. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2017. Disponível em: <<http://idis.org.br/sobre/>>. Acesso em: 9 set. 2017.

INSTITUTO ATUAÇÃO. **Coletânea da democracia**. Disponível em: <<http://atuacao.org.br/coletaneadademocracia/2017/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

INSTITUTO ICARO. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.institutoicaro.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

INSTITUTO LIGA PARANA. **Como funciona?**. Disponível em: <<http://www.ajudaparana.org.br/novo/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

INSTITUTO QUINTESSA. **Guia 2.5 – guia para o desenvolvimento de negócios de impacto**. São Paulo: Instituto Quintessa, 2015. Disponível em: <<http://www.guia-doisemeio.com.br>>. Acesso em: 8 out. 2017.

KANIA, John; KRAMER, Mark. **Collective impact**. Stanford Social Innovation Review, 2011.

KAWASAKY, Guy. **Encantamento**: a arte de modificar corações, mentes e ações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LINYON GLOBAL WORKERS. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.linyon.work/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

PIPEFY. **About us**. Disponível em: <<https://www.pipefy.com/about-us/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

PLURIS. **Case studies**. Disponível em: <<http://www.plurisvalue.com/casestudies>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Criação de valor compartilhado**. Harvard Business Review Brasil, 2010.

PROSAS. **Sobre o Prosas**. Disponível em: <<https://prosas.com.br>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

PUTNAM, Robert D. **Jogando boliche sozinho**: colapso e ressurgimento da coletividade americana. Curitiba: Instituto Atuação, 2015.

SENGE, Peter. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. Doubleday, 1990.

WISEMAN, Theresa. A concept analysis of empathy. **Journal of Advanced Nursing**. v. 23, n. 6, p. 1059-1278, jun. 1996.

IX. FORMAÇÃO DE EQUIPES PARA ATUAÇÃO EM INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Camila Fernández
camila@2811.cl

Gabriela Carrasco
gabriela@2811.cl

Waldo Soto Bruna
waldo@2811.cl

Uma parte da literatura sobre empreendedorismo social identifica o empreendedor social como um personagem heroico, um “lobo solitário” que, com características bem identificadas como a criatividade e o gosto pelo risco, leva adiante um propósito social. Mesmo nos casos em que o empreendedor social inicia sozinho e com um sonho claro, ele deve começar a entender o empreendedorismo social como um esforço compartilhado, em que, por mais talentoso que seja o empreendedor, deve trabalhar em equipe e também em rede, quando se considera um sistema social.

O empreendedorismo social, pela sua natureza, responde a uma noção de coletivo. Sua existência responde, frequentemente, a um processo coletivo gerado por um grupo de indivíduos que formam uma equipe (DUFAYS; HUYBRECHTS, 2014). Esta dimensão emerge da estrutura do empreendedorismo (em que geralmente há diferentes grupos de interesse relacionados) e da ambição de criar valor social com e para uma variedade de atores (DUFAYS; HUYBRECHTS, 2017).

A importância da equipe transcende o valor coletivo intrínseco do empreendedorismo social. Estudos sugerem que a combinação de experiências e conhecimentos técnicos de vários indivíduos, além de produzirem mais, também fornecem resultados de melhor qualidade do que os indivíduos agindo sozinhos (HILL; FARKAS, 2001). Outros estudos, como o do professor Timmons (1994), destacam a equipe como um dos três elementos necessários para a criação de um empreendimento, junto com as oportunidades e os recursos. Além disso, a equipe é a peça essencial na geração de um impacto que seja sustentável no tempo.

Neste capítulo explora-se o que é uma equipe e como se diferencia de um grupo de trabalho e distinguem-se os três elementos principais para formar uma equipe: propósito, funções e habilidades técnicas. Na sequência, discute-se o desafio de formar e manter uma equipe para empreender social e/ou ambientalmente. Por último, é apresentado o empreendedorismo coletivo, a noção na qual a equipe é a peça-chave, afastando-se da ideia de “lobo solitário”,

que pode dificultar um empreendimento, sobretudo se o foco desse está no impacto socioambiental.

1 O QUE É UMA EQUIPE?

Vale a pena iniciar este capítulo fazendo uma distinção entre equipe e grupo, no âmbito de trabalho. Tais diferenças referem-se a características em termos de liderança, da definição dos objetivos, de como se organizam as atividades, as responsabilidades e funções, entre outras. Observar tais elementos, permitirá definir a equipe necessária para produzir um empreendimento bem-sucedido ao longo do tempo.

Quadro 1 – Principais diferenças entre um grupo de trabalho e uma equipe.

GRUPO DE TRABALHO	EQUIPE DE TRABALHO
Existe um líder formal.	A função da liderança e as responsabilidades são divididas e distribuídas entre todos os membros.
Adota o objetivo da organização como seu próprio objetivo.	São especificados certos objetivos, o que dá identidade à equipe e se tornam uma fonte estimulante.
O resultado vem da acumulação e coordenação do resultado da atividade de cada um.	Os resultados comuns vêm da mistura entre as atividades individuais e coletivas.
Seus membros assumem a responsabilidade estritamente pelos resultados particulares produzidos por cada indivíduo.	Os membros compartilham responsabilidades comuns.
As reuniões têm curta duração e são conduzidas por um líder formal.	Reuniões são o “lugar” em que os membros discutem, decidem, juntamente trabalham e ativamente resolvem os problemas sem a pressão de “estar perdendo tempo”.
Proporciona a seus membros funções de acordo com suas qualificações profissionais.	Encoraja-se que cada membro assuma múltiplas e diversas funções.
Recompensa e reconhece contribuições individuais.	Reconhece, recompensa e celebra com maior frequência e com maior ânimo com todos os membros, os sucessos coletivos.

Fonte: Zoltan e Vancea (2015).

Adair define uma equipe como “um grupo no qual os indivíduos compartilham um objetivo comum e as habilidades e competências de cada membro coincidem com as dos demais” (ADAIR, 2009, p. vii). Isso significa que, nesse

grupo de pessoas, há certa complementaridade e dinâmica na qual a soma de todos os membros é maior que a soma individual de cada um.

As equipes são sistemas complexos e diversos, sendo formadas por pessoas, cada uma com um mundo interior, com propósitos e metas independentes, e sua organização e liderança implicam em mais do que somente orientá-las.

Uma equipe é aquela na qual todos os membros podem dar o melhor de si, sua criatividade, disposição e motivação pelo projeto comum. Além disso, existe comunicação e colaboração, boa disposição para escutar as ideias dos outros e trabalho cooperativo pelas propostas dos outros membros, de tal forma que as ideias criativas se materializam e se potencializam.

A formação de uma equipe coordenada e coesa é um elemento chave para o desenvolvimento de uma iniciativa de impacto socioambiental exitosa, em que o propósito comum permita ultrapassar as dificuldades próprias do empreendedorismo e se desenvolva uma resiliência coletiva frente às dificuldades.

2 COMO FORMAR A EQUIPE?

As equipes surgem de uma atuação coletiva, em que a soma de um propósito compartilhado é maior que as competências e funções de cada membro individualmente. Um dos maiores questionamentos quando se inicia um empreendimento, está relacionado a como formar a equipe de trabalho. Algumas vezes, é uma pessoa, o empreendedor social, quem começa a somar-se aos outros e os contagia com sua convicção. Outras vezes, uma pequena equipe desenvolve um propósito comum e começa a adicionar outros ao desenvolvimento. A maneira como surge uma equipe pode variar. O importante é estar consciente de como ela vai tomando forma e ser proativo na sua conformação para que esteja alinhada com o propósito inicial.

Propõe-se, aqui, um modelo de formação da equipe com três pilares fundamentais: o propósito, as funções e as habilidades técnicas. Qualquer equipe deveria ser capaz de reconhecer o propósito que a une, as funções que cumpre cada um dos membros e as habilidades técnicas necessárias para realizar as tarefas com sucesso. Com esse “Mapa da Equipe”, é fácil identificar se novos membros são necessários ou como a atual equipe deveria ser reconfigurada para cumprir satisfatoriamente o propósito comum.

O Mapa da Equipe é formado pela interseção entre o propósito, as funções e as habilidades técnicas.

2.1 PROPÓSITO

O propósito é o elemento central de qualquer iniciativa de impacto socioambiental. É o que motiva e move quem começa a formular esse tipo de iniciativa. Diz respeito ao que se quer alcançar e com que valores, é o que determinará as

tarefas e a tomada de decisões. Uma equipe, sem importar como tenha sido formada, sustenta-se, cria e ultrapassa dificuldades graças ao propósito que a une.

Estando claro para todos os membros da equipe, o propósito deve ser amplamente conhecido e cultivado, pois se constitui o elemento central que vai além das horas trabalhadas, servindo para articular o restante dos componentes da organização.

O propósito comum ou central da equipe é complementado por outros propósitos individuais dos distintos membros. Cada integrante contribui não só com experiências e habilidades, mas também com a modelagem do propósito geral. É importante reconhecer os outros propósitos que estão alinhados com o propósito central e que trazem à mesa cada um dos indivíduos que se somam à organização, de forma que sejam cultivados e seguidos no trabalho diário da equipe.

2.1.1 Propósito individual

Identificar o propósito individual com que cada membro da equipe contribui e como ele concorre para o propósito central, não é algo trivial. Cada indivíduo deve buscar e reconhecer esse propósito para que sua colaboração seja significativa.

O “*Ikigai*” é um método utilizado para definir o propósito de vida de cada um. Essa filosofia provém do Japão e significa “a razão de ser de uma pessoa”. É uma forma de introspecção e conhecimento pessoal, que requer tempo e dedicação, mas, ao encontrá-lo, permite constatar o equilíbrio para uma vida harmônica. É importante que as pessoas que estão por trás de uma iniciativa de impacto socioambiental tenham um propósito pelo qual desejam levantar-se todas as manhãs, algo que gostam de fazer, que são hábeis, que podem obter recursos para se sustentar e possam agregar valor à comunidade. Quando essas quatro áreas se justapõem se encontra o “*Ikigai*”, ou seja, o propósito de vida pessoal (GARCÍA; MIRALLES, 2017).

No empreendedorismo social, compartilha-se muitas vezes mais que só as tarefas laborais. É muito recomendável, para formar uma equipe conectada, conhecer até onde os seus membros querem ir. Compartilhar e conhecer o *Ikigai* de cada um dos integrantes da equipe, pode ser uma boa maneira de construir esse propósito geral e contribuir ao crescimento de cada um. Ele é composto por quatro círculos que descrevem, sobre cada integrante, (a) O que ama fazer? (b) O que o mundo necessita? (c) O que possibilitaria ganhar dinheiro? (d) O que sabe fazer bem?, e suas respectivas intersecções: paixão, missão, vocação e profissão, conforme demonstra a Figura 1 a seguir.

Proposta prática: Encontrar o propósito pessoal, refletindo sobre cada uma das perguntas do método *Ikigai*: (a) Algo que o mundo precisa? (b) Algo que é bom e que poderia contribuir? (c) Haveria pessoas dispostas a pagar por isso? (d) O que o apaixona? A intersecção dessas quatro perguntas pode levar a encontrar o desafio pessoal. É importante convidar os membros da equipe para realizar este exercício completando os círculos com as perguntas. Aquilo que estiver no centro é o *Ikigai* pessoal.



Figura 1 – Ikigai.
Fonte: Costa (2017).

2.2 FUNÇÕES

As equipes são um sistema composto por distintas pessoas em que cada uma tem seu propósito e um papel distinto dentro do projeto por meio de sua função e personalidade e contribui com ele por meio de suas competências e habilidades. As funções e personalidades de cada pessoa na equipe são o que permitirão que a organização possa se manter em equilíbrio e que as habilidades técnicas sejam mais bem aproveitadas.

A taxonomia de papéis para equipes de Belbin (2011) permite compreender a função desempenhada pelos diferentes membros e gerenciar essas funções para que sejam distribuídas de maneira mais eficaz. A autora desenvolveu um teste no qual se reconhecem 9 papéis diferentes que são explicados no seguinte quadro:

Quadro 2 – Taxonomia de papéis dentro de uma equipe.

PAPEL	FUNÇÃO
Cérebro	Necessário na equipe para gerar novas ideias.
Monitor avaliador	Necessário para avaliar todas as ideias.
Especialista	Dedicado à sua área eleita de trabalho.
Coordenador	Necessário para dirigir e desenvolver os membros da equipe.
Investigador de recursos	Investiga o que acontece e o que é necessário no exterior da equipe.
Conector	Necessário para facilitar o diálogo e criar uma boa atmosfera de trabalho.
Impulsor	Necessário para injetar energia na equipe.
Implementador	Necessário para organizar o trabalho.
Finalizador	Assegura que tudo funcione bem.

Fonte: Belbin (2012).

Cada um desses papéis pode ser cumprido por mais de uma pessoa na equipe e, ao mesmo tempo, cada indivíduo pode cumprir mais de um papel. A chave está no equilíbrio, em que todos os papéis estão cobertos e nenhum está superestimado.

Proposta prática: É importante que cada membro conheça o seu papel na equipe e aceite os papéis dos demais integrantes, pois, dessa maneira, a comunicação e divisão de tarefas será facilitada. Com base no quadro de Belbin (2012), identificar os papéis de cada uma das pessoas na equipe, conforme o perfil pessoal de cada um, caso se atue com uma equipe já constituída. Caso não exista ainda uma equipe completa, a prática contribuirá para refletir quais perfis poderiam ser atraídos para equilibrar a equipe. Pode-se usar o Quadro 3 a seguir como modelo.

Quadro 3 – Papéis na equipe

PESSOAS DA EQUIPE (NOMES)	PAPEL
Pessoa 1:	
Pessoa 2:	
Pessoa 3:	
Pessoa 4:	
Pessoa 5:	

Fonte: Os autores.

2.3 HABILIDADES TÉCNICAS

Além dos papéis, que se referem às características inerentes às pessoas e que podem estar presentes em qualquer dos integrantes da equipe, há a necessidade de que alguns recursos, em termos de habilidade e competências, estejam presentes para viabilizar a iniciativa de impacto socioambiental. Portanto, é importante identificar as habilidades técnicas e competências necessárias para a efetivação da iniciativa.

Proposta prática: Que habilidades são necessárias para realizar o propósito da iniciativa de impacto socioambiental? O seguinte conjunto de habilidades pode ser usado para refletir, a partir das demandas da iniciativa, quais já estão presentes na equipe e quais ainda precisam ser incorporadas. Há a possibilidade de inserir mais habilidades além das elencadas: Ser criativo - Analisar informação - Programar - Construir objetos - Desenhar objetos - Gerar recursos - Fazer alianças e acordos - Sistematizar informação - Levantar dados - Manejar os números - Desenvolver projetos - Investigar sobre temas - Fazer que as coisas funcionem - Organizar coisas - Resolver problemas - Pensar de forma crítica - Tomar decisões - Manejar vendas e/ou marketing - Analisar sistemas.

3 COMO SUSTENTAR A EQUIPE?

Embora novos membros sejam sempre bem-vindos à equipe, uma iniciativa de impacto socioambiental requer indivíduos comprometidos com a missão, com o trabalho e que estejam dispostos a construir uma carreira voltada a gerar impacto socioambiental. Existem alguns fatores que permitem assegurar um bom trabalho em equipe e o comprometimento dos membros. As equipes devem levar em conta fatores como a satisfação no trabalho, a motivação, a cultura organizacional, entre outros.

3.1 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os membros de uma equipe devem estar satisfeitos com o projeto comum que produz benefícios para o coletivo. Em geral, há duas principais razões pelas quais a satisfação dos membros de uma dada equipe é importante.

A primeira é que as pessoas satisfeitas contribuem mais com a equipe e se comprometem com aspectos que, embora nem sempre sejam explícitos, são necessários e colaboram com a eficiência da equipe. Os indivíduos satisfeitos com seu trabalho são mais capazes de cumprir o dever acima de tudo, o que pode oscilar entre fazer horas extras, quando necessário, apresentar ideias criativas, assim como superar os obstáculos para realizá-las e ajudar qualquer pessoa da equipe – mesmo que não faça parte de suas atribuições (GEORGE; BRIEF, 1992).

Uma segunda razão para buscar a satisfação de todos os membros da equipe, é que será menos provável que deixem o trabalho (MOBLEY, 1977). Quando há pessoas que não estão satisfeitas com a equipe, com o projeto ou com o propósito, é mais provável que elas se encontrem desvinculadas com a dinâmica da equipe. Essa atitude pode impedir que a sinergia produzida pelos demais membros seja compartilhada, o que impossibilita a melhora coletiva.

A satisfação no trabalho não só ajuda a fortalecer a necessária “paixão” (STEWART, 1989) para o sinergismo coletivo, mas também ajuda a colocar as bases dos membros da equipe para o desenvolvimento de um conhecimento único compartilhado com eles mesmos, com os outros, com seu trabalho, com a equipe em conjunto e com o mercado de trabalho.

As iniciativas de impacto socioambiental, em particular, prescindem em suas equipes de membros apaixonados pela missão organizacional. Assim, parte da satisfação da equipe estará, a priori, resolvida. Entretanto, deve-se atentar para que os membros da equipe estejam satisfeitos nas outras dimensões mencionadas, assegurando um alto rendimento e o cumprimento do propósito comum.

3.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é o resultado de pessoas que estão satisfeitas e comprometidas com a iniciativa de impacto socioambiental. A motivação tem relação direta com o motivo pelo qual a pessoa está no projeto, sendo o que move as pessoas a agir e permite que cada membro possa dar o melhor de si. Bargsted et al. fazem uma distinção entre um motivo e um motivo social: “[...] o motivo é um constructo hipotético que explica a direção, amplitude e persistência do comportamento. Por outro lado, um motivo social é aquele cujo objetivo final é aumentar o bem-estar do outro.” (BARGSTED et al., 2013, p. 126). Ao conectar o motivo social com a iniciativa de impacto socioambiental, Bargsted et al. (2013) indicam que o motivo social pode ser um catalizador da iniciativa, ao ser aquilo que o ativa e que possibilita ver de modo concreto valores como a autotranscendência. Ao entender que se é parte de um sistema, a abertura à mudança se estabelece e surge a presença da empatia centrada no outro e não no próprio bem-estar.

Os valores ativam e movem os membros do coletivo. É importante observar se há perda de motivação de algum dos membros da equipe. O *Young Entrepreneur Council* (2013) identifica as seguintes causas de perda de motivação:

- a. *Perda do propósito*: se os membros da equipe não continuam acreditando na missão da iniciativa de impacto socioambiental, ou sentem que ela perdeu seu rumo, eles vão deixar de se preocupar com a qualidade de seu trabalho;
- b. *Perda de si mesmo*: as pessoas têm um melhor desempenho quando acreditam possuir certo controle em seus deveres e metas. Isso também se aplica à liberdade de poder sugerir melhoras e mudanças no local de trabalho;
- c. *Problemas pessoais*: é irreal assumir que as vidas pessoais não têm impacto no desempenho profissional. Vida e trabalho não estão sempre divididos

em categorias distintas.

A motivação se sustenta nesses três níveis de interação e, ainda que alguns desses níveis de motivação não sejam diretamente controlados pelos membros da equipe, podem gerar as condições necessárias para que não exista desmotivação no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, também, se propõe certos aspectos que podem ser trabalhados com a equipe, tais como:

- a. *Criar metas em conjunto*: isso faz com que se compartilhe o compromisso com o processo de aprendizagem e gere motivação para cumprir as metas;
- b. *Criar uma linha de tempo*: a maioria das pessoas não gosta de enfrentar desafios e metas vagas. Criar metas com os diferentes membros e estabelecer prazos, permite gerar um sentido de urgência, catalisando a responsabilidade entre os membros;
- c. *Tornar o progresso visível*: tendo um conhecimento geral de quanto se avança, graças ao trabalho de todos, as pessoas podem monitorar seu próprio progresso, o que produz um impacto positivo na qualidade e na quantidade de trabalho;
- d. *Dar retroalimentação autêntica*: ninguém tem a verdade, nem a receita para trabalhar. Entende-se que a comunicação é fundamental e que tudo é um processo de aprendizagem e de melhoria. Para que esse processo exista, é necessário dar *feedback* (retroalimentação) o quanto antes.

Quadro 4 – Retroalimentação efetiva.

Retroalimentação efetiva

A retroalimentação é importante porque com ela se gera um espaço de reflexão sobre o propósito e a conexão com as tarefas realizadas em melhor ou pior medida. A retroalimentação (ou *feedback*) deve estar entre os rituais comuns da equipe, sendo realizado de forma contínua ou planejada.

Um bom *feedback* é significativo ao:

1. *Reconhecer o progresso*: reconhecer quando a equipe alcançou importantes metas, sem dúvida, irá manter os indivíduos fazendo o melhor possível. Isso irá permitir não somente que tenham confiança no que fazem, mas também que haja uma apreciação do trabalho, que é observado e valorizado.
2. *Destacar uma ação valorizando-a*: os sucessos da recompensa pelo trabalho duro podem demonstrar aos membros da equipe que são valorizados e que seu esforço é apreciado. Isto pode incluir recompensas financeiras, tempo livre ou reconhecimento especial.

Fonte: *Young Entrepreneur Council* (2013).

3.3 LIDERANÇA

O empreendimento coletivo não elimina a necessidade de liderança na equipe. É referenciado que a forma como se cria uma iniciativa de impacto socioambiental não influencia em como ela opera. Pode ser uma pessoa que se agregue a outros para trabalhar em prol de uma meta em comum ou mais pessoas que decidam trabalhar juntas ao encontrar um propósito conjunto. Mas, apesar dessas diferentes formas, implicitamente, se distinguem “líderes distintos em situações distintas”. Entender essas lideranças é portanto fundamental para criar a atmosfera necessária para que haja sinergia e se catalise a satisfação e o comprometimento dos membros da equipe.

Bennís e Biederman (1998) declaram em seus estudos que “os grandes líderes” são importantes para a criação de grandes grupos. Mas, no campo do impacto socioambiental, os líderes são grandes não porque são inconformistas, individuais e heróis empreendedores (REICH, 1987), mas, porque são líderes que podem conduzir as pessoas a criar grandes resultados mediante a “colaboração criativa”. Isso se entende como o processo cujo “[...] diálogo e a diversidade de perspectivas, unidas em uma meta comum, revelam o papel da colaboração. O pensamento comunitário é o que permite comprometer-se com a co-construção do conhecimento”. (JOHN-STEINER, 2000, p. 196, sic).

A liderança de uma equipe pode ser temporária, por diferentes projetos ou desenvolver-se por personalidades que são líderes e inspiram os outros e de forma natural. Algumas vezes, as lideranças formais, hierárquicas, são as que realmente lideram o processo, todavia, outras vezes, surgem lideranças informais que conduzem o processo.

Mas, o que é liderar? Entende-se a liderança para a mudança social “[...] como o processo de construção de significados coletivos por meio do qual um grupo encontra a direção, o compromisso e a flexibilidade necessários para gerar uma visão compartilhada e torná-la uma realização coletiva.” (OSPINA, 2012, p. 328). É necessário expandir esse conceito para uma perspectiva na qual a liderança facilita um processo coletivo, em que se identificam diversos elementos comuns que visam cumprir o propósito.

Thatchenkery e Metzker entendem a liderança para a mudança social como uma versão coletiva da chamada “inteligência apreciativa” definida como “a habilidade para ver o potencial generativo inerente em qualquer situação e atuar com propósito para transformar o potencial em resultados” (THATCHENKERY; METZKER, 2006, p. 5). Dessa forma, em meio aos problemas sociais, os membros da iniciativa de impacto socioambiental veem os desafios e as oportunidades e são capazes de mobilizar sua energia coletiva para alcançá-los. A liderança emerge à medida que cada participante a assume como algo que é, ao mesmo tempo, próprio e do grupo e que cada pessoa tem algo a colaborar e quando essa contribuição é aceita e compartilhada, a pessoa reconhece a si mesma como líder, tornando a mudança possível.

Ospina (2012) determina três funções da liderança nesse processo de construção social: 1) desconstruir os discursos: o que tem relação com a linguagem

comunicada e a transmissão de uma nova realidade, é utilizar uma linguagem nova para gerar mudanças na compreensão das pessoas em relação ao problema enfrentado; 2) criar pontes: mecanismo no qual se busca criar ecossistemas conectando mundos e perspectivas diferentes para promover a colaboração por meio da construção de diversas alianças; e 3) liberar energias: a busca de que cada pessoa possa ter uma transformação pessoal na organização, em que possa se relacionar de uma forma distinta com o mundo, desenvolvendo sua capacidade de aprender e atuar harmonicamente.

Compreender essas funções significa que se deve trabalhar explicitamente para que cada participante, independente de sua posição no sistema, compreenda o seu papel como potencial líder capaz de contribuir para a realização coletiva.

3.4 VALORIZAR A DIVERSIDADE

Os desafios que uma iniciativa de impacto socioambiental enfrenta são complexos e é provável que já tenham sido explorados por outros agentes. Terá mais possibilidade de êxito, resolvendo-se problemas complexos, difíceis e já examinados, caso, intencionalmente, houver em sua equipe as pessoas certas. Ocorrerão mais oportunidades de encontrar soluções inesperadas, se pessoas provenientes de disciplinas e níveis educacionais diferentes puderem interagir, já que enfocarão os problemas sob diversos ângulos.

A diversidade sempre é fonte de conhecimento e reflexão, facilita o despertar da atitude crítica, a curiosidade, a reformulação de ideias, os novos conceitos. É uma oportunidade para se reinventar e aprender dos demais.

Para criar equipes inclusivas, as iniciativas devem fazer mais que simplesmente declarar que a diversidade é importante. Necessitam pôr a diversidade com uma estratégia prioritária e alinhar os recursos para tal.

Para formar essa diversidade e aproveitar todos os benefícios que ela dispõe, deve-se garantir que exista um equilíbrio entre debates internos e diálogos externos. Isso requer a combinação de valores como a criatividade, a dignidade e o sentido de comunidade e, também, a combinação entre culturas, gêneros e idades distintas. Dessa forma, é necessário que cada um desses aspectos contribua com um espírito próprio, fundamental para liderar de maneira adequada o florescimento do impacto socioambiental positivo.

4 EMPREENDEDORISMO COLETIVO

Alcança-se a excelência quando se consegue criar e assegurar uma atmosfera de cooperação e colaboração entre todos os membros de uma equipe, incluindo o próprio líder. E tais valores são comunicados para todas as áreas de uma organização e compartilhados, possibilitando contribuições sinérgicas. Assim, ocorre o empreendedorismo coletivo. Ou seja, configuram-se as iniciativas de impacto socioambiental em que a coletividade supera a individualidade do líder, ainda que ele ou ela sejam

gênios. Benis e Bierderman (1998) afirmam que é nesse tipo de equipe, na qual se deixa de lado os heróis empreendedores solitários, que haverá espaço para o sucesso.

Para a filosofia Kaizen, surgida no Japão pós-guerra, o empreendedorismo coletivo significa uma constante melhoria, em que todas as pessoas da equipe se veem envolvidas ao mesmo tempo (IMAI, 1986). O conjunto da inteligência individual, em uma organização ou em uma equipe, permite que todos os membros se inovem e se adaptem de maneira criativa. De acordo com essa definição, tanto a capacidade coletiva de identificar oportunidades quanto a capacidade coletiva de responder a tais oportunidades são componentes importantes. Nesse contexto, comunicar-se passa a ser uma preocupação central.

Quadro 5 – A colaboração e a comunicação.

A colaboração e a comunicação

Com o objetivo de realizar o empreendedorismo coletivo e conservá-lo, os membros da equipe requerem uma constante e efetiva comunicação interpessoal.

Appley e Winder (1977) definem a colaboração como um sistema relacional no qual:

- (1) Indivíduos de um grupo compartilham aspirações mútuas e uma estrutura conceitual comum.
- (2) Essas aspirações e concepções se caracterizam pelo conhecimento que cada indivíduo tem de seus motivos em relação aos demais; cuidando ou preocupando-se com os outros e mediante o compromisso de trabalhar com os outros mais que o necessário, contanto que essa questão seja de livre escolha.

A comunicação deve ser saudável e transparente. Na qual se assegure que cada membro pode falar livremente sem sentir que será julgado ou ‘castigado’ por sua opinião ou observação. Além disso, devem ser garantidos espaços nos quais os membros possam dar *feedback* contínuo aos demais membros e possam existir correções fraternas para o constante desenvolvimento pessoal dos membros da equipe e o crescimento dessa comunidade.

Fonte: Appley e Winder (1977).

Por fim, naquelas equipes em que a diversidade é um pilar fundamental para a resolução de problemas, todos compartilham características como a empatia, não somente com uma causa social, mas também entre eles mesmos. Há colaboração entre seus membros e cada um encontra-se satisfeito, comprometido e motivado com a iniciativa de forma a gerar empreendedorismo coletivo.

Equipes que se entendem e se configuram como empreendimentos coletivos terão grande capacidade para gerar as melhorias e o impacto que estabelecem. O empreendedorismo coletivo tem, portanto, maior capacidade para alcançar o propósito que busca e, dito isso, todos aqueles que buscam conceber um impacto socioambiental importante deveriam configurar-se dessa forma.

O empreendedorismo social é um processo coletivo que deve ser reconhecido como tal. A equipe é o elemento central, que cuida do propósito e garante

que seja cumprida a missão. Neste capítulo foram apresentados diferentes elementos que devem ser considerados no momento de formar e sustentar uma equipe em uma iniciativa de impacto socioambiental.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Effective teambuilding**: how to make a winning team. London: Pac Macmilan, 2009.

APPLEY, D. G.; WINDER, A. E. An evolving definition of collaboration and some implications for the world of work. **Journal of Applied Behavioral Science**. University of Massachusetts, Amherst, v. 3, n. 13, p. 279-291, 1 Julio. 1977.

BARGSTED, M. El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. **Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas**. Bogota, v. 13, n. 25, p. 121-132, 25 de octubre . 2013.

BARGSTED, M.; PICÓN, M.; SALAZAR, A.; ROJAS, Y. **Psychosocial characterization of social entrepreneurs**: a comparative study. *Journal of Social Entrepreneurship*, v. 4, n. 3, p. 331-346, 15 agosto. 2013.

BELBIN, R. M. **Team roles at work**. New York: Routledge, 2012.

BENNIS, W.; BIEDERMAN, P. W. **Organizing genius**: the secrets of creative collaboration. New York: Basic Books, 2007.

COSTA, P. **IKIGAI, o must do das férias**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/ikigai-o-must-do-das-f%C3%A9rias-paula-costa>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

DUFAYS, F.; HUYBRECHTS, B. Connecting the dots for social value: a review on social networks and social entrepreneurship. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p. 214-237, 22 de Mayo. 2014.

DUFAYS, F.; HUYBRECHTS, B. Entrepreneurial teams in social entrepreneurship: when team heterogeneity facilitates organizational hybridity. In: **Research handbook on entrepreneurial teams**: Theory and practice. Cheltenham, p. 273-287, 27 de Enero 2017.

GARCÍA H.; MIRALLES, F. **El método Ikigai**: Despierta tu verdadera pasión y cumple tus propósitos vitales. España: Aguilar, 2017.

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**. Washington, v. 112, n. 2, p. 310, Septiembre. 1992.

HILL, L. A.; FARKAS, M. T. A note on team process. **Harvard Business School**. Boston, v. 29, n. 9, p. 402-032, 04 de Octubre. 2001.

IMAI, M. **Kaizen**. New York: Random House Business Division, 1986.

JOHN-STEINER, V. **Creative collaboration**. New York: Oxford University Press, 2000.

MARTINEZ, J. M. C. Una Visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 91-106, abr./jun. 2004.

MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of applied psychology**. Washington, v. 62, n. 2, p. 237, 01 de Abril. 1977.

OSPINA, S. **Liderazgo para el cambio social**: contribuciones para la teoría contemporánea sobre el liderazgo como construcción social. New York: Investigation Research Center for Leadership in Action, University of New York, 2012. Disponível em: <https://wagner.nyu.edu/files/leadership/20_2012_17.Ospina_Bozzi.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

REICH, R. B. Entrepreneurship reconsidered: the team as a hero. **Harvard Business Review**. Boston, v. 65, n. 3, p. 77-83, Mayo. 1987.

STEWART, A. **Team entrepreneurship**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

THATCHENKERY, Tojo; METZKER, Carol. **Appreciative intelligence seeing the mighty oak in the acorn**. San Francisco (California): Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**: entrepreneurship for the 21st century. v. 4. Irwin (Illinois): Burr Ridge, 1994.

YOUNG ENTREPRENEUR COUNCIL. **Three ways to keep your team constantly motivated**. 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/theyec/2013/12/06/three-ways-to-keep-your-team-constantly-motivated/2/#5d6b46e4725e>>. Acesso em: out. 2017.

ZOLTAN, R.; VANCEA, R. Organizational work groups and work teams-approaches and differences. **Ecoforum Journal**. Suceava, v. 4, n. 1, p. 13, 04 de Septiembre. 2015.

X. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL

Morgana Gertrudes Martins Krieger
morgana.krieger@gmail.com

A grande maioria das iniciativas de impacto socioambiental do Brasil e do mundo promove transformação e impacta positivamente a sociedade por meio da realização de projetos. Projetos na área de desenvolvimento socioambiental são “[...] uma das soluções técnicas mais difundidas para que as pessoas e as organizações possam contribuir com o enfrentamento de problemas sociais de uma forma organizada, ágil e prática.” (ARMANI, 2004, p. 18). Além da dimensão técnica, o bom gerenciamento de projetos no campo do impacto socioambiental envolve uma dimensão ético-política (CURY, 2001), visto que a atuação na esfera pública e coletiva demanda constantes questionamentos e reflexões sobre o sentido e finalidade da ação.

Existe muito conteúdo produzido para apoiar o bom gerenciamento de projetos. Na área empresarial, o *Project Management Book of Knowledge* (PMBok), produzido pelo *Project Management Institute* (PMI), tornou-se o arcabouço mais conhecido. Na área de desenvolvimento, as metodologias mais conhecidas e utilizadas são o ZOPP e o PMD Pro. O ZOPP, do alemão *Zielorientierte Projektplanung* ou, em português, Processo de Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos, foi criado em 1983 pela GTZ¹, agência de cooperação alemã, a partir de sua experiência acumulada apoiando projetos na área de desenvolvimento. Em 2009, a LINGOS – *Learning in NGOs*, um consórcio de mais de 80 organizações sociais com atuação internacional, desenvolveu o *Project Management for Development Professionals* – o PMDPro². Profissionais do campo social no Brasil também têm desenvolvido conteúdo sobre gestão de projetos no campo, a partir de suas experiências, como Cury (2001), Armani (2004), Lacruz (2014). E existe uma grande produção voltada à avaliação de projetos sociais (MARINO, 2003; BRANDÃO, 2007; ROMAN, 2013).

Este capítulo busca sumarizar os pontos mais relevantes desta extensa produção, abrangendo tanto a dimensão técnica quanto a dimensão ético-política do gerenciamento de um projeto em prol de uma transformação socioambiental relevante. Para isso, ele está dividido em quatro partes. Na primeira parte

¹ A GTZ agora é GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*).

² O PMI e o PMD Pro possuem certificações para profissionais que atuam na área de gerenciamento de projetos: A *Project Management Professional* (PMP) é voltada para projetos em geral e as certificações PMD Pro 1, 2 e 3 são especificamente para profissionais que atuam na área de desenvolvimento socioambiental.

serão apresentadas as características de um projeto na área de desenvolvimento socioambiental. Depois será apresentado o ciclo de vida de um projeto. As duas últimas seções trazem os processos inerentes às fases do ciclo de vida e os temas transversais à gestão.

1 O QUE É UM PROJETO? E QUAIS SÃO OS DIFERENCIAIS DE UM PROJETO NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL?

Para iniciar a compreensão sobre gerenciamento de projetos, é fundamental compreender o que caracteriza um projeto, bem como aquilo que torna únicos os projetos de desenvolvimento socioambiental, desenvolvidos pelas iniciativas de impacto socioambiental. O entendimento destes aspectos permite que a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto desenvolva uma visão abrangente sobre sua função alinhada às características de um projeto.

1.1 O QUE É UM PROJETO

Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único, com uma quantidade de recursos atribuído para seu desenvolvimento e execução (ARMANI, 2004; PM4NGOS, 2012; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). À tríade “tempo-escopo-recursos”, o PMD Pro dá o nome de Triângulo de Gestão, representado na Figura 1. Configurar a relação entre “tempo-escopo-recursos” em um triângulo é uma forma de representar que estes três elementos estão conectados e devem caminhar de forma conjunta ao longo do projeto. Por isso, o papel da pessoa que gerencia um projeto é garantir igual relevância a estes três elementos: gerenciar o projeto significa coordenar as diversas partes interessadas e os recursos do projeto para que este entregue o escopo acordado dentro do tempo e orçamento previstos.

Escopo/Qualidade — Quais são os produtos/serviços que o projeto produzirá e qual é o trabalho necessário para produzi-los?

Custo/Recursos — Qual é o dinheiro, materiais e esforço disponíveis para entregar os produtos/serviços do projeto e concluir o trabalho completo?

Tempo/Cronograma — Qual é o tempo necessário para concluir os componentes do projeto?

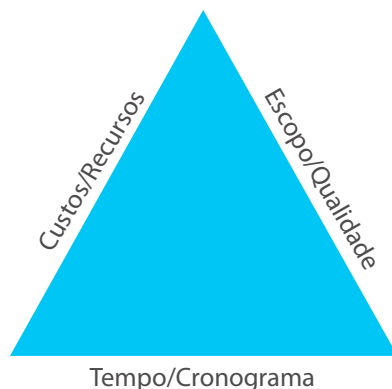


Figura 1 – Triângulo de Gestão.
Fonte: PM4NGOS (2012, p. 20).

1.2 CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO SOCIOAMBIENTAL

Apesar dos projetos se caracterizarem pelo triângulo de gestão, projetos da área de desenvolvimento socioambiental apresentam particularidades que se referem às dimensões técnica e ético-política de projetos inseridos em iniciativas de impacto socioambiental.

É importante levar em consideração que a tríade 'escopo, tempo, recursos', quando realizada por uma OSC [organização da sociedade civil] ou mesmo dentro de um coletivo ou movimento social, está inserida em um contexto organizacional e precisa estar alinhada com este. De forma hierárquica (do mais amplo para o mais restrito), estes são alguns dos termos utilizados pelos autores: Portfólio, Programas, Projetos (PM4NGOS, 2012); Política, Programas, Projetos (ARMANI, 2004); Política, Plano, Programas, Projetos (CURY, 2001).

As especificidades de projetos na área de desenvolvimento já têm relação com o próprio triângulo de gestão. A diferença primordial é que as atividades e o alcance do escopo não representam fins em si mesmos, pois o que é almejado são as “[...] mudanças concretas na qualidade de vida, na capacidade organizativa e no poder de influenciar processos mais amplos.” (ARMANI, 2004, p. 39). O PMD Pro (PM4NGOS, 2012) aponta cinco aspectos que configuram projetos de desenvolvimento socioambiental, apresentados na Figura 2.

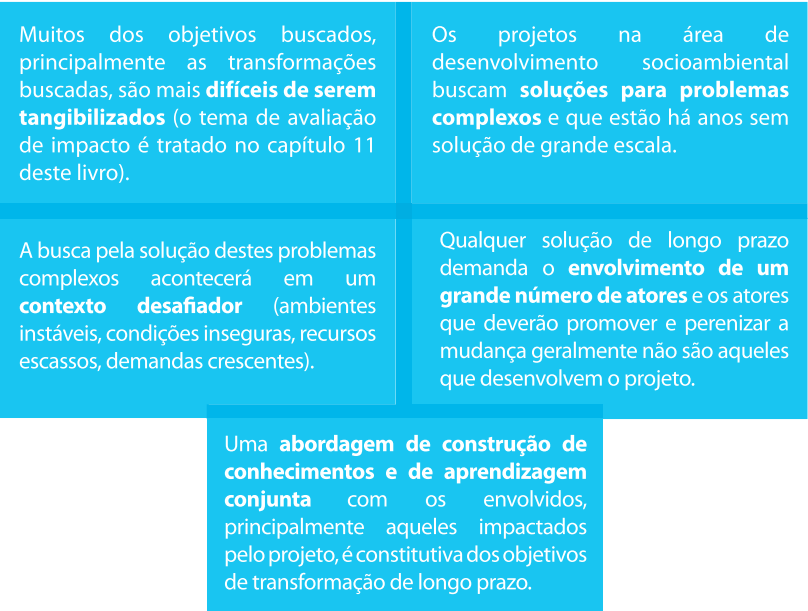


Figura 2 - Características de um projeto na área de desenvolvimento socioambiental.
Fonte: Adaptado de PM4NGOS (2012).

Importante: os atores impactados pelo projeto são aqueles que perenizam ou não as transformações do projeto. Por isso, existem críticas relacionadas aos termos “beneficiários” ou “público-alvo”, pois estes colocam a comunidade envolvida em um papel passivo em relação ao projeto ou, ainda, por pensar a comunidade como um ‘cliente’. O projeto exitoso precisa “[...] proporcionar uma genuína apropriação do projeto por parte de seus principais beneficiários diretos, de forma a que eles se tornem seus sujeitos e não apenas seus beneficiários passivos” (ARMANI, 2004, p. 39).

Dois projetos de iniciativas de impacto socioambiental serão recorrentemente utilizados como exemplos neste capítulo e apresentam as características acima citadas:

Quadro 1 – Apresentação dos projetos utilizados como exemplo no capítulo.

PROJETO	ESCOLA DE INTEGRAÇÃO	MULTIPLICAÇÃO DE METODOLOGIA DE PRÉ E PÓS-ADOÇÃO
INSTITUIÇÃO	Linyon – Curitiba (PR).	Pontes de Amor – Uberlândia (MG).
CONTEXTO	O Linyon tem como missão “Desenvolver o protagonismo de migrantes e refugiados para atuarem como agentes de transformação, integração e inovação na sociedade” (LINYON, 2017). Em 2015, o Linyon estruturou uma capacitação profissional para migrantes em Curitiba, que preparou migrantes e refugiados para inclusão no mercado de trabalho e empreendedorismo. Neste período, diversas instituições de outras cidades buscaram o Linyon para conhecer este curso.	A Pontes de Amor tem como missão “Apoiar e incentivar a adoção legal, assim como a convivência familiar e comunitária, promovendo saúde intra e inter-relacional de crianças, adolescentes com suas famílias e com a sociedade” (PONTES DE AMOR, 2017). Em 4 anos de atuação (até final de 2016), houve aumento de 100% no número de adoções. Assim, prepararam mais de 700 postulantes à adoção, conduziram 1700 sessões de terapia familiar e reduziram a zero o número de devoluções por parte das famílias acompanhadas.
OBJETIVO DO PROJETO EM QUESTÃO	Consolidação da metodologia do curso. Replicação da metodologia e capacitação de facilitadores em, pelo menos, outras 3 cidades. Por meio da replicação, pretendem impactar 500 migrantes e refugiados no período de um ano.	Organizar o material didático da metodologia de pré/pós-adoção. Firmar parceria e capacitar 4 municípios interessados em 2017 e selecionar 10 municípios para replicação em 2018.

Fonte: A autora.

1.3 PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

As características citadas na seção anterior trazem especificidades para o bom gerenciamento de um projeto de desenvolvimento, configurando três princípios de gerenciamento, elaborados a partir de Cury (2001), Armani (2004) e PM4NGOS (2012):

Equilibrado, abrangente e integrado → o projeto precisa ser gerenciado desde o seu início até a sua finalização, com o mesmo grau de atenção, e seguindo a racionalidade por trás do projeto.

Como?

- assegurar períodos semanais de gerenciamento desde o início do projeto até o seu final, apesar da dificuldade de separar este tempo;
- assegurar que as ferramentas desenvolvidas sejam mantidas e atualizadas ao longo do tempo;
- analisar periodicamente a justificativa da realização do projeto.

Participativo → visto que o projeto é criado para resolver um problema socioambiental e ter um impacto perene, é necessário que diversas partes interessadas se envolvam com ele: “[...] é impossível promover qualidade de vida, cidadania e desenvolvimento sem que haja efetivo envolvimento dos potenciais beneficiários da ação no curso do projeto” (ARMANI, 2004, p. 28).

Como?

- mapear e identificar as partes interessadas que podem contribuir para o projeto e que devem ser envolvidas;
- desenvolver um plano de envolvimento das partes interessadas, levantando as possibilidades de ação em que elas podem ou devem ser incluídas. O gerenciamento das partes interessadas é uma disciplina de gerenciamento transversal ao projeto e está descrita na última seção deste capítulo.

Voltado ao aprendizado e reiterativo → “[...] a implementação de um projeto deve dar-se no bojo de um processo cumulativo de aprendizado coletivo a partir da prática concreta ao longo de uma espiral onde ação e reflexão se desafiam e complementam de forma progressiva” (ARMANI, 2004, p. 31).

Como?

- fazer reuniões periódicas com a equipe para compartilhar os aprendizados adquiridos com o projeto (aprendizagem contínua);
- sistematizar os aprendizados e as experiências ao longo do tempo, para embasar e justificar tomadas de decisão;
- junto com a equipe, promover a reconfiguração das ações do projeto de acordo com os aprendizados (experimentação).

2 O CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

Por ter início e fim definidos, pode-se dizer que o projeto tem um ciclo de vida, o qual é dividido por fases, que vão desde o processo de criação do projeto até o seu encerramento. Diferentes metodologias de gerenciamento de projetos ou iniciativas que gerenciam projetos na área de desenvolvimento desenharam o ciclo de vida do projeto de diferentes maneiras, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Diferentes perspectivas do ciclo de vida de projetos.

PMBok	ARMANI	PMD Pro	UNPD	ZOPP
1) Início do projeto; 2) Organização e preparação; 3) Execução do trabalho do projeto; 4) Monitoramento e controle; 5) Encerramento do projeto.	1) Identificação/replanejamento; 2) Elaboração; 3) Aprovação; 4) Implementação/ monitoramento e avaliação (M&A); 5) Avaliação.	1) Identificação e desenho do projeto; 2) Definição do projeto; 3) Planejamento 4) Implementação; 5) Monitoramento, avaliação e controle; 6) Transição para o final do projeto.	1) Justificando o projeto; 2) Definindo o projeto; 3) Iniciando o projeto; 4) Implementando o projeto; 5) Fechando o projeto.	1) Fase de Identificação; 2) Fase de Desenvolvimento (Design); 3) Fases de implementação.

Fonte: a autora, a partir de GTZ (1998), Armani (2004), UNDP (2011), PM4NGOS (2012) e Project Management Institute (2012).

Dentre os diversos ciclos de vida apresentados acima, algumas características e aprendizados merecem destaque:

- Nas fases iniciais, o custo das mudanças é mais baixo: conforme o tempo do projeto vai passando, mais difícil e custoso se torna fazer mudanças no projeto (PM4NGOs, 2012; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013);
- Existe interação entre as fases: apesar das fases estarem estruturadas temporalmente em relação ao projeto, na realidade, elas interagem e a boa construção de uma fase anterior já abre o caminho para a próxima;
- Planejamento e implementação se retroalimentam: por mais que o planejamento detalhado do projeto seja desenvolvido logo antes da implementação, o monitoramento desta implementação e aprendizados gerados permitem a atualização deste planejamento.

O desenvolvimento de um projeto pode assim ser organizado, de forma simplificada, em três fases: antes do trabalho direto do projeto (que corresponde às fases

de identificação e definição do projeto); durante o trabalho direto do projeto (que corresponde às fases de planejamento aprofundado, implementação e monitoramento); após o trabalho direto do projeto (fases de encerramento e avaliação).

O que é o trabalho direto do projeto? O trabalho direto compreende as atividades diretamente conectadas aos objetivos do projeto. Já o trabalho indireto corresponde às atividades consideradas atividades-meio (como comunicação, controle financeiro, captação de recursos) em relação aos objetivos. Os termos atividade-fim e atividade-meio estão relacionados com os objetivos do projeto – as primeiras se alteram de acordo com o objetivo do projeto, enquanto as indiretas tendem a ser similares para todos os projetos, e ambas são necessárias para o alcance do seu sucesso.

3 AS FASES DO CICLO DE VIDA DE GESTÃO DE PROJETOS

A partir deste momento, serão apresentados os processos de desenvolvimento e execução de um projeto, seguindo o ciclo de vida simplificado de três fases apresentado na seção anterior.

Quadro 3 - Fases, processos e aspectos transversais ao projeto.

ANTES DO TRABALHO DIRETO DO PROJETO	DURANTE O TRABALHO DIRETO DO PROJETO	APÓS O TRABALHO DIRETO DO PROJETO
i. Comprovar a necessidade e a solução proposta; ii. Estabelecer a racionalidade do projeto, quais as mudanças almejadas e os devidos indicadores; iii. Criar planejamento macro do projeto; iv. Ter recursos garantidos para o projeto.	i. Planejamento aprofundado do projeto; ii. Execução do projeto; iii. Monitoramento do projeto; iv. Estrutura de prestação de contas.	i. Decisão do que acontecerá com o projeto; ii. Encerramentos administrativos; iii. Consolidação de aprendizados e celebração; iv. Prestação de contas final; v. Avaliação.
Gerenciamento dos aspectos transversais ao projeto (integração, justificativa, escopo, riscos, partes interessadas, comunicações, tempo, equipe, aquisições, logística e custos).		

Fonte: A autora.

3.1 ANTES DO TRABALHO DO PROJETO

Antes de iniciar o trabalho do projeto, é necessário assegurar minimamente quatro aspectos: i. Comprovar a necessidade e a solução proposta; ii. Estabe-

lecer a racionalidade do projeto, quais as mudanças almejadas e os devidos indicadores; iii. Criar planejamento macro do projeto; e iv. Ter recursos garantidos para o projeto. Enquanto os passos i, ii e iii precisam acontecer de forma sequencial, o passo iv (recursos garantidos para o projeto) pode ter início logo que surge a ideia do projeto.

Importante: um plano precisa ser desenvolvido para realizar esta etapa do projeto, visto que tempo e dinheiro já serão investidos nesta fase anterior ao trabalho do projeto. O tempo necessário para esta fase pode variar de acordo com sua disponibilidade (muitas vezes, por exemplo, o tempo é exíguo devido à necessidade de apresentar o projeto para um edital que está com data próxima).

3.1.1 Comprovar a existência de um problema/necessidade e a solução proposta

É preciso conhecer bem o contexto para entender as reais necessidades e também para analisar quais são as possíveis soluções. Por isso, o início do projeto começa com pesquisas. Nesta etapa, duas metodologias/ferramentas podem ser úteis, sendo elas o Levantamento das Necessidades e a Árvore de Problemas e de Objetivos (PM4NGOS, 2012):

Quadro 4 – Necessidades e Árvore de Problemas.

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	COMPREENSÃO PROFUNDA DO PROBLEMA
Jonathan Bradshaw (1972) afirma que podemos perceber necessidades sociais a partir de 4 vertentes: a necessidade sentida, a necessidade expressa, a necessidade comparativa e a necessidade normativa; e, também, que para a existência de uma necessidade ser comprovada, ela deve estar baseada em pelo menos 3 destas vertentes (triangulação das necessidades). A partir da triangulação das necessidades, isto é, quando as três vertentes apontam que aquela necessidade é real, já podemos dizer que temos um problema principal a ser resolvido. A resolução deste problema passará a ser o objetivo central do projeto (PM4NGOS, 2012).	Tendo identificado este problema principal, o próximo passo é averiguar as suas causas e consequências. Uma ótima ferramenta para adotar neste momento é a Árvore de Problemas e a Árvore de Objetivos – desenvolvida de forma participativa. Graficamente, no tronco da árvore é escrito o problema central. Em suas raízes são alocadas as causas do problema e na sua copa são alocadas as consequências. Geralmente, este processo é feito com o uso de <i>post-its</i> e uma pessoa facilitando a conversa, a qual guiará as discussões e a alocação dos <i>post-its</i> em grandes áreas (GTZ, 1998; ARMANI, 2004; PM4NGOS, 2012).

Fonte: Elaborado a partir de GTZ (1998), Armani (2004) e PM4NGOS (2012).

A metodologia ZOPP é reconhecida, também, por trazer diversas formas participativas de desenvolver o diagnóstico inicial e recomenda-se a leitura para aprofundamento nesta área (GTZ, 1998).

Ao compreender profundamente as causas do problema e os seus efeitos, a equipe do projeto já começará a visualizar quais são as possíveis ações, como elas levarão a alcançar os objetivos do projeto (que estão relacionados à solução do problema central) e quais serão os impactos do projeto. No Quadro 5 são apresentados os problemas centrais dos dois projetos.

Quadro 5 – Problemas centrais dos projetos.

PROJETO	ESCOLA DE INTEGRAÇÃO	MULTIPLICAÇÃO DE METODOLOGIA DE PRÉ E PÓS-ADOÇÃO
PROBLEMAS CENTRAIS	O número de refugiados no país aumentou 12% em 2016, chegando a 9.552 pessoas de 82 nacionalidades. Estas pessoas encontram dificuldades para se inserir na economia formal.	Existem cerca de 5.500 crianças em condições de serem adotadas e quase 30 mil famílias na lista de espera no Brasil. Aproximadamente 44 mil crianças e adolescentes vivem em abrigos e estima-se que 10% delas são provenientes de devolução de adoção.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1.2 Estabelecer a racionalidade do projeto, quais as mudanças almejadas e os devidos indicadores

Dentre todas as possibilidades de ação levantadas na etapa anterior, agora é o momento de optar por quais serão as ações que o projeto irá adotar para buscar resolver o problema definido e que tipo de impacto trará à comunidade. A ferramenta mais utilizada para descrever a racionalidade do projeto, as mudanças almejadas e inserir os indicadores é o Marco Lógico (Matriz Lógica ou Quadro Lógico), que tem relação com a Teoria de Mudança (tema detalhado no capítulo 11 deste livro).

3.1.2.1 Passo 1 – descrição da lógica vertical

Para iniciar a construção do Marco Lógico, recomenda-se desenvolver a visão macro do projeto em relação a seus alcances – a partir do que já foi construído anteriormente, iniciando no âmbito de objetivo¹.

¹ Como mencionado, o Marco Lógico pode assumir diferentes formatos e nomenclaturas – em alguns casos, inclusive, ao invés de ser uma hierarquia de 4 categorias, os processos do projeto é desdobrado em 5 categorias (como é o caso do ZOPP) e muitos chamam o impacto de objetivo geral.

Quadro 6 – Perguntas-guia para a descrição da lógica vertical do projeto.

PERGUNTAS-GUIA	
IMPACTO	Quais os benefícios de longo prazo que esta comunidade alcançará? Importante: um projeto CONTRIBUI para o impacto.
OBJETIVOS	Qual é o objetivo principal do projeto (relação com a resolução do problema central averiguado pelo projeto).
RESULTADOS	Quais serão os principais resultados ou produtos obtidos diretamente, a partir das atividades desenvolvidas?
ATIVIDADES	Quais serão os principais pacotes de atividades conduzidas no projeto para alcançar os objetivos?

Fonte: Elaborado a partir de GTZ (1998), Armani (2004) e PM4NGOS (2012).

À linearidade e relação das atividades, resultados, objetivos e impactos, dá-se o nome de “lógica vertical”: se o projeto realiza suas atividades, ele alcançará os resultados; se ele alcança os resultados, ele atingirá os objetivos; se ele atinge os objetivos, contribuirá para o impacto.

3.1.2.2 Passo 2 – descrição da lógica horizontal / pressupostos

Os fatores externos que podem influenciar o alcance da lógica vertical são chamados de pressupostos ou premissas. Eles devem ser descritos para cada um dos níveis horizontais da matriz, exceto no âmbito de impacto, visto que não há uma esfera superior. Os pressupostos estabelecem a “lógica horizontal” do Marco Lógico: se o projeto realiza suas atividades e os pressupostos se concretizam, os resultados serão alcançados; e assim por diante.

Por exemplo: assume-se que a capacitação dos migrantes e refugiados fará com que tenham maior possibilidade de serem incluídos economicamente. No entanto, se o mercado não está disposto a contratar estas pessoas ou se o público não quiser consumir produtos de migrantes ou refugiados, eles continuarão excluídos. Caso perceba-se que o público não está consumindo de empreendedores migrantes, pode-se criar uma ação voltada à mitigação desta situação ou novos projetos para tal. Por isso, o levantamento dos pressupostos é a primeira identificação dos potenciais riscos do projeto.

3.1.2.3. Passo 3 – indicadores e fontes de verificação

É a hora de levantar os indicadores e as fontes de verificação para cada nível

hierárquico, um passo fundamental para possibilitar o monitoramento e avaliação do projeto. Indicador é uma medida quantitativa ou observação qualitativa usada para mensurar processos ou transformações em cada nível do Marco Lógico (PM4NGOS, 2012). Atenção: algumas metodologias preveem que não há indicadores para o nível de impacto e assumem que a contribuição para o impacto é analisada de forma qualitativa.

Dica: para definir bons indicadores, é de extrema relevância fazer pesquisas e buscar por escalas que apoiem a mensurar aquilo que se quer de fato medir. Sugere-se buscar profissionais específicos da área – como psicólogos, economistas, nutricionistas, enfermeiros e comunicadores, para que eles auxiliem na estruturação destes indicadores.

As fontes ou meios de verificação são os instrumentos pelos quais os indicadores serão coletados (por exemplo, avaliações, lista de presença, planilhas específicas ou fontes secundárias como dados do IBGE, do DATASUS etc.). Cada indicador deve ter um meio de verificação, caso contrário, ele não será mensurável e precisará ser excluído ou substituído.

De acordo com os indicadores, ainda é possível estabelecer a linha de base (marco zero) e as metas do projeto². A linha de base consolida a informação e como estavam os indicadores no período de início do projeto. As metas apontam o que se quer alcançar ao final do projeto em relação aos indicadores, sendo que não é necessário estabelecer metas para todos eles. Incluindo estas duas colunas, o Marco Lógico terá uma configuração similar ao Quadro 7.

Importante: O Marco Lógico é uma ferramenta bastante utilizada no setor de desenvolvimento socioambiental. Dentre as fontes utilizadas neste capítulo, o Marco Lógico faz parte de todas as metodologias da área de desenvolvimento socioambiental. No entanto, algumas críticas são tecidas a ele por ser uma ferramenta pouco flexível e, muitas vezes, desenvolvida sem o devido processo de reflexão. Por isso, para utilizar o Marco Lógico da melhor maneira possível, é imprescindível que a equipe do projeto faça alterações na ferramenta conforme as necessidades do projeto, utilize o Marco Lógico como ferramenta de reflexão e aprendizado e adote pesquisas qualitativas que venham a corroborar os dados quantitativos.

² Esse passo não faz parte do desenho tradicional do Marco Lógico, de acordo com as metodologias apresentadas. No entanto, por acreditar que as ferramentas devem ser adaptadas às necessidades do campo e por ter notado estas informações como fundamentais para vários projetos, optou-se por acrescentá-las no Marco Lógico.

Quadro 7 – Exemplo do Marco Lógico.

	DESCRIÇÃO	INDICADORES	FONTE DE VERIFICAÇÃO	LINHA DE BASE	METAS	PRESSUPOSTOS
IMPACTO	4. Migrantes e refugiados sentem-se incluídos e aumentam sua qualidade de vida.	4.1 % dos migrantes inseridos no mercado de trabalho atestam que a sua qualidade de vida aumentou.	4.1 Pesquisa qualitativa desenvolvida com os migrantes antes da capacitação e após inserção no mercado de trabalho.			
OBJETIVOS	3. Migrantes e refugiados inserem-se no mercado de trabalho.	3.1 Número de migrantes ou refugiados empregados a partir da capacitação; 3.2 Número de migrantes ou refugiados que iniciaram seus próprios negócios.	3.1 Cópia da carteira de trabalho; 3.2 Declaração do migrante ou refugiado sobre abertura do próprio negócio ou documento oficial de abertura.			A partir da inserção no mercado de trabalho, os migrantes e refugiados aumentarão a renda, que é necessária, mesmo que não suficiente, para o aumento da qualidade de vida.

RESULTADOS	2. Migrantes e refugiados são capacitados a partir dos cursos desenvolvidos.	2.1 Número de instituições desenhando o curso; 2.2 Número de migrantes e refugiados que iniciaram o curso; 2.3 Número de migrantes e refugiados que concluíram a capacitação.	2.1 Comprova- tes enviados pelas institui- ções; 2.2 Lista de inscritos; 2.3 Lista de certificados de conclusão entregues.	2.1 1 turma em Curitiba; 2.2 11 migran- tes e refugia- dos iniciaram a capacitação; 2.3 7 migran- tes e refugia- dos iniciaram a capacitação.	2.1 1 turma em Curitiba e outras 3 turmas com instituições parceiras; 2.2 500 migran- tes e refugia- dos concluem a capacitação.	A capacitação provê os migrantes e refugiados com conhecimentos rele- vantes e suficientes para que eles sejam absorvidos pelo mercado de traba- lho ou para que eles próprios iniciem seus negócios. O mercado está aberto para contra- tar estes migrantes e refugiados, bem como para adquirir seus produtos, caso eles sejam empre- endedores.
ATIVIDADES	1.1 Treinar orga- nizações para replicação da metodologia; 1.2 Desenvolver metodologia para replicação.	1.1 Número de instituições treinadas para replicarem a metodologia; 1.2 Apostilas desenvolvidas.	1.1 Comprova- te da replicação (re- latório completo desta fase); 1.2 Apostila em pdf.		1.1 3 Institui- ções parceiras treinadas.	Existem organizações interessadas em replicar o curso desen- volvido pela Lynion e elas precisam da metodologia desen- volvida para isso.

Fonte: Elaborado a partir de GTZ (1998), Armani (2004) e PM4NGOS (2012).

3.1.3 Criar planejamento macro do projeto

Após estruturar o marco lógico e antes de iniciar o projeto, é fundamental estabelecer o que pode ser chamado de planejamento de alto nível do projeto (PM4NGOS, 2012), isto é, um planejamento estruturado por meses ou pelas fases de execução do projeto, ainda não detalhado, que consolidará as informações referentes ao Triângulo de Gestão. O escopo do produto já foi desenvolvido com o Marco Lógico e agora é necessário construir o orçamento e o cronograma do projeto, baseados no escopo do projeto (Figura 3), desenvolvido na Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

Figura 3 – Escopo do produto e escopo do projeto.



Fonte: Adaptado de PM4NGOS (2012).

A EAP é uma ferramenta tradicional para gestão de projetos de qualquer área, na qual são descritos todos os pacotes de atividades até chegar em um nível de entregas do projeto, de forma hierárquica (como um organograma), e que envolve tanto o trabalho direto quanto indireto do projeto.

Existe muita informação disponível na internet sobre como fazer a EAP. Inclusive, existe uma ferramenta online chamada WBSTool (www.wbstool.com) que auxilia o desenvolvimento online de uma EAP. Na WBSTool, para cada quadrado que corresponde a um pacote gerenciável de atividades, já é possível inserir o custo e o tempo de duração.

A EAP é uma ferramenta primordial para começar a estruturar os custos e o cronograma do projeto. O processo deve ter continuidade com o levantamento de quatro aspectos que se complementam e devem ser pensados conjuntamente para cada um dos pacotes de atividade/entregas do projeto, que estão detalhados no Quadro 8.

Quadro 8 – Passos para complementar a EAP.

Restrições: existem restrições que dificultam a entrega desta atividade? Talvez, tempo curto, restrição de equipe, algum profissional que tenha de ser trazido de outro lugar, uma legislação específica, demanda interação com muitos atores, necessidade de alguma autorização externa etc.
Recursos ou serviços necessários: quais são os recursos ou serviços necessários para realizar esta atividade ou entrega? Novas pessoas serão contratadas? É importante pensar se esta entrega demandará profissionais externos, materiais provenientes de outros lugares, alguma logística etc.
Tempo: de acordo com as restrições e com os recursos necessários, qual é o tempo necessário para realizar esta atividade ou entrega? Pode-se pensar em dias, horas ou meses. Ainda, é importante pensar se alguma entrega é fundamental, se há outras atividades ou se podem existir atividades em paralelo. A ferramenta para consolidar os tempos do projeto é o Cronograma (também chamado de Diagrama de Gantt).
Custo: levando em consideração as restrições, os recursos necessários e o tempo disponível, agora, é a hora de estimar o custo daquela atividade ou entrega. A ferramenta para consolidar os custos do projeto é o Orçamento. Recomenda-se pensar no projeto como um todo, com todas as ações e, se for necessário, dividi-lo em partes por causa de editais ou limitações de possíveis financiadores.

Fonte: Elaborado a partir de PM4NGOS (2012).

O escopo, o tempo e o custo do projeto são gerenciados por meio de três ferramentas diferentes: a EAP, o cronograma e o orçamento, respectivamente. Mas, para que a pessoa que gerencia o projeto consiga acompanhar o triângulo de gestão, é importante que ele consolide estes três dados em uma tabela simples, demonstrada no Quadro 9.

Quadro 9 – Tabela de monitoramento do triângulo de gestão do projeto.

	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4 ...
ENTREGAS (ESCOPO)				
CUSTO MENSAL				

Fonte: A autora.

Importante: existem ferramentas *online* disponíveis que apoiam e facilitam o gerenciamento de projetos. Duas ferramentas bastante utilizadas por profissionais do campo (inclusive com funções gratuitas bastante atrativas) são: o Trello e o Asana. Estas ferramentas facilitam a comunicação entre a equipe, consolidam todas as informações relativas às atividades, tempo e custo do projeto em uma única plataforma e, também, concedem relatórios de atividades realizadas. O Asana ainda possui uma ferramenta atrelada que se chama Instagantt, a qual fornece o Diagrama de Gantt após a inclusão das atividades. Sugere-se incluir as atividades, prazos e custos do projeto no Asana ou no Trello após a finalização desta primeira etapa de planejamento macro do projeto – e a atualização destas quando for realizado o planejamento detalhado (no Asana é possível incluir subatividades para um grande pacote de atividade).

3.1.4 Ter recursos garantidos para o projeto

Por mais que a captação não seja necessariamente uma função da pessoa que faz a gestão do projeto, esta deve acompanhar a atuação da pessoa que está responsável pela captação dos recursos para que as expectativas entre as partes estejam alinhadas. Possivelmente, a pessoa responsável pela captação vai pedir auxílio para desenvolver a proposta do projeto, porque este último não é o documento de planejamento detalhado do projeto (PM4NGOS, 2012). Sob o risco de ter partes de execução do projeto descartadas ou invalidadas por não alcançar os recursos suficientes ou por atrasos nos repasses financeiros, as metodologias Armani (2004) e PM4NGOS (2012) recomendam “[...] que o projeto só seja iniciado uma vez que a maior parte dos recursos necessários tenham sido assegurados.” (ARMANI, 2004, p. 34). Por “assegurados”, compreende-se o contrato assinado.

3.2 DURANTE O TRABALHO DO PROJETO

Após ter o recurso assegurado e já recebendo os repasses para iniciar o projeto, quatro processos devem acontecer de forma reiterada: i. Planejamento aprofundado do projeto; ii. Execução do projeto; iii. Monitoramento do projeto; e iv. Estrutura de prestação de contas, conforme a Figura 4.



Figura 4 – Ciclo dos processos da fase relativa ao trabalho direto do projeto.
Fonte: A autora.

Não existe um método específico que estipule em que periodicidade este ciclo deve acontecer. A sugestão é fazê-lo em um ciclo que tenha tempo suficiente para gerar aprendizados e que também deixe a pessoa responsável pelo projeto confortável e confiante no processo de monitoramento e gerenciamento do projeto. Na sequência, seguem as descrições de cada um destes processos.

3.2.1 Planejamento aprofundado

O planejamento aprofundado do projeto deve ser desenvolvido de forma participativa e logo antes de iniciar a sua execução. Este planejamento aprofundado continua envolvendo a EAP, o cronograma e o orçamento, que agora serão desenvolvidos de forma detalhada para todas as atividades e também pode envolver ferramentas relacionadas aos aspectos transversais do projeto (plano de gerenciamento da equipe, um plano de comunicação, um plano de monitoramento e respostas aos riscos etc.). Sugere-se fazer o planejamento detalhado periodicamente – e a cada ciclo estas informações devem ser atualizadas no planejamento ou no sistema *online* de gerenciamento de projeto.

3.2.2 Execução do projeto

Durante a execução do trabalho direto do projeto, além de acompanhar o andamento das atividades, a pessoa responsável pelo gerenciamento precisará resolver os problemas que surgirem e também gerenciar a equipe, para que esta se mantenha focada no projeto. A resolução dos problemas consiste em alguns passos: identificação do problema, verificação da resolução do problema, compreensão em como esta resolução pode afetar o projeto, averiguação se esta resolução é viável dentro do triângulo de gestão e tomada de decisão.

É importante considerar que esta decisão nem sempre poderá ser tomada pelo gestor ou gestora do projeto e precisará ir para instâncias superiores (como o conselho do projeto, o financiador ou a organização proponente). A resolução do problema, seguindo os passos acima indicados, também pode ser delegada para alguém da equipe do projeto – mas isso precisa ser acordado e ficar claro para aquele que ficar responsável.

Manter a equipe focada no projeto significa relacionar constantemente o trabalho realizado no dia a dia com o objetivo principal do projeto. Para alguns membros da equipe, isto pode representar trazer indicadores constantemente e relembra-los do triângulo de gestão do projeto. Para outros membros, isso pode traduzir-se em uma conexão maior com a finalidade do projeto, requerendo uma conversa com as pessoas que estão sendo positivamente impactadas por ele.

3.2.3 Monitoramento

Monitorar o projeto consiste em acompanhar o que está acontecendo com ele, de forma sistematizada, compilando dados de forma compreensível e atualizando seus documentos. Pelo menos mensalmente (e pode ser em períodos menores, principalmente para projetos mais curtos), é importante ter algumas

informações atualizadas. Estas informações podem variar conforme cada projeto, mas, aquelas que se referem ao triângulo de gestão são essenciais:

- as entregas planejadas estão sendo alcançadas de acordo com o planejado (dados mensais e dados acumulados)?
- o orçamento do projeto está sob controle (dados mensais e dados acumulados)?

Quando relacionadas com o Marco Lógico, as informações de monitoramento referem-se aos níveis de atividades e resultados. No entanto, é possível e relevante começar a obter indícios de que os resultados estão contribuindo para os objetivos e impacto planejados (que estão no nível de avaliação do projeto). O processo estruturado de buscar informações sobre os objetivos e impacto do projeto, ainda enquanto este está em andamento, no intuito de melhorar a sua eficiência, tem o nome de avaliação intermediária.

3.2.4 Prestação de contas

Ao longo do andamento do projeto, é importante manter as partes interessadas informadas constantemente. Isto deverá estar planejado no aspecto transversal de Gerenciamento das Partes Interessadas. A prestação de contas também é fundamental para o aprendizado e para o controle das atividades do projeto.

Aprendizado: a prestação de contas também tem o intuito de gerar aprendizados para o projeto. Por isso, não deve restringir-se a um envio de relatório. Caso o projeto tenha um conselho de gestão, é imprescindível ter reuniões agendadas periodicamente.

Controle: este aprendizado deve promover a tomada de decisão em relação a ações de controle do projeto, isto é, ações corretivas necessárias para que ele caminhe de acordo com seu triângulo de gestão. Em alguns casos, estas decisões terão que ser tomadas por uma instância superior (seja o conselho, o financiador ou a organização proponente). Recomenda-se que esta decisão não seja tomada individualmente pela pessoa responsável pelo projeto.

3.3 APÓS O TRABALHO DO PROJETO

Após o trabalho do projeto, cinco processos devem ser considerados: i. Decisão do que acontecerá com o projeto; ii. Encerramentos administrativos; iii. Aprendizados e celebração; iv. Prestação de contas final; e v. Avaliação.

3.3.1 Decisão do que acontecerá com o projeto

Após a finalização do trabalho do projeto, é possível seguir dois caminhos: de fato “encerrá-lo”, caso em que o projeto não teria continuidade; ou desenvolver uma nova etapa do projeto. Nesta nova etapa, é possível manter o mesmo escopo anterior ou propor alterações ao escopo, por exemplo, em relação à sua

abrangência territorial, ao número de pessoas impactadas, ao conteúdo, bem como ao custo ou tempo do projeto (PM4NGOS, 2012).

Esta decisão, geralmente, faz parte da alçada das instâncias superiores, mas, é influenciada pela pessoa responsável pelo projeto. Alguns dados podem ser necessários para tomar uma decisão de tamanha relevância, o que pode fazer este processo ser demorado. Por isso, essa conversa pode ser iniciada durante os ciclos de planejamento ou de prestação de contas com as instâncias que tomam estas decisões.

3.3.2 Encerramentos administrativos

Independente da possibilidade de desenvolver uma nova etapa do projeto ou não, encerramentos administrativos serão necessários. Estes encerramentos envolvem, dentre outras atividades: a possível demissão de pessoas que tenham sido contratadas somente para o projeto; confirmação de que todos os pagamentos foram realizados ou recebidos e que houve o encerramento das contas do projeto; e a finalização dos contratos estabelecidos durante o projeto, inclusive com as prestações de contas necessárias (financeira e de resultados).

3.3.3 Consolidação de aprendizados e celebração

É fundamental estabelecer um momento para reunir a equipe a fim de consolidar os principais aprendizados obtidos com o projeto. Estes aprendizados serão úteis para a organização proponente do projeto, para o próprio projeto se houver alguma etapa posterior e, também, para a prestação de contas final. Pode ser relevante buscar alguém externo e neutro ao projeto para mediar o encontro.

Celebrar a finalização do projeto também é fundamental. Esta celebração pode envolver diversas partes interessadas. O momento de celebração também é útil para agradecimentos às partes pelos papéis específicos que desempenharam.

3.3.4 Prestação de contas final

A prestação de contas está inserida neste item tanto nos encerramentos administrativos quanto no momento de celebração. No entanto, um espaço especial foi dedicado a esta etapa para enfatizar a relevância de que a pessoa responsável pelo projeto assegure que ele terá equipe, tempo e recursos suficientes para finalizar a prestação de contas final. Normalmente, o fechamento da prestação de contas final requer a comprovação de todos os encerramentos administrativos, a consolidação dos aprendizados, a demonstração dos resultados alcançados e algum indício de que estes últimos estão levando aos objetivos. Por isso, é importante que a prestação de contas final seja construída

tendo como base as prestações de conta realizadas ao longo do projeto e que recursos sejam alocados para isto ao final de sua execução.

3.3.5 Avaliação

O debate sobre avaliação de projetos na área de desenvolvimento, no Brasil, é profundo e está em constante desenvolvimento. Existem muitos manuais com diferentes perspectivas ditando os passos de como desenvolver uma avaliação (MARINO, 2003; MENEZES FILHO, 2012) e, nos últimos anos, foram lançadas leituras mais abrangentes e críticas sobre este campo (BRANDÃO, 2007; ROMAN, 2013). De acordo com estas leituras, não existe uma única resposta para a pergunta “o que é uma avaliação de projeto e qual sua finalidade?”. No entanto, a máxima que tem direcionado as avaliações nos últimos tempos, é a de que esta deve servir como um instrumento de aprendizado:

Neste sentido a avaliação assume uma orientação mais focada no fortalecimento de projetos e programas sociais do que no controle das ações. Tal aspecto é de extrema importância por se entender que uma função central da avaliação é claramente contribuir com desenvolvimento dos projetos e programas sociais (INSTITUTO FONTE E FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, 2010, p. 8).

Ao fim do projeto, existem dois tipos de avaliação que podem ser realizados: final ou *ex-post*. A avaliação final é conduzida logo após o término do trabalho do projeto e tem como intuito verificar a existência da lógica vertical (se os resultados potencialmente contribuíram para os objetivos e impacto) e, com isso, acompanhar se os pressupostos levantados de início eram corretos. A avaliação *ex-post* também tem este intuito, no entanto, por ser conduzida alguns anos após a realização do trabalho do projeto, trará informações referentes à perenidade dos resultados alcançados após o término: por exemplo, o que aconteceu com as taxas de adoção nos municípios que receberam a metodologia da Pontes de Amor? Qual é a realidade do imigrantes e refugiados cinco anos após eles terem finalizado a capacitação? Para ambas avaliações, é necessário complementar dados quantitativos com dados qualitativos.

Novamente, é necessário reservar recursos para conduzir uma avaliação, pois isso demandará muitas horas de trabalho da equipe (quando conduzida internamente) ou a contratação de pesquisadores externos para a realização das entrevistas, grupos focais, para a coleta dos questionários e compilação etc. O capítulo 11 sobre avaliação e mensuração de impacto socioambiental apresenta o detalhamento do processo de avaliação de impacto em iniciativas e projetos socioambientais.

3.4 GERENCIANDO O PROJETO: ASPECTOS TRANSVERSAIS

Além das fases de um projeto, existem processos que deverão ser gerenciados durante todo o seu ciclo de vida, de forma transversal, chamadas de disciplinas de gerenciamento ou áreas de conhecimento. Aqui, serão abordadas onze disciplinas de gerenciamento, conectando os aprendizados obtidos com o PMD Pro e com o PMBoK: integração, justificativa, escopo, riscos, partes interessadas, comunicações, tempo, equipe, custos, aquisições e logística.

- Gerenciamento da integração: refere-se às atividades de coordenação do projeto, exercidas pela pessoa responsável. Envolverá o monitoramento das atividades e o controle, isto é, a definição das mudanças necessárias nas atividades para que o projeto alcance seus resultados e objetivos, integrando as fases do ciclo de vida e as disciplinas transversais ao longo do tempo do projeto.
- Gerenciamento da justificativa: a justificativa do projeto corresponde aos motivos pelos quais ele se faz necessário (problema principal, relevante e ações efetivas para sua resolução). Ao longo do projeto, é necessário verificar, periodicamente, se o problema continua relevante e se existem indícios de que as atividades estão contribuindo para a resolução.
- Gerenciamento do escopo: envolve ter bem definido e acordado o escopo do produto (entregas do projeto acordadas) e o escopo do projeto (todo o trabalho necessário para alcançar o escopo do produto, prestando atenção que somente o que estiver no escopo do projeto será desenvolvido).
- Gerenciamento dos riscos: riscos são eventos que podem afetar, positiva ou negativamente, o andamento do projeto. Há dois elementos de análise dos riscos: a probabilidade de acontecer e, caso aconteça, o impacto que terá no projeto. Por isso, os riscos são identificados e monitorados durante o projeto e, para aqueles com maior probabilidade de acontecer, são desenhadas as possíveis respostas (sendo elas: evitar, mitigar, transferir ou aceitar). Por exemplo, os dois projetos apresentados neste capítulo dependem de outras instituições para a replicação das metodologias, o que pode ser um risco; existe, então, a possibilidade de que alguma das instituições mapeadas não consiga replicar o projeto no tempo proposto, o que causaria atraso em relação à sua finalização. Algumas respostas já podem ser planejadas para este risco: é possível fazer um contrato ou termo de compromisso com as organizações parceiras (mitigar); é possível mapear outras organizações que seriam inseridas caso alguma das inicialmente propostas não pudesse participar (mitigar); seria possível terceirizar a responsabilidade da replicação para uma organização especialista nesta área (transferir). Nota-se que, sabendo da existência do risco e investigando sua probabilidade, já é possível tomar algumas destas ações, como desenvolver o termo de compromisso, buscar outras organizações ou, ainda, levantar o orçamento para terceirizar este processo (o que pos-

sivelmente ficaria acima dos custos iniciais do projeto e necessitaria de um acordo com os financiadores para busca de mais recursos).

- Gerenciamento das partes interessadas: as partes interessadas são aquelas que influenciam ou são influenciadas pelo problema principal e pelas atividades do projeto. Elas podem apoiar a resolução do problema ou ser contra esta resolução. Estas partes precisam ser identificadas e monitoradas durante o todo o andamento do projeto e, quando necessário e relevante, envolvidas nele.
- Gerenciamento das comunicações: envolve as comunicações interna e externa de um projeto. A interna é fundamental para o gerenciamento da equipe e também para o monitoramento das atividades. A externa tem a função de mobilizar, envolver e prestar contas às partes interessadas.
- Gerenciamento do tempo: definição e monitoramento do controle do tempo do projeto, para que este seja finalizado dentro o prazo acordado.
- Gerenciamento da equipe: gerenciamento de pessoas contratadas ou de voluntários do projeto. Esta função pode ser apoiada por uma área de recursos humanos da organização proponente.
- Gerenciamento das aquisições de suprimentos e serviços: definição e monitoramento dos materiais ou serviços que precisam ser adquiridos ou produzidos para que o projeto entregue seus resultados.
- Gerenciamento da logística: logística é uma parte da gestão dedicada ao armazenamento/estoque, circulação e distribuição de materiais e fornecimento de recursos e equipamentos para alguma atividade específica. Envolve o armazenamento e distribuição de produtos perecíveis ou não perecíveis, a organização completa de eventos e viagens.
- Gerenciamento dos custos: os recursos ou custos necessários para o projeto precisam ser estimados logo ao iniciá-lo e, se houver a possibilidade com os financiadores, adaptados ao longo do tempo de vida do projeto. Deve englobar recurso para todas as atividades, independente de quem vai arcar com o custo.

No Quadro 10 são descritas as ações e ferramentas que podem auxiliar a gerenciar os aspectos transversais do projeto, em cada fase do ciclo de vida.

Com este capítulo, buscou-se construir uma visão integral e abrangente do gerenciamento de um projeto na área de desenvolvimento socioambiental. Existem materiais mais detalhados para aqueles com interesse em se aprofundar na temática, e muitos deles estão indicados nas referências.

Além das ferramentas e técnicas repassadas, espera-se, também, que a mensagem principal tenha sido a de que o bom gerenciamento não é um fim em si mesmo, mas, que ele tem uma finalidade específica que é a contribuição para a resolução de um problema socioambiental relevante. Assim, deverão ser utilizadas as ferramentas necessárias para tal, aquelas que, de fato, apoiem a iniciativa de impacto socioambiental a desenvolver e gerenciar o melhor projeto possível para a situação socioambiental com a qual está lidando.

Quadro 10 – Interação entre disciplinas de gerenciamento e fases do projeto.

ANTES DO TRABALHO DIRETO DO PROJETO	DURANTE O TRABALHO DIRETO DO PROJETO	APÓS O TRABALHO DIRETO DO PROJETO
INTEGRAÇÃO		
Desenvolver termo de abertura do projeto; Desenvolver plano de gerenciamento do projeto.	Monitorar o trabalho do projeto; Gerenciamento dos problemas e controle integrado de mudanças; Gerenciamento da estrutura de governança do projeto (conselho).	Reunião final de governança do projeto; Definição da continuidade ou encerramento do projeto; Organizar prestação de contas.
JUSTIFICATIVA		
Fazer o diagnóstico e levantar a justificativa do projeto. Árvore de problemas e árvore de objetivos são ferramentas úteis.	Assegurar que a justificativa continua válida e buscar indícios da validade à lógica vertical do projeto.	Utilizar a justificativa para desenvolver a avaliação do projeto.
ESCOPO		
Desenvolver o Marco Lógico e a EAP.	Atualização e detalhamento da EAP; Monitoramento da EAP e do Marco Lógico.	Confirmação das entregas e validação do Marco Lógico.
RISCOS		
Identificar riscos, avaliá-los (em relação a probabilidade e impacto) e planejar resposta em relação a eles.	Monitoramento de riscos (matriz de riscos) e identificação de novos; Caso algum risco aconteça, colocar a resposta em prática (atualizando a EAP, orçamento e cronograma).	
PARTES INTERESSADAS		
Identificar as partes envolvidas e as relações existentes - Diagrama de Venn; Matriz de Análise de Partes Interessadas.	Engajar as partes necessárias - Matriz RECI (Responsável, Encarregado, Consultado e Informado); Prestar contas.	Prestação final de contas para as partes envolvidas.

(Continua...)

ANTES DO TRABALHO DIRETO DO PROJETO	DURANTE O TRABALHO DIRETO DO PROJETO	APÓS O TRABALHO DIRETO DO PROJETO
COMUNICAÇÃO		
Plano de comunicação interno e externo (específico para cada parte interessada relevante); Lançamento do projeto.	Gerenciamento do plano de comunicação.	Comunicação de encerramento do projeto.
TEMPO		
Definição do cronograma macro do projeto.	Cronograma detalhado para cada ciclo de planejamento e posterior monitoramento.	
EQUIPE		
Levantamento da equipe necessária para contratação, voluntariado ou realocação – plano de contratação; Definição das competências e funções da equipe; Organograma do projeto.	Contratação da equipe/ mobilização de voluntários e assinatura de termos de voluntariado; Gerenciamento da equipe contratada (avaliação de desempenho).	Desligamento das pessoas contratadas para o projeto.
SUPRIMENTOS		
Levantamento da necessidade de aquisição de produtos ou serviços; Especificação da qualidade/critérios dos produtos e serviços e levantamento de orçamentos.	Aquisição dos produtos ou contratação dos fornecedores; Gerenciamento dos fornecedores; Registro, rotulação e proteção dos ativos (bens duráveis).	Finalização dos possíveis contratos com fornecedores; Descarte dos ativos.
LOGÍSTICA		
Levantamento da necessidade de transporte, aluguel de espaços e estoque de produtos adquiridos para o projeto.	Contratação dos espaços, veículos ou outros aparelhos necessários para a logística do projeto.	Finalização dos possíveis contratos (veículos ou espaços).
CUSTOS		
Consolidação dos custos totais do projeto; Desenvolvimento do orçamento do projeto; Abertura de conta bancária específica do projeto (se necessário).	Detalhamento do orçamento de acordo com cada ciclo de planejamento; Monitoramento dos custos e prestações de contas periódicas.	Prestação final de contas do projeto (específica dos recursos financeiros recebidos).

Fonte: Elaborado a partir PM4NGOS (2012) e Project Management Institute (2013).

REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

ÁVIRA, Célia M. de. **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. Disponível em: <http://prattein.com.br/home/images/stories/Gestao_publica/GestaoProjetosSociais-AACS.pdf>. Acesso em: jul. 2017.

BRANDÃO, Daniel Braga. **Avaliação com intencionalidade de aprendizagem:** contribuições para a teoria de avaliação de programas e projetos sociais. 2007. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP). São Paulo (SP), 2007. Disponível em: <<https://sapiencia.pucsp.br/bitstream/handle/9999/1/Daniel%20Braga%20Brandao.pdf>>. Acesso em: ago. 2017.

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos sociais. In.: ÁVIRA, Célia M. de. **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. Disponível em: <http://prattein.com.br/home/images/stories/Gestao_publica/GestaoProjetosSociais-AACS.pdf>. Acesso em: jul. 2017.

GTZ. **ZOPP: an introduction to the method**. Berlim: COMIT, 1998. Disponível em: <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/ZOPP_introduction.pdf>. Acesso em: ago. 2017.

INSTITUTO FONTE E FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. **A avaliação de investimentos sociais no setor privado**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/sites/default/files/avalia%C3%A7%C3%A3o_no_investimento_social_privado_0%281%29.pdf>. Acesso em: ago. 2017.

LINYON GLOBAL WORKERS. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.linyon.work/>>. Acesso em: ago. 2017.

MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva e Instituto Ayrton Senna, 2003.

MENEZES FILHO, Naercio. **Avaliação econômica de projetos sociais**. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora, 2012.

PM4NGOS. **Um guia para o PMD Pro**: gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento. Versão 1.3. PM4NGOS, 2012. Disponível em: <<http://www.pm4ngos.com/pmd-pro-portugues/>>. Acesso em: ago. 2017.

PONTES DE AMOR. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.pontesdeamor.org.br/>>. Acesso em: ago. 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBoK)**. 5. ed. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2013.

ROMAN, Artur. **Avaliação de programas e projetos sociais**: a experiência da Fundação Banco do Brasil. Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013. Disponível em: <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/2e5ef6ebac0275e4.pdf>>. Acesso em: ago. 2017.

UNDP. **Programmes and projects**. 2011. Disponível em: <<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Programme%20and%20Operations%20Policies%20and%20Procedures/Programmes-and-Projects-20-Nov-2011.pdf>>. Acesso em: ago. 2017.

XI. AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Paulo R. A. Cruz Filho
paulocruzfilho@fae.edu

As iniciativas de impacto socioambiental possuem como finalidade a resolução de um problema que aflige a sociedade ou uma comunidade. Além do desafio de se tornar parte da solução para determinado problema, essas iniciativas são constantemente desafiadas a comprovar o impacto que geram nos contextos em que atuam. Apesar de se tratar de um tema recente como objeto de estudo, pesquisa e exploração no campo das iniciativas de impacto socioambiental, diversos materiais já foram produzidos sobre o tema.

O objetivo desse capítulo é apresentar os conceitos básicos do processo de avaliação e mensuração de impacto socioambiental, agregando os conhecimentos existentes e fornecendo uma breve descrição das etapas necessárias para que uma iniciativa de impacto socioambiental possa iniciar esse processo em seus programas e intervenções. Esse capítulo está dividido em duas partes. A primeira parte explora o conceito de avaliação de impacto e a segunda parte discute o processo de avaliação e mensuração de impacto socioambiental.

1 O QUE É AVALIAÇÃO DE IMPACTO?

O entendimento sobre o que é a avaliação de impacto requer, em um primeiro momento, a sua contextualização, ou seja, qual o contexto no qual se objetiva avaliar o impacto? E o contexto aqui tratado refere-se às iniciativas de impacto socioambiental, assim como foram definidas no primeiro capítulo desse livro, e que são organizações e projetos impreterivelmente orientados por uma finalidade socioambiental.

Nesse sentido, avaliar e mensurar impacto social, significa verificar e demonstrar se essa finalidade está sendo cumprida. Em outras palavras, representa avaliar a contribuição de determinada iniciativa para a resolução de problemas sociais complexos, como a pobreza, a desigualdade, a exclusão etc. A essa contribuição, costuma-se aplicar a denominação “impacto”. E, consequentemente, o impulso imediato é procurar entendê-lo, ou seja, descobrir qual o impacto que aquela iniciativa está gerando. O “impacto” torna-se, assim, o objeto central do processo de avaliação.

Entretanto, para que se possa compreender o que é a avaliação de impacto e quais são suas particularidades, uma pergunta deve ser respondida prioritariamente: o que é “impacto”? Basicamente, é o efeito de uma ação. Mais concretamente, ele é o resultado de uma atividade realizada por uma iniciativa de impacto socioambiental. Nesse sentido, o impacto concretiza-se pelos resultados das soluções aplicadas sobre as causas centrais de um problema social (CRUTCHFIELD; GRANT, 2008). Esses resultados oferecem, assim, um retorno para a realidade na qual eles foram gerados, oferecendo um benefício às pessoas envolvidas e impactadas pelas atividades efetuadas e que enxergam um valor naquilo que foi realizado.

Esse valor é percebido por meio das transformações reconhecidas no decorrer ou após as ações realizadas. Essa transformação pode ser descrita como um desenvolvimento, um crescimento, uma melhoria ou até mesmo um “choque” na realidade afetada, dependendo da natureza do que foi efetuado. Entretanto, uma condição essencial para que se exista impacto, é que haja efetivamente uma transformação na realidade, ou seja, que ela passe de uma situação inicial para outra de diferente configuração.

Em resumo, para que exista impacto, deve existir **mudança**. Assim, impacto pode ser entendido como uma mudança significativa ou duradoura na vida das pessoas, provocada por uma determinada ação ou série de ações (ROCHE, 1999). O impacto define-se, desse modo, como uma mudança fundamental, intencional ou não, em uma organização, comunidade ou sistema, como um resultado direto de um programa, projeto ou atividade (MARS, 2016a).

Dessa forma, a definição apresentada pela MOVE descreve, integralmente, a essência das avaliações de impacto: “[...] são processos orientados a conhecer as mudanças produzidas em uma dada realidade a partir de existência de determinada intervenção, como um programa social, por exemplo.” (MOVE, 2014, p. 5). Evidentemente, o conjunto de ações que geram impacto não se caracterizam, obrigatoriamente, como intervenções externas que são transferidas e aplicadas passivamente em determinada realidade. Pelo contrário, as soluções para problemas socioambientais são potencializadas quando o processo é ativo, participativo e construído em conjunto entre todas as partes envolvidas. E o mesmo vale para todo o processo de avaliação e mensuração de impacto, que será detalhado na próxima seção.

2 COMO AVALIAR E MENSURAR IMPACTO?

O processo de avaliação e mensuração de impacto socioambiental possui características específicas e pode ser diferente para cada contexto e para cada iniciativa de impacto socioambiental. Entretanto, existe uma lógica aplicável a situações variadas e adaptável conforme cada necessidade, e que permite que o processo de avaliação e mensuração inicie, seja executado, termine e continue de forma coerente. Esse processo pode ser estruturado em seis etapas, conforme estão descritas na Figura 1, abaixo, e nos parágrafos que a seguem.



Figura 1 – O processo de avaliação de impacto.

Fonte: O autor, baseado em Alvarenga, Cruz Filho e Estiarte (2016), por sua vez baseado em EPVA (2013).

A primeira etapa consiste em responder à pergunta: “o que é o meu impacto?”. Isso significa que a iniciativa deve procurar compreender, antes de iniciar qualquer etapa do processo de avaliação, no que consiste o impacto que ela visa gerar. Sem essa definição, todo o esforço para se avaliar o impacto pode se esvair em ações desconexas e sem alinhamento. Para auxiliar nessa definição, existe a ferramenta da Teoria da Mudança.

As próximas três etapas envolvem a definição dos objetivos da avaliação, da metodologia do processo de avaliação e a definição do plano de medição. Elas respondem, dessa maneira, respectivamente, “para que vou avaliar meu impacto?”, “qual a melhor forma para avaliar meu impacto?” e “como vou avaliar meu impacto?”.

A quinta etapa corresponde a efetiva mensuração do impacto e a análise dos resultados, respondendo à pergunta “qual é o meu impacto?”. E, finalmente, a última fase contempla o monitoramento e a divulgação dos resultados da avaliação, e permite definir “como vou usar o meu impacto mensurado?”. Cada um desses estágios está detalhado a seguir.

2.1 CONSTRUÇÃO DA TEORIA DA MUDANÇA

A primeira etapa no processo de avaliação e mensuração de impacto socioambiental envolve elaborar cuidadosamente o alinhamento entre a finalidade da iniciativa e o impacto socioambiental desejado e realizável. Isso pode ser efetuado em dois momentos. O primeiro momento consiste na realização de um descritivo da finalidade e atuação da iniciativa. Primeiramente, descreve-se a finalidade da iniciativa de impacto socioambiental, detalhando-se sua missão organizacional: *por que/para que a organização existe? Qual a mudança/transformação que a organização quer causar?* (ver capítulo 6 sobre planejamento estratégico). Em seguida, define-se o escopo de atuação da iniciativa, descrevendo o conjunto de programas e atividades que realiza para atingir a missão. E, finalmente, detalha-se a escala da operação, ou seja, o alcance que tais programas e atividades alcançam, nos âmbitos local, regional, nacional ou global. O Quadro 1 apresenta um exemplo inspirado no caso do Teto Brasil.

Quadro 1 – Descritivo de finalidade: exemplo Teto Brasil.

MISSÃO ORGANIZACIONAL	Trabalhar com determinação nas comunidades precárias para superar a pobreza através da formação e ação conjunta dos moradores e moradoras, jovens voluntários e voluntárias e outros atores.
ESCOPO OPERACIONAL	Fortalecimento comunitário e Moradias Emergenciais (exemplos).
ESCALA	Atuações localizadas localmente, organizadas regionalmente por país e atuação global.

Fonte: O autor, baseado em Teto (2017).

O segundo momento envolve a reflexão aprofundada sobre a abrangência do impacto que a iniciativa vai contribuir para gerar seus resultados. Como descrito anteriormente, gerar impacto significa produzir uma mudança significativa ou duradoura na vida das pessoas. Esse segundo momento, trata-se da compreensão dessa mudança e da sua tradução, de forma que seja possível mensurá-la. Este é um dos principais propósitos da Teoria da Mudança. A estrutura desta Teoria é composta por 5 elementos: recursos (*inputs*), atividades (*activities*), produtos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e impacto (*impact*), como evidencia e explica a Figura 2 a seguir. Um exemplo da Teoria da Mudança aplicada a uma iniciativa de impacto socioambiental se encontra na Figura 6 desse capítulo.



Figura 2 – A Teoria da Mudança.

Fonte: O autor, baseado em EVPA (2013), FIS (2015) e MOVE-ICE (2014).

2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Após a elaboração da Teoria da Mudança, a partir da qual a iniciativa terá uma noção mais aprofundada e detalhada sobre suas atividades e resultados que geram impacto, deve-se compreender, claramente, quais são os objetivos de se avaliar o impacto. Para isso, a iniciativa deve responder a três perguntas: Por que?; Para quem? e O que?.

2.2.1 Por que?

A pergunta fundamental a se responder é: **por que avaliar e mensurar o impacto?** A resposta a essa pergunta deve estar muito clara no momento de se iniciar a reflexão sobre a avaliação de impacto, pois essa definição guiará as decisões seguintes a serem tomadas no processo. Existem, ao menos, três conjuntos de justificativas que respondem a essa pergunta, que podem ser a prestação de contas (*accountability*), uso como ferramenta de gestão ou uso como avaliação de desempenho, como explica o Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 – Os motivos pelos quais se avaliar impacto.

ACCOUNTABILITY (PRESTAÇÃO DE CONTAS)	• Demonstração, divulgação e transparência do trabalho realizado; • Prestação de contas: como são aplicados os recursos obtidos e quais os “resultados” obtidos? • Para doadores, investidores, parceiros, poder público (editais), sociedade, clientes, cidadãos.
---	--

(Continua...)

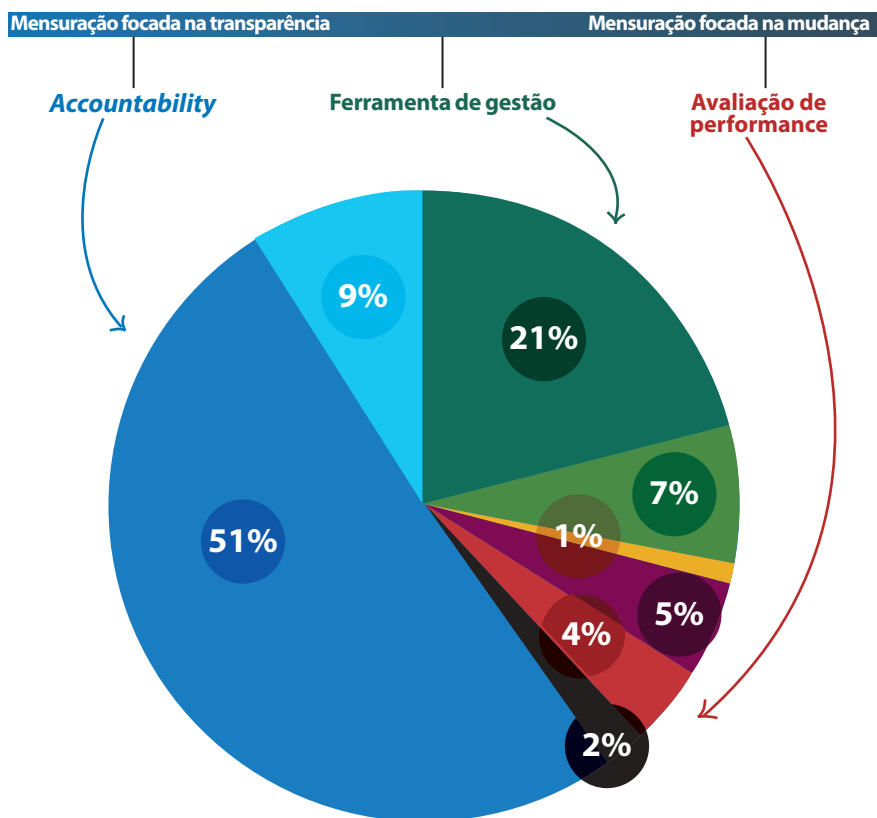
FERRAMENTA DE GESTÃO	• Profissionalização do setor social: - Colaboradores cada vez mais especialistas e rigorosos; - Presença crescente de auditores e avaliadores; - Ferramenta de gestão e de tomada de decisão estratégica. • Desenvolvimento de novas oportunidades: - Obtenção de investidores potenciais; - Estabelecimento de parcerias.
AValiação DE DESEMPENHO	• Avaliação da performance dos programas e do desempenho interno e externo da organização; • Melhoria dos produtos e serviços prestados.

Fonte: O autor, baseado em Alvarenga, Cruz Filho e Estiarte (2016), por sua vez baseado em EPVA (2013).

É importante notar que o processo de avaliação baseado em prestação de contas (*accountability*) surge, principalmente, de uma motivação externa, sendo elaborado de forma a responder a uma demanda de informações por parte de um ator de fora da organização, como um doador, investidor ou parceiro. Nesses casos, deve-se garantir que esse processo seja internalizado e sua importância reconhecida pela equipe interna da iniciativa, sob o risco de que ele não seja considerado como prioritário.

Por outro lado, quando a motivação para o processo de avaliação se inicia dentro da equipe interna da iniciativa, aplicando-o como uma ferramenta da gestão ou para avaliação de desempenho, o comprometimento interno tende a ser muito forte. Entretanto, o risco se torna realizar um processo de avaliação que não seria valorizado pelos atores externos à organização. Tal situação pode fazer com que a iniciativa despenda recursos importantes em um processo que pode não gerar resultados financeiros e/ou estratégicos positivos para si. O equilíbrio entre esses fatores e riscos deve ser considerado no momento de se elaborar o processo de avaliação de impacto.

Um estudo foi realizado pela *New Philanthropy Capital* (NPC) sobre as razões pelas quais as organizações sem fins lucrativos (*charities*) inglesas aumentaram seus processos de avaliação de impacto entre os anos de 2008 e 2012 (ÓGÁIN; LUMLEY; PRITCHARD, 2012). Seus resultados mostram que a necessidade externa de prestação de contas (*accountability*) responde por 60% dos processos de avaliação, enquanto que a motivação para serem aplicados como ferramenta de gestão e como avaliação de performance correspondem a 29% e 9%, respectivamente. A Figura 3 a seguir apresenta os resultados desse estudo.



- Solicitação dos investidores/doadores
- Apoio à mensuração pelos investidores/doadores
- Solicitação do conselho e/ou diretoria
- Ser mais competitivo, ter melhores práticas
- Contratação de alguém com conhecimento em mensuração
- Melhoria dos serviços
- Performance e importância de nossos serviços
- Outros

Figura 3 – Os motivos pelos quais se avaliar impacto (UK).
 Fonte: O autor, baseado em Alvarenga, Cruz Filho e Estiarte (2016), EVPA (2013) e Ógáin, Lumley e Pritchard (2012, p. 18).

Entretanto, um estudo realizado pelo Instituto Fonte e IBOPE Inteligência (2013) sobre a avaliação de programas e projetos sociais de ONGs no Brasil mostra que a percepção dessas organizações sobre as motivações para se avaliar o impacto socioambiental está voltada para sua aplicação como ferramenta de gestão e avaliação de performance (ver Figura 4).

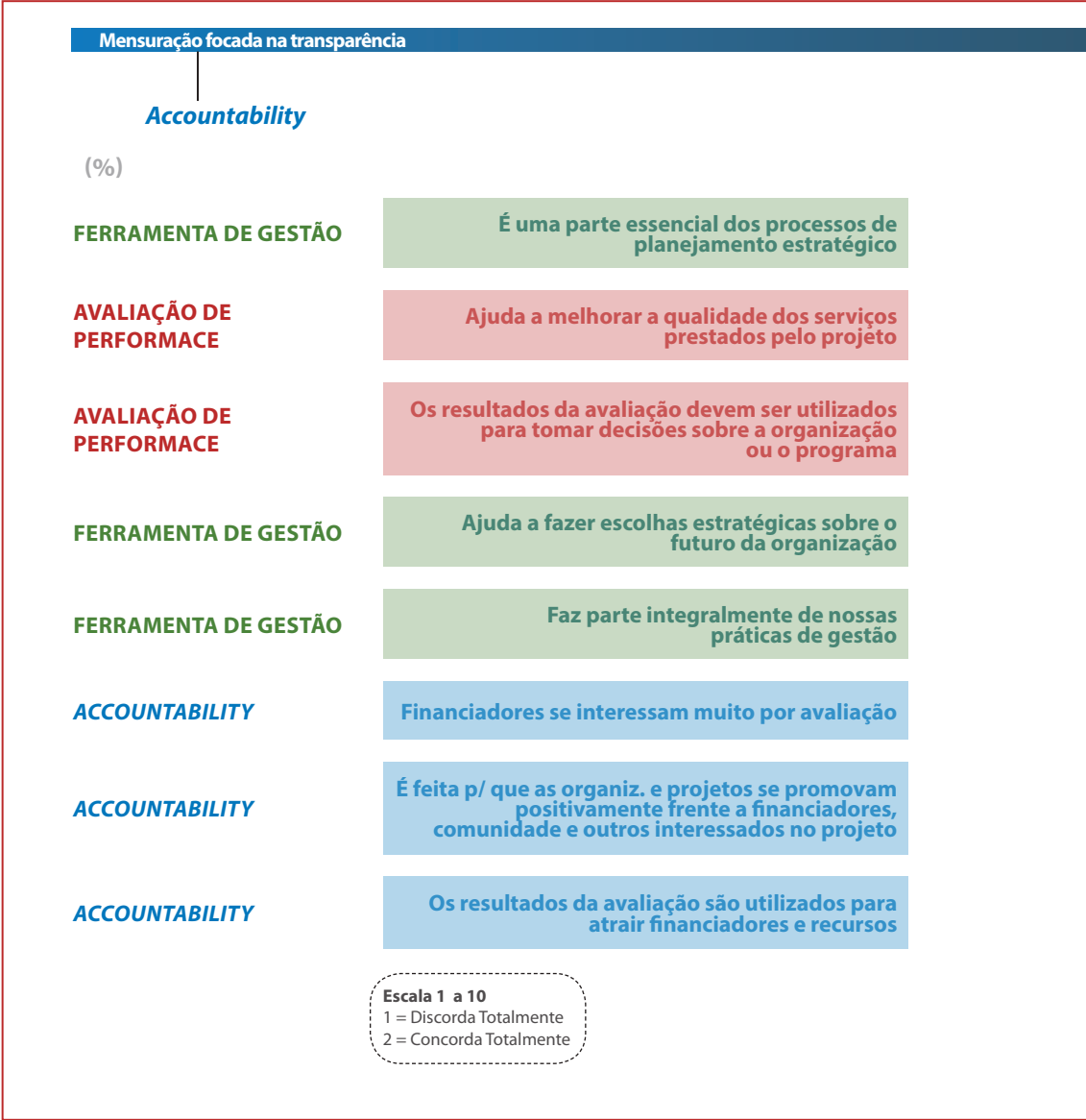
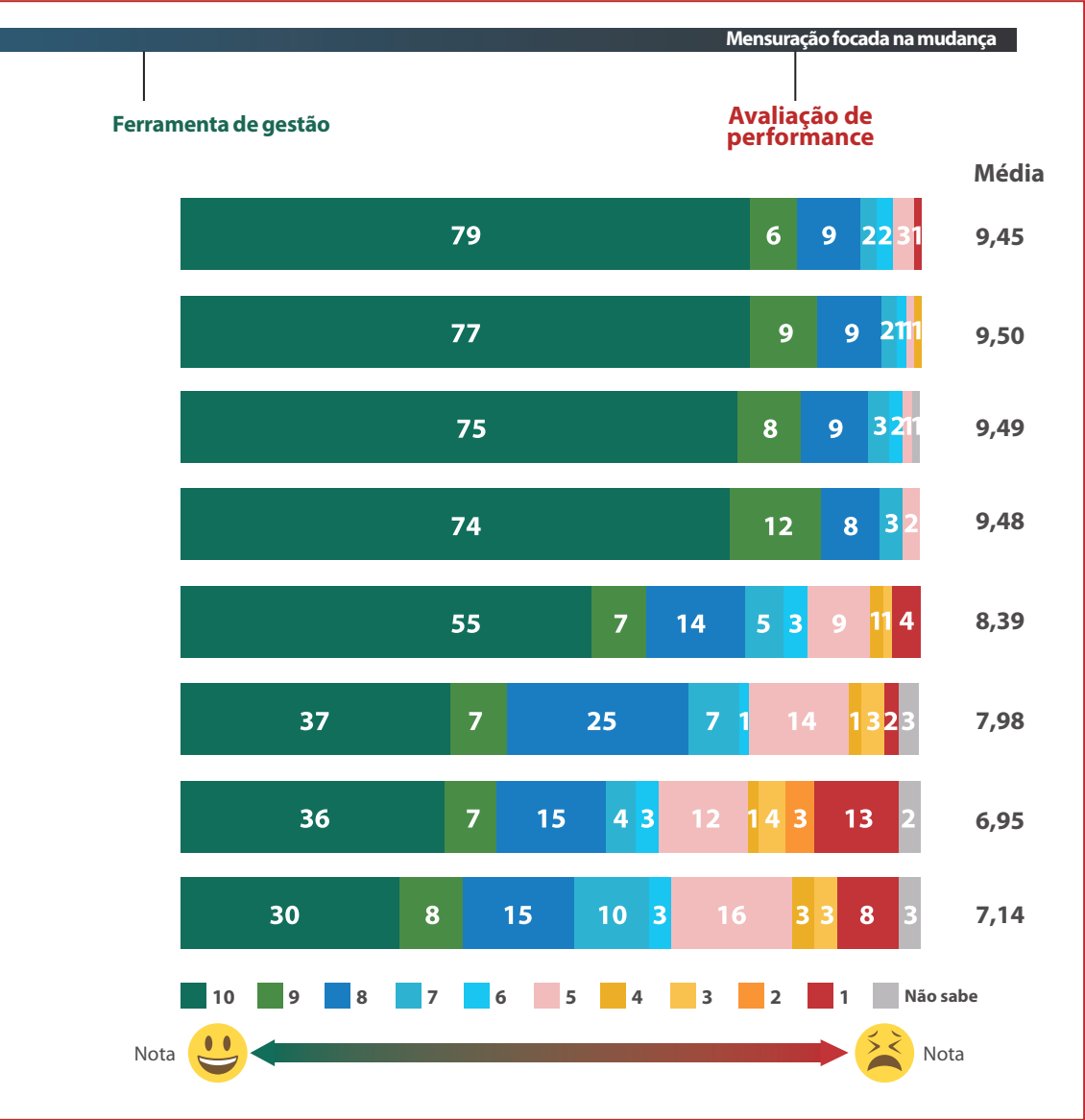


Figura 4 – Os motivos pelos quais se avaliar impacto (Brasil).
Fonte: O autor, baseado em Alvarenga, Cruz Filho e Estiarte (2016), EVPA (2013) e Instituto Fonte e IBOPE Inteligência (2013, p. 28).

Os resultados dessas duas pesquisas devem ser comparados com cautela e analisados de forma aprofundada, entretanto, eles demonstram que essas três categorias de motivos são justificativas constantes nos processos de avaliação de impacto. Cada iniciativa de impacto socioambiental deve, portanto, refletir sobre o motivo pelo qual está elaborando uma avaliação de impacto, antes de prosseguir para o restante do processo.



Obviamente, esses três motivos podem estar fortemente interligados, pois as informações obtidas após o processo de avaliação podem ajudar efetivamente a prestar contas, facilitar decisões e avaliar o desempenho. Entretanto, se o processo de avaliação de impacto for elaborado para atender a todas essas motivações de uma vez só, ele se tornará extremamente complexo e custoso, principalmente se a iniciativa ainda for iniciante na experiência de se avaliar o impacto. Por essa razão é que se torna imprescindível compreender o principal motivo atual de se avaliar o impacto. Além disso, o processo de avaliação de impacto é cíclico, ou seja, ele não termina. Quando se chega ao final da última etapa do processo (etapa 6 de monitoramento e avaliação), reinicia-se pela etapa 1. E neste novo ciclo, é possível que o motivo principal mude, alterando, assim, alguns elementos no processo de avaliação. E isso permitirá que a iniciativa evolua continuamente sua competência em avaliar e mensurar o seu impacto socioambiental.

2.2.2 Para quem?

O passo seguinte é responder para quem o impacto estará sendo avaliado. Com base na definição do motivo pelo qual o processo de avaliação foi iniciado, a reflexão seguinte envolve compreender para quais atores o impacto avaliado será compartilhado. Quando o motivo principal é a prestação de contas (*accountability*), muitas vezes, a iniciativa deve adequar a forma como vai avaliar o impacto (etapas 3 e 4) às exigências dos respectivos atores. Esses podem ser, por exemplo, doadores, investidores, parceiros e, até mesmo, familiares dos beneficiários, dependendo das atividades realizadas. No caso do objetivo ser usar a avaliação de impacto como uma ferramenta de gestão ou para avaliação de desempenho, a lógica de reflexão é a mesma, procurando-se entender quem usará a informação. O Quadro 3 apresenta exemplos de atores em cada um desses casos, mas, as listas não são exaustivas, podendo-se adicionar outros atores dependendo da realidade de cada iniciativa.

Quadro 3 – Exemplos de principais atores interessados no impacto a ser avaliado.

ACCOUNTABILITY	• Doadores; • Investidores; • Poder público; • Aceleradoras;	• Familiares de beneficiários; • Clientes; • Comunidade (entorno); • Parceiros.
FERRAMENTA DE GESTÃO	• Conselho de administração; • Diretores e gerentes; • Colaboradores internos;	• Voluntários; • Fornecedores; • Parceiros.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	• Equipe interna; • Avaliadores externos;	• Parceiros de impacto e de negócio.

Fonte: O autor, baseado em Alvarenga, Cruz Filho e Estiarte (2016), por sua vez baseado em EPVA (2013).

A iniciativa deve, desse modo, fazer essa reflexão e uma listagem dos atores envolvidos (*stakeholders*) com a avaliação de impacto, de acordo com o motivo da avaliação. Em seguida, pode-se comparar esses atores, procurando identificar aqueles que são mais relevantes para as atuais necessidades da iniciativa. A Figura 5 apresenta um modelo possível de comparação, que afere o poder de influência do ator com relação à iniciativa de impacto socioambiental, o interesse e/ou comprometimento dele com a iniciativa, assim como a importância estratégica que ele possui para a iniciativa.

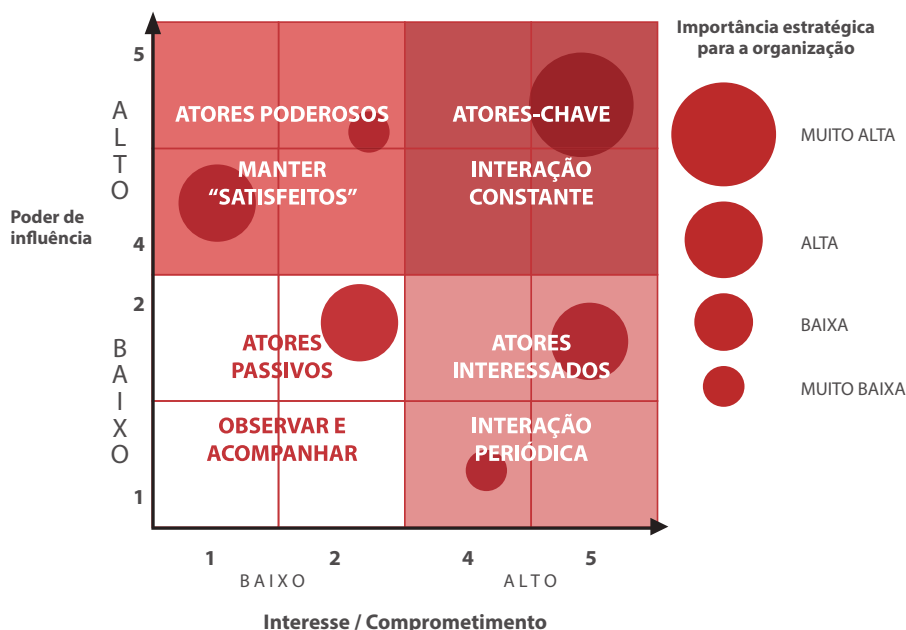


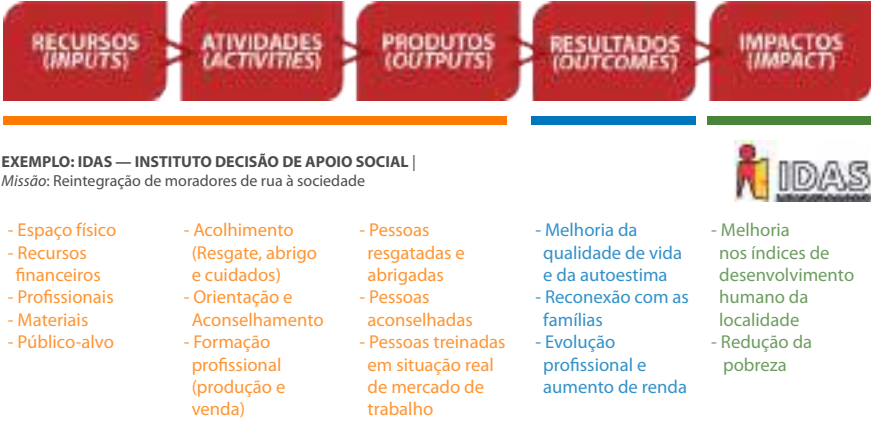
Figura 5 – Avaliação de atores envolvidos na avaliação de impacto.
Fonte: O autor, baseado em Mitchell, Agle e Wood (1997) e Mendelow (1991).

Para elaborar essa comparação, a iniciativa pode listar os atores que considera mais envolvidos e afetados pelo projeto ou intervenção que é o objeto da avaliação, dialogar com esses atores para levantar suas expectativas e percepções e, em seguida, classificá-los nos critérios apresentados, montando o gráfico da figura anterior.

2.2.3 O que?

Finalmente, a definição do “porquê” e do “para quem” permitirá à iniciativa compreender, desde o início, que tipo de informação ela necessita levantar no processo de avaliação. Ou seja, será possível definir “o que” deve ser avaliado. Nes-

se momento, realiza-se uma revisão da Teoria da Mudança, buscando identificar até qual elemento o processo de avaliação abrangerá. O exemplo a seguir, inspirado no caso do Instituto Decisão de Apoio Social (IDAS), ilustra essa etapa.



EXEMPLO: IDAS — INSTITUTO DECISÃO DE APOIO SOCIAL |
Missão: Reintegração de moradores de rua à sociedade



Figura 6 – Exemplo de Teoria da Mudança – IDAS.
Fonte: O autor, baseado nas atividades realizadas pelo IDAS.

Considerando-se o(a) gestor(a) do IDAS, até qual dos 5 elementos da Teoria da Mudança seria possível avaliar e mensurar o impacto? A resposta para essa pergunta não é evidente, pois depende de diversos fatores e, somente após passar por todas as etapas do processo de avaliação de impacto, seria possível chegar a uma resposta contundente. Entretanto, alguns elementos auxiliam na busca da solução para essa questão, sendo que os primeiros são o “porque” e o “para quem”.

Se, por exemplo, no caso do IDAS, um novo conselho de administração assumiu recentemente, e deseja ter informações mais concretas sobre a organização e seus programas, o processo de avaliação de impacto se encaixaria como uma ferramenta de gestão para que os conselheiros pudessem orientar as decisões. E, se nunca houve um processo de avaliação de impacto, o indicado seria, por exemplo, medir, nesse primeiro momento, até os *outputs*.

Essa reflexão permite obter uma primeira definição sobre o objeto, ou seja, sobre “o que” deve ser medido em um primeiro ciclo de avaliação. No caso ilustrado, o(a) gestor(a) do IDAS deveria, portanto, considerar que o objeto a ser avaliado envolveria demonstrar que as pessoas atendidas foram (a) resgatadas e abrigadas, (b) aconselhadas e (c) treinadas em situação real de mercado de trabalho. O restante do processo de avaliação de impacto continuaria a partir desse entendimento sobre “o que” deve ser avaliado, sendo a próxima etapa a definição da metodologia de avaliação.

2.3 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Com a Teoria da Mudança, elaborada e analisada conforme os objetivos da avaliação, o processo segue com a definição da metodologia de avaliação de impacto socioambiental que será aplicada. Existem diversos métodos que podem ser utilizados para esse fim, não sendo a finalidade desse capítulo apresentá-los de forma exaustiva. O que se propõe, entretanto, é descrever a funcionalidade das principais e mais usuais dessas metodologias. Duas definições são essenciais nessa etapa: a definição inicial dos indicadores e a definição da metodologia de avaliação.

2.3.1 Definição inicial dos indicadores

Em um primeiro momento, deve-se elencar um conjunto inicial de indicadores que permitem mensurar o objeto (“o que”) a ser avaliado. Essa definição consiste em uma continuidade da reflexão iniciada no final da etapa anterior, a partir do que foi descrito e revisado na Teoria da Mudança. Por exemplo, no caso ilustrado do IDAS, um indicador de *output* pode ser a quantidade de pessoas treinadas em uma situação real de mercado de trabalho. Supondo que a organização resgatou e acolheu 20 moradores de rua em um determinado período, e conseguiu que 10 dessas pessoas passassem pelo programa completo de treinamento, ela poderia demonstrar seu resultado de várias formas:

- Número de pessoas treinadas: 10 pessoas;
- Percentual de pessoas resgatas treinadas: 50% (número de pessoas treinadas dividido pelo número de pessoas resgatadas);
- A cada 2 pessoas resgatadas, 1 pessoa é treinada para o mercado de trabalho.

Este é um indicador quantitativo. Juntamente a esse tipo de indicador, pode-se complementar a demonstração de resultados com indicadores qualitativos, ou seja, que explicam alguns desses números. Nesse caso, pode-se ilustrar os resultados com histórias sobre cada uma das pessoas, explicando os motivos pelos quais algumas não passam pelo programa de treinamento e como outras pessoas mudaram suas vidas após terem sido resgatadas, acolhidas e treinadas.

Existem diversos tipos, categorias e classificações de indicadores, assim como numerosas publicações sobre o tema (OECD, 2008; PM4NGOs, 2017; SDSN, 2015; UNDP, 2004). Entretanto, nesse capítulo, apenas as descrições básicas sobre os indicadores são apresentadas, por se tratar de um roteiro inicial de avaliação de impacto socioambiental. Mais detalhes sobre o uso de indicadores encontram-se no capítulo 10 sobre gerenciamento de projetos deste livro.

Existem, no entanto, catálogos de indicadores de impacto socioambiental que podem ser usados como fontes de inspiração por qualquer iniciativa para ela-

borar seu conjunto de indicadores. Um desses catálogos corresponde à lista de indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para 2030 (ONU, 2017). Outro conjunto muito utilizado é o catálogo de métricas de impacto IRIS¹, elaborado pela organização sem fins lucrativos GIIN (*Global Impact Investing Network*). Essa ferramenta contempla diversos indicadores organizados por categorias, além de comparações com diferentes metodologias de avaliação de impacto e exemplos de organizações que utilizam o catálogo para avaliarem seus impactos.

2.3.2 Definição da metodologia de avaliação

Como a intenção desse descritivo é apresentar um roteiro inicial de avaliação de impacto que possa ser adaptado e aplicado na prática em iniciativas de impacto socioambiental, estabeleceu-se organizar as metodologias em uma escala simplificada de complexidade, composta por quatro níveis.

O primeiro nível compreende uma descrição direta da realidade antes e depois da intervenção, ou seja, mede-se o que acontece antes do programa ser avaliado, continua-se a medir durante e após a intervenção acontecer e os resultados são comparados. Essa metodologia, normalmente, segue a abordagem de Poucos Indicadores Específicos (PIE), o que significa utilizar apenas alguns indicadores específicos que representam “[...] aspectos que garantam um elevado impacto” (INSPER, 2017, p. 3). Um exemplo em um programa de formação profissional seria o indicador de evolução profissional, que pode ser medido pela combinação do novo cargo conquistado com o aumento da renda salarial.

O segundo nível consiste em utilizar um conjunto de indicadores já estruturado e organizado em um sistema de mensuração que, por sua vez, permite a comparação dos resultados entre iniciativas diferentes. Um dos mais explorados atualmente é o GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*), que compõe a ferramenta de avaliação de impacto do Sistema B, chamada BIA (*B Impact Assessment*). Esse sistema mensura o impacto socioambiental de empresas baseado em cinco conjunto de indicadores: governança (e financeiro), trabalhadores, comunidade, meio ambiente e clientes (e beneficiários)². Apesar de ter sido originalmente elaborado para empresas, ele está sendo frequentemente adaptado e utilizado por iniciativas de impacto socioambiental sem fins lucrativos. Outro sistema muito utilizado por empresas e corporações, e que pode servir de inspiração para as iniciativas de impacto socioambiental, é o GRI (*Global Reporting Initiative*), um conjunto de padrões para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

O terceiro nível abrange uma categoria mais avançada de avaliação de impacto, envolvendo o conceito de adicionalidade, também chamada de *counterfactual* (BID, 2016; INSPER, 2017). Esse termo questiona o que teria acontecido se os beneficiários não tivessem participado do programa ou intervenção. A adicionalidade

¹ O catálogo completo do IRIS está disponível em: <<https://iris.thegiin.org/metrics>>.

² Mais informações sobre o BIA em: <<http://bimpactassessment.net/pt-pt>>.

está diretamente relacionada ao conceito de **atribuição**, ou seja, o quanto do resultado final pode ser efetivamente atribuído à iniciativa de impacto socio-ambiental que realizou a intervenção. Refere-se, também, ao conceito de **causalidade**, isto é, em averiguar se o resultado obtido foi realmente causado pela intervenção em questão.

Para se aplicar o conceito de adicionalidade, é necessário que os resultados da avaliação sejam comparados com outros dados que permitam verificar se os primeiros podem efetivamente ser atribuídos ao programa ou intervenção em questão e se foram realmente causados por ele. Essa comparação pode ser realizada de três formas, que evoluem da mais simples à mais complexa (INSPER, 2017). A primeira envolve a comparação com dados secundários já disponíveis, como dados econômicos e sociais da região em que o programa ou intervenção aconteceu (INSPER, 2017). Na segunda forma, um grupo de controle é criado, acompanhado e avaliado, e é composto por um conjunto de beneficiários similar àquele que está sendo afetado pelo programa ou intervenção, mas sem participação (INSPER, 2017). E a terceira forma também envolve um grupo de controle, mas este é definido de forma aleatória, não seletiva, o que permite um maior grau de confiabilidade na avaliação por reduzir influências e vieses na seleção dos beneficiários e do grupo de controle (INSPER, 2017).

Finalmente, o quarto e último nível de categorias de metodologias de avaliação contempla a monetização dos resultados mensurados, ou seja, consiste em transformar em valor monetário o impacto medido, seja ele um *output*, um *outcome* ou um impacto de longo prazo. Existem diferentes metodologias que permitem realizar essa monetização, sendo que uma das mais difundidas é a SROI – *Social Return on Investment* (SROI, 2010), traduzido como Retorno Social sobre Investimento. Nessa metodologia, cada indicador avaliado é relacionado com um ou mais parâmetros que permitem definir um valor monetário a ele. Por exemplo, o sentimento positivo que os pais sentem ao colocar seu filho em um programa gratuito de educação que consideram excelente pode ser monetizado pelo preço equivalente de uma creche ou escola infantil privada de alta qualidade. Trata-se de um nível complexo de mensuração e de atribuição de valores, que deve ser realizado com muita cautela e cuidado.

Em qualquer um dos quatro níveis descritos, os indicadores escolhidos na etapa 2.3.1 devem ser cuidadosamente revisados conforme as particularidades da metodologia escolhida, pois devem possibilitar o atingimento do objetivo do processo de avaliação, assim como os princípios de atribuição e de causalidade descritos anteriormente. Essa revisão pode ser novamente inspirada em bancos de indicadores, como o IRIS-GIIN.

Em conclusão, para se escolher a metodologia de avaliação de impacto socio-ambiental³ de diversas características da intervenção ou programa a ser avaliado, e para se tomar a decisão sobre qual metodologia escolher, o ideal é compreender primeiramente todos os seis passos do processo de avaliação. Entretanto,

³ Outras metodologias de avaliação existem e podem ser melhor adaptadas a determinados contextos. Uma lista não-exaustiva de mais metodologias pode ser consultada no catálogo do Social Value International (SVI, 2008).

caso seja a primeira vez que a iniciativa de impacto socioambiental está realizando um processo de avaliação, sugere-se que ela inicie com os níveis e metodologias mais simples, para que se permita aprender gradualmente com o processo.

2.4 DEFINIÇÃO DO PLANO DE MEDIÇÃO

O cumprimento das três primeiras etapas já fornece uma estrutura de base para o início do processo de mensuração. Entretanto, antes de iniciar qualquer ação dessa natureza, é necessária uma etapa de planejamento, visando elaborar-se o plano de medição. A importância de elaborar este plano, é favorecer uma abordagem prospectiva da avaliação de impacto, ao invés de retroativa (BID, 2016). Isso significa que, com o plano de medição, será possível medir a situação antes da intervenção, o que fornecerá dados cruciais para justificar o impacto, realizar um planejamento que reforce a atribuição e a causalidade, preparar previamente a análise dos dados que serão obtidos e, principalmente, identificar e processar os aprendizados que surgem ao longo do processo.

Existem diversos elementos essenciais para a elaboração do plano de medição, que estão detalhados no Quadro 4, que segue. Dependendo da metodologia de avaliação de impacto selecionada, esses elementos podem ser modificados ou, ainda, itens novos adicionados. As informações mencionadas no quadro são, entretanto, normalmente essenciais para qualquer metodologia.

Quadro 4 – Elementos do Plano de Medição de Impacto.

HIPÓTESES (POR INDICADOR)	Para cada indicador elaborado, para cada elemento da Teoria da Mudança, elaborar uma hipótese de resultado com um horizonte temporal (ex.: <i>output</i> : o número de pessoas atendidas aumentará com a implementação do programa nos 4 primeiros meses).
MÉTRICAS (POR INDICADOR)	Para cada indicador, definir uma métrica específica, que pode ser em: quantidade, valor, tempo, percepção etc. (ex.: 80 novas pessoas atendidas).
CRONOGRAMA	Elaborar as etapas do processo de mensuração de impacto (ex.: preparação, as 6 etapas, finalização, continuidade).
RESPONSÁVEL	Definir quem será o gestor do processo de mensuração de impacto e os responsáveis em cada uma das etapas do cronograma (ex.: equipe interna, especialista, universidade, comunidade, híbrido).
AMOSTRAGEM	Definir como serão selecionados os elementos (processos, pessoas, atividades) a serem avaliados (ex.: em estágios, sequencial, aleatório, comodidade, proposital via casos, bola de neve, <i>theory-based</i>) e qual o tamanho da amostra (ex.: número de beneficiários que serão avaliados).

(Continua...)

FONTES E INSTRUMENTOS DE COLETA	Definir de onde os dados serão extraídos e quais instrumentos de coleta serão utilizados (ex.: dados secundários, questionários, entrevistas, observações diretas, grupos focais, coletas de histórias). Importante determinar as questões éticas da pesquisa e os Termos de Acordo e de Confidencialidade.
INSTRUMENTO DE REGISTRO	Definir como todo o processo e os dados coletados serão registrados para posterior consulta e avaliação (ex.: manual, digital, automatizado). Definir também procedimento de <i>backup</i> dos dados e regras de acesso e segurança.
CUSTO	Levantar o custo de todo o processo de avaliação, definindo um orçamento e comparando com os recursos atualmente disponíveis para realizar o processo de avaliação (ex.: tempo, dinheiro, materiais).
RISCOS E ESTRATÉGIAS	Elencar os riscos inerentes ao processo e as possíveis linhas de ação, caso eles se tornem realidade.

Fonte: O autor.

Nesse momento de planejamento, é muito importante considerar os chamados **riscos de improdutividade** da mensuração de impacto. Um exemplo é a utilização de recursos escassos, como tempo e dinheiro, para o processo de avaliação de impacto, ao invés de investi-los no programa ou na intervenção diretamente. Esse é um equilíbrio muito delicado a se manter, pois deve-se pesar a importância do processo de avaliação e seus benefícios com relação à execução das atividades. Outro risco, relaciona-se a enfatizar demasiadamente resultados e impactos, cuja relação causal é incerta, refletindo mais as expectativas institucionais de prestação de contas para investidores e doadores do que o interesse em efetivamente melhorar o serviço ou produto oferecido. Por isso, o processo de avaliação de impacto deve ser cuidadosamente construído considerando os interesses internos da iniciativa de impacto social e os interesses externos de parceiros e demais atores envolvidos.

2.5 MENSURAÇÃO E ANÁLISE

A quinta etapa do processo de avaliação de impacto é composta por dois momentos distintos, mas, ao mesmo tempo, interligados. O primeiro momento é a aplicação efetiva do plano de medição com base em todos os passos seguidos anteriormente, realizando, efetivamente, a mensuração do impacto socioambiental. Durante e após essa implementação, os dados obtidos devem ser avaliados. Essa avaliação pode ser gradual, ocorrendo ao longo da coleta ou após a finalização da mensuração.

O fator importante, no que tange à análise, é a elaboração do Fluxo de Aná-

lise, em que são descritos os passos a serem seguidos nesta fase. Um exemplo é demonstrado na Figura 7. Nesse exemplo, a primeira análise é identificar se os resultados, ou seja, o impacto da intervenção ou do programa, atenderam aos objetivos iniciais da avaliação (etapa 2 do processo de avaliação) e se estão alinhados com a missão da iniciativa (etapa 1). Em seguida, verificam-se as questões de atribuição e causalidade, se o custo do processo foi compatível com o impacto obtido, além de promover uma reflexão sobre quanto tempo o impacto realizado durará. E, finalmente, determina-se se os resultados estão adequados para serem divulgados e compartilhados.



Figura 7 – Exemplo de Fluxo de Mensuração e Análise.
Fonte: O autor.

2.6 MONITORAMENTO E DIVULGAÇÃO

A última etapa do processo de avaliação de impacto contempla o monitoramento de todo o processo e de sua continuidade, uma vez que o primeiro ciclo de avaliação foi finalizado e um novo começará. Os aprendizados devem ser sistematizados e avaliados para que o planejamento do novo processo de avaliação com suas 6 etapas seja realizado. Além disso, caso seja de interesse estratégico da iniciativa, nessa etapa, prepara-se a divulgação do impacto mensurado. Isso pode ser realizado por meio da elaboração de um relatório anual ou específico sobre a avaliação ou por outros formatos de comunicação, conforme destacado no capítulo 7 sobre comunicação e marketing. Um aspecto importante é o alinhamento com as expectativas do público-alvo da divulgação, revisando as informações obtidas, anteriormente, na análise dos atores-chave. Outra tendência atual é aproximar os resultados dos principais programas globais voltados ao impacto socioambiental, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela ONU, e largamente utilizados nas esferas pública e privada, o que favorece a compreensão sobre a relevância do impacto mensurado.

Para se mensurar e avaliar a efetividade de uma iniciativa de impacto socioambiental, o primeiro passo envolve a compreensão do contexto no qual ela está inserida. O entendimento da finalidade da organização e a elaboração da Teoria da Mudança permitem esse entendimento e servem como base para a definição dos objetivos a fim de iniciar um processo de mensuração e avaliação de impacto. Isso envolve definir por quê, para quem e o que será avaliado. Na sequência, definem-se o conjunto inicial dos indicadores e a metodologia de avaliação de impacto que será seguida, pelo menos no primeiro ciclo de avaliação.

Após essas três definições iniciais, o processo de avaliação de impacto segue com a elaboração do plano de medição, que fundamenta a própria implementação da mensuração. Com os resultados obtidos, estes são estudados com base no fluxo de análise e serão estabelecidas as estratégias de monitoramento e de divulgação. As seis etapas do processo de avaliação e mensuração sugeridas nesse capítulo visam fornecer um guia para que as iniciativas de impacto socioambiental possam iniciar e fortalecer seus esforços para compreender o seu impacto. Essas etapas podem ser customizadas e alteradas conforme a realidade de cada iniciativa, destacando-se que esse processo é cíclico e evolui continuamente.

REFERÊNCIAS

AA1000. **Stakeholder engagement standard**. Disponível em: <<http://www.accountability.org/standards/aa1000ses.html>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

ALVARENGA, R.; CRUZ FILHO, P.; ESTIARTE, A. **Análise, avaliação, monitoramento e mensuração de impacto**. Disciplina da pós-graduação em Empreendedorismo e Negócios Sociais. FAE Business School. abr./maio, 2016.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID. **Impact evaluation in practice**. Paul J. Gertler, Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, Christel M. J. Vermeersch. 2. ed. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016. Disponível em: <https://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2016.

CRUTCHFIELD, L. R.; GRANT, H. M. **Forces for good**: the six practices of high-impact nonprofits. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

EUROPEAN VENTURE PHILANTROPY ASSOCIATION - EVPA. **A practical guide to measuring and managing impact**. Brussels: EPVA, 2013. Disponível em: <<https://evpa.eu.com/download/IM-Guide-English.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

FIS. **Avaliação econômica de projetos sociais**. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015. Disponível em: <http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/wp-content/uploads/2016/03/Apostila_Gestores_2016_20160301.pdf>. Acesso em: 13 maio 2016.

INSPER. **Guia para avaliação de impacto socioambiental para utilização em investimentos de impacto**. São Paulo: Insper Metrics, 2017. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/Avaliacao-Impacto-Socioambiental-Investimentos-Guia.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

INSTITUTO FONTE E IBOPE INTELIGÊNCIA. **A avaliação de programas e projetos sociais de ONGs no Brasil**. Relatório de pesquisa. São Paulo: Instituto Fonte, Fundação Itaú Social, Instituto Paulo Montenegro e IBOPE Inteligência, 2013. Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Relat%C3%B3rio_Pesquisa_Avalia%C3%A7%C3%A3o_Projetos_Sociais.pdf>. Acesso em: 11 maio 2017.

MARS. **Impact**. MaRS Center for Impact Investing, 2016a. Disponível em: <<http://impactinvesting.marsdd.com/terms-glossary/#i>>. Acesso em: 14 jun. de 2016.

MENDELOW, A. Stakeholder Mapping. **Proceedings of the 2nd international conference on information systems**. Cambridge (MA), 1991.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 853-888, 1997.

MOVE. **Relatório anual**. Impacto social. São Paulo: MOVE, 2014. Disponível em: <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/9a7b8df5081085a8.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

MOVE-ICE. **Métricas em negócios de impacto social**. São Paulo: MOVE; Instituto de Cidadania Empresarial, 2014. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

OECD. **Handbook on constructing composite indicators**: methodology and user

guide. OECD, European Union, Joint Research Centre - European Commission, OECD Publishing, 2008. Disponível em: <<http://www.oecd.org/std/42495745.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

ÓGÁIN, E. N.; LUMLEY, T.; PRITCHARD, D. **Making an impact**: impact measurement among charities and social enterprises in the UK. London: New Philanthropy Capital (NPC), 2012. Disponível em: <<http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/making-an-impact/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

ONU. **Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 agenda for sustainable development**. Statistical Commission, 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/71/313, 2017. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework_A.RES.71.313%20Annex.pdf>. Acesso em: 04 out. 2017.

PM4NGOs. **A Guide to the PDM Pro**. Project management for development professionals, 2017. Disponível em: <<http://www.pm4ngos.com/the-guide-to-the-pmd-pro/>>. Acesso em: 02 out. 2017.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK - SDSN. **Indicators and a monitoring framework for the sustainable development goals**. Launching a data revolution for the SDGs. Leadership Council of the Sustainable Development Solutions Network, 2015. Disponível em: <<http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/03/150320-SDSN-Indicator-Report.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SROI. **A guide to social return on investment**. The SROI Network, 2012. Disponível em: <<http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>>. Acesso em: 5 set. 2016.

SOCIAL VALUE INTERNATIONAL - SVI. **Catalog of approaches to impact measurement**. Assessing social impact in private ventures. Sara Olsen, Brett Galimidi. Social Venture Technology Group, The Rockefeller Foundation, 2008. Disponível em: <http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2012/05/RIIC_Catalog_Web.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

TETO. **Missão, visão & valores**. Disponível em: <<http://www.techo.org/paises/brasil/teto/missao-visao/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM - UNDP. **Selecting indicators for impact evaluation**. Ruby Sandhu-Rojon, 2004. Disponível em: <<http://www.i-three.org/wp-content/uploads/2015/03/Selecting-Indicators-for-Impact-Evaluation.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

XII. ADVOCACY

Liza Valença Ramos
lizavalenca@hotmail.com

Se você vai a um protesto e depois vai para casa, já fez algo. Mas aqueles que estão no poder podem sobreviver a isso. O que eles não suportam é pressão constante e crescente, organizações que não cessam, pessoas que seguem aprendendo com o que fizeram e fazendo melhor nas próximas vezes.

Noam Chomsky

Imagine alguém passando na beira de um rio, em uma comunidade, vendo uma pessoa se afogar. O que se poderia fazer? Quem assiste poderia tentar, na medida das suas capacidades, ajudar essa pessoa a sair da água para salvá-la do perigo imediato, certo? E se, conversando após o resgate, quem tentou salvar descobre que é bastante comum as pessoas caírem naquele rio e que muitos na comunidade não sabem nadar? Provavelmente, quem ajudou na primeira vez tentará ajudar ainda mais, talvez, promovendo aulas de natação na escola local. Mas, e se apesar de todos seus esforços, os afogamentos continuarem, por não conseguir resgatar todos ou os ensinar a nadar? Como proceder então?

Essa situação é uma metáfora para a nossa realidade. Diariamente, observamos uma grande variedade de violações de direitos humanos, de pessoas dos mais variados grupos, minorias e majorias, destituídos de direitos fundamentais, como moradia, segurança, liberdade e dignidade. Tentamos ajudar da melhor forma que podemos, seja atuando diretamente no resgate das pessoas ou tentando capacitá-las para que enfrentem melhor os desafios sociais. Mas, ainda assim, os “afogamentos” continuam.

Neste capítulo, será abordada uma possível resposta a esse desafio, sugerindo um passo adiante no trabalho das iniciativas de impacto socioambiental, para que se atue, também, nas causas raízes dos problemas, de forma conjunta com o Estado.

Via de regra, as iniciativas de impacto socioambiental são criadas para combater as mais variadas violações de direitos fundamentais. Seus objetivos costumam ser inicialmente focados no atendimento direto das necessidades imediatas das comunidades e nos efeitos gerados pela privação de direitos. Um exemplo desse tipo de atuação seria o acolhimento e educação de crianças em situação de vulnerabilidade.

Essa atuação inicial, geralmente, é bastante focada na necessidade imediata, muitas vezes inspirada por experiências pessoais e frequentemente limitada pelo senso de urgência e pelos recursos disponíveis.

Mas, apesar de todo o esforço, as atuações das iniciativas de impacto socioambiental têm limites, não sendo muitas vezes possível atender a todos que precisam

de seu serviço de forma permanente. É nesse momento que muitas iniciativas descobrem que existe outras maneiras de potencializar seu impacto e que é possível - e necessário - atuar além das necessidades imediatas e em seus efeitos, agindo diretamente nas causas dos problemas, evitando, assim, que tornem a surgir.

Uma boa ilustração desse processo de reflexão é a continuação da metáfora com que iniciamos o texto. Imagine agora que, depois de alguma reflexão, você resolve caminhar pelas margens do rio, tentando entender porque as pessoas caem naquelas águas. Imagine que você anda por vários quilômetros rio acima, mas, não observa uma ponte sequer unindo as duas margens. A conclusão é simples, não é mesmo? As pessoas caem na água tentando, da melhor forma com que podem, cruzar o rio na ausência de pontes. E esta é a causa fundamental dos afogamentos.

Nesta metáfora, o resgate da pessoa que está se afogando é um ato de ajuda humanitária focado na **necessidade imediata** em situação de crise. Já as aulas de nataação são ações voltadas ao desenvolvimento de longo prazo para a capacitação das pessoas, a fim de lidar com as situações difíceis, que são os **efeitos do problema**. Por último, observar a falta da ponte é a identificação da **causa** do problema.

O *advocacy* consiste no passo seguinte dessa metáfora, atuando diretamente nas causas dos problemas e, juntamente com o Estado, construindo pontes, metafóricas e reais.

1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

O *advocacy* consiste na criação de estratégias que influenciem positivamente políticas públicas em defesa de direitos fundamentais. Trata-se de uma solução estruturada para intervir em um problema complexo, que é a interação da sociedade civil com o Estado e em, última instância, com o poder. Mas, antes de detalhar o passo a passo da criação das estratégias de *advocacy*, é necessário esclarecer alguns conceitos fundamentais, tais como o de *advocacy* e lobby.

1.1 POR QUE É NECESSÁRIO CONSTRUIR ESTRATÉGIAS PARA INFLUENCIAR O ESTADO?

A Constituição Federal brasileira delegou à população um papel central no Estado Democrático. Cabe à ela vigiar e garantir a aplicação do texto constitucional, e, portanto, defender os direitos fundamentais ali consagrados. Para que a população possa cumprir este papel, tão importante para o conceito de cidadania, foram garantidos, em diversos pontos do texto, os direitos de participação e de controle social.

Existe uma grande variedade de canais institucionais que permitem ao cidadão incidir diretamente em políticas públicas. Essa diversidade é considerada uma vitória da redemocratização do País, mas, em contrapartida, também acarreta certa complexidade, por vezes dispersando as iniciativas existentes.

Quadro 1 – Instituições Estatais e Canais de Participação Social.

PODER	PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES	CANAIS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL
EXECUTIVO	Presidência da República; Governo Estadual; Governo Municipal; Ministérios; Secretarias de governo.	Conselhos Nacionais, Estaduais e Municipais de Políticas Públicas; Conferências temáticas; Audiências públicas; Consulta pública; Petição direta (art. 5º XXXIV CF); Reuniões de orçamentos, planos plurianuais e planos diretores participativos; Ouvidoria; Mesas de Diálogo e Negociação.
LEGISLATIVO	Câmara dos Deputados; Senado Federal; Assembleias Legislativas Estaduais; Câmara de Vereadores Municipais.	Lei de iniciativa popular; Plebiscitos e referendos; Audiências públicas; Petição direta; Comissões de Participação Legislativa; Comissões Temáticas; Ouvidoria; Mesas de Diálogo e Negociação.
JUDICIÁRIO	Supremo Tribunal Federal; Superior Tribunal de Justiça; Tribunais Regionais Federais; Tribunais do Trabalho; Tribunais Eleitorais; Tribunais Militares; Tribunais dos Estados.	Ações Cíveis Públicas; Ações Populares; Audiências públicas; Petição direta; Ouvidoria; Mesas de Diálogo e Negociação.
(ÓRGÃOS INDEPENDENTES)	Ministério Público da União; Ministérios Públicos dos Estados; Tribunal de Contas da União; Tribunal de Contas Estaduais, do Distrito Federal e Municipais; Tribunais de Contas Municipais; Advocacia e Defensoria Pública.	Audiências públicas; Denúncias de irregularidades ao Tribunal de Contas (Art. 74 § 2º).

Fonte: A autora.

Mas, afinal, se há tantos canais, porque ainda é tão difícil estabelecer comu-

nicações de qualidade com o poder público? Isso se dá por diversos motivos. Primeiro, observa-se que muitos dos canais participativos existentes estão burocratizados, segmentados e vazios, tanto de representantes da sociedade como de conteúdo.

Como bem descrito por James Fishkin, colabora para esse cenário a relação dos cidadãos com as informações:

[...] é difícil motivar os cidadãos em uma sociedade de massa a se informarem. Os níveis de informação acerca da maioria das questões políticas costumam ser baixos. Cientistas sociais têm uma expressão para isso: “ignorância racional”. Se eu tenho uma opinião entre milhões, por que me esforçar para me informar mais profundamente sobre política? (FISCHKIN, 2015, p. 14).

Assim, muitos cidadãos se questionam: por que me deslocar e participar de reuniões, se minha opinião não vai fazer diferença? Do outro lado da mesa de discussão, observa-se também o despreparo de alguns governos que, por vezes, ainda temem a transparência e desacreditam do poder de articulação e reflexão da sociedade civil.

O resultado leva a uma situação paradoxal: todos gritam, mas poucos ouvem, trocam opiniões e de fato dialogam.

A comunicação eficiente é algo que demanda esforço de todos e o planejamento de ações de *advocacy* é uma possível solução a este impasse, pois, em seu processo de elaboração de estratégias, é necessário ultrapassar a barreira superficial das informações disponíveis, organizar e sintetizar pensamentos e opiniões e praticar a escuta ativa, sempre levando em consideração os interesses dos demais participantes de cada diálogo.

Mas, afinal, o que é *advocacy*?

1.2 CONCEITO E FINALIDADES DE ADVOCACY

O termo *advocacy* não tem uma boa tradução para o português e, por ser relativamente novo no Brasil, também ainda não tem uma definição uniformizada na literatura especializada. O ponto de consenso é a origem do termo que, assim como a palavra advocacia, deriva do latim *advocare*, que significa argumentar em favor de algo ou alguém.

Para a Tearfund¹, *advocacy* significa: “[...] Influenciar **as decisões, políticas e práticas de quem tem poder de decisão**, visando combater as **causas fundamentais da pobreza, trazer justiça e apoiar o bom desenvolvimento**.” (TEARFUND, 2015, p. 4, grifo nosso). Essa definição é interessante, pois já esclarece que o *advocacy* pode abordar, não somente as mudanças legislativas, mas também

¹ A Tearfund é uma organização cristã evangélica internacional fundada no Reino Unido em 1968 e que disponibiliza um dos melhores materiais gratuitos e em português sobre *advocacy*, com ferramentas e práticas para a construção de campanhas.

trata das mudanças de políticas e práticas de uma forma geral. Também é importante observar aqui o destaque dado ao cunho social das ações, defendendo “[...] políticas públicas de **interesse amplo** e que trarão **impacto positivo para a sociedade civil como um todo**.” (GOZETTO; MACHADO, 2015, p. 2, grifo nosso).

Outra definição, que pode ser considerada complementar à utilizada pela Tearfund, é a empregada pela Cause², empresa de consultoria especializada no tema:

Advocacy poderia ser descrito como o **processo organizado e planejado** de informar e influenciar tomadores de decisão, por meio de **conscientização e engajamento de outros atores da sociedade**, tendo como objetivo promover mudança (ou manutenção) de uma política pública de interesse amplo, **baseada em evidências concretas**. (GOZETTO; MACHADO, 2015, p. 2, grifo nosso).

Nesta definição, é dado mais destaque ao caráter estratégico do processo que começa com a coleta de evidências concretas e passa pela influência de outros atores e não apenas dos tomadores de decisão.

Para envolver estes “outros atores”, a estratégia de *advocacy* abarca atividades em duas frentes, sendo uma delas focada na (1) mobilização da sociedade civil e a outra voltada à (2) incidência propriamente dita nas políticas públicas.

Na frente de (1) mobilização da sociedade civil, recomenda-se a adoção de atividades para (1.1) criação de coalizões com outros grupos que compartilhem interesses e de (1.2) atividades de conscientização e engajamento direto da população.

Já na segunda frente, com foco na (2) incidência em políticas públicas, temos o lobby, que pode ser definido como uma “[...] atividade realizada por grupos de interesse com o objetivo de influenciar a política vigente ou moldar políticas futuras a favor do grupo, por meio da interação direta ou indireta com os tomadores de decisão” (GOZETTO; MACHADO, 2015, p. 2).



Figura 1 – Frentes de trabalho das estratégias de *advocacy*.

² A Cause é a primeira consultoria especializada em *advocacy* do país com a proposta de apoiar empresas e ONGs na definição e implementação de estratégias voltadas à defesa de causas de interesse público.

Quadro 2 – Perguntas frequentes em *advocacy*.

PERGUNTA 1 - PARTICIPO DAS REUNIÕES DO CONSELHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS MAIS RELACIONADO COM O TEMA DE TRABALHO DA MINHA ORGANIZAÇÃO PARA ACOMPANHAR AS DECISÕES. JÁ ESTOU REALIZANDO ADVOCACY?

Resposta: Se existe um planejamento prévio que conduz a participação, fazendo com que esta contribua para atingir uma meta maior, então sim, está exercendo *advocacy*. Apenas acompanhar ou até mesmo contribuir com a sua visão naquela esfera de decisão é exercer o direito de participação social que pode ser comparada a levantar uma parede, mas, não equivale à construção da casa como um todo. O mesmo pode ser dito sobre organizações cuja atuação se concentra apenas na promoção do engajamento comunitário, que é uma atividade vital, mas, não pode ser a única para caracterizar a estratégia de *advocacy*.

PERGUNTA 2: ENTÃO ADVOCACY É UM “LOBBY DO BEM”?

Resposta: Falar em lobby do bem, como oposto a um lobby do mal é o mesmo que falar em martelo do bem ou martelo do mal. Assim como o lobby, o martelo é apenas um instrumento que pode ser tanto utilizado para construir casas e proteger vidas quanto para tirá-las, como aconteceu durante o genocídio de Ruanda. A diferença, aqui, é que o uso mais comum e conhecido do martelo é o ligado à construção, que seria a vertente do bem. Com o termo lobby acontece o oposto, pois, no Brasil, devido à falta de regulamentação, o uso mais conhecido da palavra é a da vertente egoísta, de defesa de interesses isolados e em detrimento da maioria. Assim, o conceito “lobby do bem” é útil para chamar a atenção ao tema e para fins didáticos, mas, não é de fato um uso correto da terminologia. Estamos, aqui, tentando mostrar a outra face da mesma moeda, com a esperança de que, um dia, a vertente positiva seja a mais conhecida.

PERGUNTA 3: UMA EMPRESA PODE EXERCER ADVOCACY?

Resposta: Sim, pode e, segundo consultores da FSG, organização especializada em criação de valor compartilhado, é uma das formas mais elevadas de responsabilidade social corporativa (PETERSON; PFITZER, 2009). O artigo publicado na revista Stanford Social, Innovation Review, detalha a questão e, entre outros exemplos, fala sobre a atuação da empresa General Motors na defesa da causa da regulamentação do uso correto de equipamentos de segurança para crianças e da Mary Kay que promoveu uma passeata de carros rosas em Washington como parte da sua estratégia contra a violência às mulheres.

1.2.1 O que pode ser atingido com *advocacy*?

Já está posto que o *advocacy* consiste em um processo estratégico para a promoção de mudanças sociais. Também é sabido, como já afirmado em outros capítulos deste livro, que é importante para as iniciativas sociais a busca por alterações sistêmicas como uma forma de prolongar o seu impacto no tempo.

Na metáfora do rio, descrito anteriormente, na introdução do capítulo, essa alteração sistêmica viria pela construção de uma ponte. Mas, em cada diferente situação, a ação promovida será distinta, sendo possível buscar uma ampla gama delas através do *advocacy*, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 – Situações e respostas de *advocacy*.

SITUAÇÃO:	AÇÃO DE ADVOCACY TERÁ COMO FOCO:
Não existe lei ou política sobre determinado tema.	Propor uma nova lei ou política.
Já existe uma lei ou política em vigor, mas, é injusta ou ineficaz.	Alteração ou revisão da lei ou política em vigor.
Já existe lei ou política adequada em vigor, mas, não está sendo aplicada.	Promover a aplicação da lei ou política em vigor.
Já existe uma lei ou política adequada em vigor, mas, a sua aplicação se dá de forma injusta ou discriminatória.	Aperfeiçoar a sua aplicação.
Existe uma lei ou política adequada em vigor, mas, o governo ameaça mudá-la.	Impedir as mudanças propostas e manter a lei ou política existente.

Fonte: A autora.

Quadro 4 – Cases de situações e respostas de *advocacy*.

SITUAÇÃO E CASES
SITUAÇÃO: NÃO EXISTE LEI OU POLÍTICA SOBRE DETERMINADO TEMA. <i>Case:</i> Nesta situação, pode-se citar o trabalho promovido pela Childhood Brasil em parceria com a UNICEF Brasil, Frente Parlamentar Mista de Promoção e Defesa dos Direitos da Criança e Adolescente e a Associação Brasileira de Psicologia Jurídica. Estas organizações observaram que o depoimento tradicional era um momento difícil para crianças e adolescentes vítimas de abuso ou exploração sexual. Trate-se de estar em ambientes formais, respondendo a perguntas delicadas, em frente a um grande número de desconhecidos e, em alguns casos, também dos agressores. As vítimas e testemunhas ainda eram obrigadas a repetir esse momento constrangedor e recontar a história dos abusos inúmeras vezes, forçando-as a reviver suas angústias e se expor continuamente. Diante disso, muitas vítimas e testemunhas desistiam no decurso do processo, dificultando a responsabilização dos agressores. A observação desse cenário fez com que essas instituições se organizassem para a promoção de uma legislação nova, sancionada em abril de 2017. A Lei Federal 13.431 cria um sistema de garantias para as crianças e adolescentes vítimas e testemunhas de violência, originando a escuta protegida nos depoimentos especiais. Nestes, as crianças e adolescentes passam a ter seus relatos colhidos com a assistência de um profissional especializado, em um ambiente acolhedor, sendo o depoimento gravado para que possa ser repetido tantas vezes quanto necessário no curso do processo judicial.

(Continua...)

SITUAÇÃO: JÁ EXISTE LEI OU POLÍTICA ADEQUADA EM VIGOR, MAS, NÃO ESTÁ SENDO APLICADA.

Case: Nesta situação, enquadra-se o atual trabalho desenvolvido por uma organização da rede Legado, a ACRIDAS.

Segundo o art. 34, §1º do ECA, o poder público incentivará o acolhimento, sob a forma de guarda, de crianças e adolescentes que se encontrem afastadas do convívio familiar. A lei preceitua, ainda, que a inclusão dessas crianças e adolescentes, em programas de acolhimento familiar, deve ter preferência ao acolhimento institucional (INSTITUTO LEGADO, 2016, p. 20).

Porém, em Curitiba/PR, ainda não existe um programa de acolhimento familiar para crianças e adolescentes em situação de risco, como já existe em tantos outros municípios e, por isso, a organização vem trabalhando nos últimos anos para viabilizar o referido programa. Através do estudo publicado no Caderno de propostas do Edital Sua Curitiba, a organização detalha os custos e benefícios para a Prefeitura na implantação deste programa e faz recomendações estratégicas para sua viabilização.

Fonte: A autora.

2 PRIMEIROS PASSOS NA CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADVOCACY

Apesar de ser um processo complexo, a criação de estratégias de *advocacy* não é particularmente difícil para aqueles que já atuam no campo social, por se basear em conhecimentos já necessários no cotidiano dos empreendedores sociais. O grande diferencial para o sucesso será a dedicação e o planejamento.

Aqui, serão propostos dez passos para orientar o processo de construção de planos de *advocacy*, detalhando-se os cinco primeiros nesta seção e os outros cinco na seguinte.

2.1 PASSO 01: LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DE QUESTÕES

O primeiro passo de qualquer caminhada é a decisão sobre qual é o destino final que quer ser atingido³. Para o *advocacy*, essa decisão inicia-se com a elaboração de uma lista com potenciais questões de trabalho e, na sequência, pela escolha de uma delas para ser a central da estratégia que será desenhada.

Para um bom levantamento de potenciais questões, é importante ampliar o conhecimento sobre a causa, mesmo que a organização já trabalhe com a temática há algum tempo. Recomenda-se, aqui, começar com uma análise de cenário, tal como a árvore de problemas e de objetivos⁴. Nesta ferramenta, as **potenciais questões de *advocacy*** aparecerão, geralmente, na parte inferior

³ Afinal, como diria o Gato de Cheshire à Alice, se não se sabe onde vai qualquer caminho servirá.

⁴ Esta ferramenta é estudada no capítulo de gestão de projetos. Também é possível consultar e visualizar um exemplo de árvore de problema e o passo a passo para sua construção no Advocacy Toolkit da UNICEF.

da árvore, nas raízes, como **problemas que apenas podem ser solucionadas através de mudanças em políticas públicas.**

Neste processo, é importante considerar diferentes pontos de vistas, ouvindo parceiros relacionados ao tema, colaboradores e voluntários da organização, financiadores da causa e, sobretudo, aqueles mais diretamente afetados pela situação. Esse processo ampliado de escuta é especialmente importante para legitimar a iniciativa de *advocacy*, afinal, espera-se que ela represente os interesses de uma determinada parcela da população. Assim, nada seria mais ético e justo que ouvi-los neste processo.

Quanto mais abrangente for o processo de escuta para o levantamento de questões, maior a chance da estratégia de *advocacy* conseguir de fato alcançar o seu objetivo. Isso porque as causas dos problemas sociais estão finamente entrelaçadas entre si e é normal que as primeiras percepções sejam aquelas mais ligadas ao senso comum, enquanto que, por vezes, as respostas estão, na verdade, em costumes e práticas bastante enraizadas na sociedade.

Tendo uma lista de potenciais questões, segue-se para o processo de priorizá-las, até a escolha de uma, que será a central da estratégia. Para essa atividade, deve ser observada a relação entre as indagação levantadas, procurando por aquelas com potencial “efeito dominó”, que repercutam em outras questões, caso as que foram propostas sejam resolvidas.

A análise das relações entre as questões já deve diminuir a lista, mas, ainda assim, será necessário aplicar outros filtros até que no topo da lista esteja apenas uma questão. Esses filtros serão variados, devendo considerar as limitações da própria organização, tais como capacidade técnica, recursos financeiros e o tempo que se pode investir até chegar ao resultado (UNICEF, 2010)⁵.

Os aprendizados obtidos por outras iniciativas de *advocacy* também podem ser considerados na priorização de questões. Neste sentido, a literatura aponta três indicativos de sucesso para a questão central:

1. Considera as oportunidades trazidas pelo atual contexto político e econômico⁶;
2. Está alinhada com a missão e valores da organização que vai liderar o projeto;
3. Estabelece uma relação simples entre o problema e a solução apontada. Isso facilitará a comunicação e o engajamento de aliados e da sociedade civil.

⁵ Para facilitar o processo de levantamento e priorização de questões vale consultar a lista de critérios apresentada na página 78 do ‘Kit de Ferramentas de Advocacy da Tearfund’. Outra ferramenta que pode ser muito útil, principalmente para questões relacionadas ao direito de crianças e adolescentes, é apresentada na página 26 do Advocacy Toolkit da UNICEF.

⁶ Como bem explicado por Morgana Krieger, uma das autoras deste livro: “[...] uma política pública terá mais probabilidade de ser definida pelo poder público quando existir a confluência de três aspectos ou fluxos: a relevância ou ênfase do problema ou necessidade; a sugestão da política pública ou alternativas a serem formuladas e; por último, o cenário político com seus atores e influências. Cada um destes fluxos possui dinâmicas próprias, no entanto ‘em alguns momentos essas três dinâmicas se unem’”. (KINGDON, 2007, p. 234). Estes momentos de confluência são janelas para políticas públicas e são considerados curtos e escassos (KRIEGER, 2015, p. 4).

Quadro 5 – Estudo de Caso - Endeavor.

Um *case* interessante de sucesso no levantamento e priorização de questões é o do trabalho realizado pela consultoria Cause para a Endeavor, que tem um significativo histórico de trabalho no fomento do ambiente empreendedor.

A Endeavor, ao observar que 70% das empresas morriam ao ultrapassar os rendimentos compreendidos pelo sistema Simples Nacional de tributação, tinha uma ampla gama de questões que poderia defender para reduzir a carga tributária e desburocratizar a atividade empreendedora. A opção adotada passou pela conscientização da opinião pública, pela influência de formadores de opinião e da agenda política, através do engajamento de candidatos à Presidência, para que assumissem publicamente posicionamentos favoráveis aos micro e pequenos empreendedores. O resultado veio em 2016 com a sanção do programa Crescer Sem Medo, que aumenta a faixa de transição entre o Simples e o lucro presumido em relativamente pouco tempo de trabalho (4 anos). Este sucesso pode ser, em parte, explicado pela boa priorização de questões, afinal, o trabalho realizado respeita os três indicativos de sucesso apontados:

1. Foi aproveitado o momento de eleições em que os candidatos naturalmente querem se engajar com causas de interesse da população;
2. O trabalho desenvolvido foi estritamente ligado à missão da organização;
3. Conseguiram, de forma simples, comunicar sua solução a um problema tão complexo, que é o regime tributário brasileiro.

Fonte: A autora com base nas informações disponibilizadas no site da Cause (CAUSE, 2017).

2.2 PASSO 02: PESQUISA E ANÁLISE

O ambiente político é altamente complexo e para conseguir alcançar o sucesso a iniciativa de *advocacy* deve se preparar para navegar, dedicando-se, nesse segundo passo, a entender melhor a questão escolhida, de modo a:

- Reunir evidências concretas que serão a base dos argumentos utilizados, como estudos científicos e pesquisas sociais fundadas em análises quantitativas e/ou qualitativas;
- Estudar a legislação aplicável ao tema, iniciando pela base constitucional para entender em qual das situações elencadas na primeira parte deste capítulo o tema se encontra. Para isso, podem ser feitas as seguintes questões: existe uma legislação a respeito? É justa? Está sendo corretamente aplicada?
- Estudar *cases* de *advocacy* relacionados com o tema, buscando entender quais foram os pontos fortes a replicar e quais foram os pontos fracos a evitar.

Para essa pesquisa, é recomendada a análise combinada de dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos diretamente do público afetado por meio de entrevistas, grupos focais e as verificações em campo. Um exemplo, aqui, seria: partindo da dúvida sobre a abrangência da educação infantil em determinado bairro, visitar *in loco* a(s) escola(s) ali localizadas, verificando se estão em pleno funcionamento e regis-

trando os números de matrículas e de alunos regulares. Nesse caso, ainda pode-se visitar, de forma completamente randômica, um determinado número de casas, perguntando se ali moram crianças na faixa etária que poderiam ser atendidas e, caso haja, perguntar se frequentam a pré-escola. As razões oferecidas para as respostas negativas podem ser incrivelmente enriquecedoras para a melhor compreensão da questão.

Os dados secundários são aqueles obtidos de outras fontes, como as estatísticas oficiais, publicações especializadas de parceiros, livros e artigos acadêmicos. Quando estes dados forem provenientes de fonte confiável e estiverem atualizados, podem economizar tempo e recursos para a iniciativa no processo de compreensão do cenário.

Recomenda-se a combinação de dados primários e secundários, porque observa-se que ambos têm suas limitações⁷.

É possível que, através da pesquisa e análise, a iniciativa de impacto socioambiental chegue à conclusão de que há outras possíveis questões que não foram bem levantadas no primeiro passo, e que podem até demandar menos energia para solucionar o problema ou que demandam mais recursos, mas, possivelmente, terão um impacto em cadeia maior. Se isso acontecer, é recomendável que a iniciativa volte ao primeiro passo e redefina a questão central.

2.3 PASSO 03: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Agora que a iniciativa de impacto socioambiental já entende o problema e seu cenário, pode começar a propor soluções. Neste terceiro passo, são escolhidos objetivos de trabalho que, de forma complementar, auxiliem a atingir o impacto social esperado.

Em geral, os planos de *advocacy* contêm entre três e quatro objetivos. O primeiro costuma ser o mais central, ligado à aprovação ou alteração da política pública em foco. O segundo objetivo costuma passar pela conscientização da sociedade ou de públicos específicos. Os outros objetivos estabelecidos, um ou dois a mais, geralmente são de suporte, como para o estabelecimento de parcerias e criação de ambientes de discussão.

Um *Case* que trabalhou exatamente dessa forma é o abordado pelo artigo *Advocating an End to the Death Penalty* (BENEDICT; BROWN, 2016). Neste caso, a questão principal de *advocacy* estava ligado ao entendimento de que a pena de morte seria uma sentença cara, pouco eficaz e que não deveria ser aceita pelos atuais padrões de ética e decência. Os objetivos estabelecidos pela estratégia de *advocacy* adotada foram:

1. Fazer com que todos os Estados revogassem a pena de morte;

⁷ Um exemplo interessante de estudo que pode ser citado e que combina dados primários e secundários foi publicado pelo TETO Brasil, uma das organizações cuja sede em Curitiba está no *coworking* social do Instituto Legado. O artigo escrito pela Diretora de Diagnóstico da organização se inicia com os últimos dados oficiais de ocupações e domicílios, de 2005, mas vai bem além, fazendo um levantamento do grau de precariedade através de entrevistas com grupos focais realizadas em campo, em 2014. Devido a essa combinação de dados o estudo se consolida em um dos mais completos e atualizados trabalhos publicados sobre as favelas curitibanas atualmente.

2. Com a ampla divulgação de evidências, mudar a opinião pública sobre a pena de morte;
3. Conseguir uma sentença favorável ao banimento da pena de morte na Suprema Corte, o que seria favorável para dar exemplo nas cortes estaduais.

2.4 PASSO 04: ESTUDO DOS ATIVOS, NECESSIDADES E RISCOS

O quarto passo do trabalho consiste na reflexão sobre o que a iniciativa de impacto socioambiental já tem a seu dispor que a ajude a atingir seus objetivos traçados, o que lhe falta e quais riscos corre neste caminho.

Quadro 6 – Ativos.

CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA ESPECÍFICA NO TEMA	Experiência com mídias sociais.
CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA EM ESTRATÉGIA E ADVOCACY	Boa reputação organizacional.
CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA SOBRE GOVERNO E PROCESSO LEGISLATIVO	Conexões e rede de mobilização.
RELAÇÕES PRÉVIAS COM TOMADORES DE DECISÃO	Financiamento (garantido ou provável).
RELAÇÕES COM A MÍDIA	Tempo.
EXPERIÊNCIA COM ATIVISMO SOCIAL E ENGAJAMENTO DA SOCIEDADE CIVIL	Staff.

Fonte: A autora.

Sobre riscos, vale a pena consultar a seção F2 do guia da Tearfund, que detalha as principais ameaças inerentes ao trabalho de *advocacy* (Tearfund, 2015), conforme se percebe no Quadro 7:

Quadro 7 – Riscos comuns.

RISCOS À IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO, DOS PORTA-VOZES ESCOLHIDOS E DOS FINANCIADORES	Riscos financeiros;
RISCOS ÀS PESSOAS E AO PATRIMÔNIO DOS ENVOLVIDOS (MAIS FREQUENTE EM REGIMES NÃO DEMOCRÁTICOS, MAS, DEVE SER CONSIDERADO EM DETERMINADAS CAUSAS E REGIÕES)	Riscos ligados às expectativas (importância de manter as expectativas realistas entre seus aliados, apoiadores e beneficiários);
RISCOS AOS RELACIONAMENTOS	Riscos à tempestividade (perder a janela de oportunidade).

Fonte: Tearfund (2015, p. 140-141).

Outros dois riscos comuns que podem aparecer neste levantamento são:

- Falta de diálogo e cooperação entre entes governamentais sobre este tema. Neste caso, pode ser necessário criar um fórum intergovernamental para discutir o assunto;
- A população desconhece o tema e, por isso, não se posiciona. Pode ser necessário delimitar como objetivo aumentar a conscientização da população.

Para cada risco levantado, é necessário refletir sobre o seu potencial impacto e sobre a possibilidade da ameaça se concretizar. Diante dessa estimativa, recomenda-se refletir e decidir de forma clara sobre qual será a atitude adotada. Observe que ignorar um risco não é uma opção válida entre as listadas no Quadro 8 (TEORIA DA PRÁTICA, 2014).

Quadro 8 – Possíveis atitudes frente a riscos.

Evitar o risco: não faça (ou faça de um modo diferente);
Transferir o risco: compartilhar o risco com outros atores;
Mitigar o risco: reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco;
Aceitar o risco: se a probabilidade percebida e o impacto do risco forem avaliados como aceitáveis ou, simplesmente, se não for possível adotar nenhuma das outras estratégias.

Fonte: TEORIA DA PRÁTICA (2014, p. 2).

2.5 PASSO 05: IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES IMPACTADOS E DE SEUS INFLUENCIADORES

Com os objetivos traçados e os ativos, as necessidades e riscos conhecidos, o próximo passo é identificar quem serão os atores impactados em cada um dos objetivos de trabalho e quem exerce influência sobre esses atores.

No objetivo mais diretamente ligado à mudança de leis e políticas públicas, os atores diretamente impactados serão os **tomadores de decisão**, em geral, membros do poder público que **têm o poder formal de criar ou alterar a legislação ou prática que está sendo questionada**.

Pensar na situação atual do problema pode ser útil para refletir sobre quem serão os tomadores de decisão. Se o caso demanda criação, alteração ou revogação de leis, provavelmente, será necessário direcionar o lobby a membros do poder legislativo. Mas, se já existe legislações adequadas sobre a questão, estando o problema mais ligado à forma com que estas estão sendo aplicadas, as atividades de lobby serão mais direcionadas a membros do poder executivo, dado a sua proximidade com a atividade de regulamentação da aplicação das leis (TEARFUND, 2015).

De forma geral, **influenciadores** são aquelas **pessoas ou grupos que possuem**

argumentos e poder de convencimento, que influenciam iniciativas, opiniões ou o comportamento de tomadores de decisão. No caso dos membros eleitos do poder público, esse poder de influência muitas vezes reside em grupos que o elegeram no passado ou aqueles com os quais busca ampliar apoio para eleições futuras. Também podem ser bastante influentes os chefes de gabinete e os principais assessores.

No objetivo ligado à conscientização e engajamento da população, é necessário refletir se é preciso mobilizar toda a opinião pública ou apenas certa faixa etária, grupo, moradores de determinada localidade ou gênero. Aqui, é válido perguntar-se: que grupos serão beneficiados ou prejudicados com a estratégia de *advocacy* e que grupos serão mais sensíveis à causa? Neste ponto, os influenciadores também são de suma importância, ao exemplo do *Case Endeavor* a respeito do papel exercido pelos colonistas em economia e formadores de opinião, de uma forma geral.

Outros potenciais influenciadores importantes podem ser os porta-vozes, que são mensageiros escolhidos por ter influência ou poder sobre determinados grupos e que podem facilitar o processo de entrega da mensagem:

A divulgação estratégica da mensagem pode ser tão crucial quanto a própria mensagem. A escolha do mensageiro pode proporcionar credibilidade, clareza ou empatia à mensagem e à questão. Um líder da comunidade local, líder religioso, celebridade ou grupo infantil, por exemplo, às vezes pode ser mais eficaz na entrega de uma mensagem e ser ouvido. (UNICEF, 2010, p. 68).

E, nos outros um ou dois objetivos, que geralmente são de suporte, os atores impactados serão as outras organizações que, potencialmente, podem atuar como aliados ou oponentes.

Sabendo quem são os atores que devem ser impactados para atingir os objetivos traçados, a próxima pergunta que deve ser feita é quais são os nossos possíveis contatos com essas pessoas? E, uma boa compreensão sobre os atores impactados, influenciadores e os contatos para atingir ambos, é essencial para o próximo passo, em que é feita a gestão de todas as partes interessadas e para o sucesso da iniciativa de *advocacy* como um todo.

3 PRÓXIMOS PASSOS

Nesta terceira seção, serão examinados os cinco próximos passos da criação de estratégias de *advocacy*, que são: gestão de *stakeholders*, engajamento da sociedade civil, lobby, refinamento da mensagem e da estratégia e controle, monitoramento e avaliação.

3.1 PASSO 06: GESTÃO DE PARTES INTERESSADAS

Neste tópico, aprofundaremos o trabalho iniciado no último passo. Depois de levantar os atores impactados, influenciadores e contatos com estes, é feita

uma análise mais ampla, compreendendo todas as outras partes interessadas no processo de *advocacy* e delimitando como será o relacionamento com eles.

Uma ferramenta muito interessante que pode ser utilizada nesse processo de mapeamento e de gestão de partes interessadas é a matriz de aliados e oponentes, similar às matrizes de partes interessadas exploradas nos capítulos 4 e 11. Nela, são dispostos de forma gráfica os públicos, de acordo com o seu grau de influência e concordância com a causa e uma sugestão de comportamento frente a esse grupo.



Figura 2 – Matriz de Aliados e Oponentes.
Fonte: Tearfund (2015, p. 111).

Uma vez identificados as partes interessadas e seu posicionamento na matriz, a estratégia de comunicação será mais facilmente executada. O que se espera de cada um destes grupos é diferente e, por isso, também será diversa a forma de relação.

Estabelecer alianças e coalizões pode ser útil por diversos motivos, como suprir necessidades identificadas no passo quatro ou por trazer importantes contatos para atingir os atores listados no passo cinco. No entanto, as alianças e coalizões também apresentam seus desafios, como a necessidade de primeiro atingir o consenso antes de agir. Pensando nestes desafios, a UNICEF elaborou uma valiosa lista de dicas, apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Dicas para o estabelecimento de redes, alianças ou coalizões.

Seja claro sobre a questão da <i>advocacy</i> proposta como o foco da coalizão.	Deixe os membros sugerirem a estrutura e o estilo da coalizão.
Se o grupo for grande, selecione um comitê de direção de cinco a sete pessoas que representam os diferentes interesses das organizações membros.	Alcance uma associação que seja diversificada - mas certa.

(Continua...)

Estabeleça uma força-tarefa para planejar e coordenar atividades.	Escolha objetivos intermédios de forma muito estratégica.
Avalie o progresso periodicamente e faça as mudanças necessárias.	Mantenha-se aberto a parcerias fora da estrutura formal da coalizão.
Desenvolva um código de conduta para assegurar o respeito mútuo e a responsabilidade.	Mantenha laços fortes entre as principais organizações.
Indique claramente o há em comum entre os membros e as diferenças.	Faça acordos justos e claros e se atenha a eles.

Fonte: Traduzido e resumido pela autora a partir do texto da UNICEF (2010, p. 101-102).

3.2 PASSO 07: ENGAJAMENTO DA SOCIEDADE CIVIL

O próximo passo consiste no desenho da estratégia para alcançar o segundo objetivo listado, de engajamento da sociedade civil como um todo ou de um determinado grupo de seus representantes.

Neste assunto, um dos autores que mais se destaca é o Gene Sharp em seus estudos sobre ação não violenta, que pode ser conhecido através do premiado documentário, “Como Iniciar uma Revolução” (ARROW, 2011).

Outra recomendação muito interessante é o livro “Bela Baderna” em que são discutidos e exemplificadas táticas, princípios, teorias e estudos de caso de ativismo criativo (BOYD; MITCHELL, 2013), conforme se percebe:

“A salvação humana”, argumentou Dr. Martin Luther King Jr., “está nas mãos dos desajustados criativos”; e eventos históricos recentes provam que ele foi mais visionário do que nunca. De Montreal a Madri, da 350.org aos 99%, a percepção mais latente é que as nossas ações, trotes, acrobacias, *flash mobs* e ocupações, se realizadas estrategicamente, podem resultar em uma verdadeira mudança no equilíbrio de poder. (BOYD; MITCHELL, 2013, p. 7).

As informações e evidências coletadas durante o segundo passo são alguns dos mais importantes ativos das estratégias de *advocacy*. Há diversas formas de expor as informações de modo a criar engajamento, como bem listado no documentário “10 táticas para transformar informação em ação”^{8,9}.

⁸ Disponível com legendas em português em: <https://informationactivism.org/en/original_10_tactics_project#>. Acesso em: 07 ago. 2017.

⁹ Desde 2009, a iniciativa também mapeia e registra cases de utilizações das táticas ao redor do mundo, através do projeto “10 tactics unstitched”. Disponível em: <<https://informationactivism.org/en/unstitched>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

Quadro 10 – 10 táticas para transformar informação em ação.

1. Traga para a ação – mobilize as pessoas;	6. Entenda suas conexões – gerencie seus contatos;
2. Alguém está assistindo – testemunhe e registre;	7. Seja simples – como usar dados complexos;
3. Use imagens – visualize sua mensagem;	8. Faça reportagens – utilize a inteligência coletiva;
4. Ninguém está escutando – amplie o alcance de histórias pessoais;	9. Tecnologia que escuta – deixe que as pessoas façam as perguntas;
5. Provoque um sorriso – adicione humor;	10. Revele a verdade – investigue e exponha.

Fonte: TACTICAL TECHNOLOGY COLLECTIVE (2009).

Não é possível frisar o suficiente sobre a importância da criatividade na forma de engajar a sociedade e, além das táticas já listadas, uma que não poderia de forma alguma deixar de ser mencionada é o *storytelling*. Esta técnica de marketing tem alta aderência a divulgação de causas sociais e, através dela, é possível estabelecer comunicações mais efetivas através de narrativas¹⁰.

Nossos cérebros são conectados para lembrar histórias. Para a maior parte da história humana, as histórias foram a principal maneira de passar do conhecimento. Como resultado, nossos cérebros estão configurados para não apenas ouvir ou ouvir histórias, mas para as experimentar junto com o contador de histórias. Pesquisador da Universidade de Princeton, Uri Hasson, descobriu que, “simplesmente contando uma história, o [redator] poderia plantar ideias, pensamentos e emoções para os ouvintes cérebro”. (Traduzido de CLT, 2015, p. 1).

Um ótimo exemplo de vídeo que utilizou o *storytelling* para conectar a audiência com a causa é o institucional da TETO Paraná, organização da Rede Legado em Curitiba¹¹.

¹⁰ Uma fonte interessante que pode ser consultada para criação de vídeos com o objetivo de transmitir mensagens de *advocacy* é o amplo kit de ferramentas apresentado pela organização Witness. Disponível em: <<http://toolkit.witness.org/>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

¹¹ Disponível em: <<https://youtu.be/NAoeNkfDANK>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

3.3 PASSO 08: LOBBY

Como já visto, entre os três ou quatro objetivos da estratégia de *advocacy*, o primeiro costuma ter relação direta com o poder público. No entanto, durante a execução da estratégia de *advocacy*, a interação com o poder público só deve ser realizada depois do engajamento da sociedade civil e da construção das alianças, descritos nos demais objetivos. Essa inversão da ordem de trabalho é característica do *advocacy*, pois, nesta, a influência dos tomadores de decisão se dá através dos demais atores impactados, como bem delineado pelo conceito utilizado pela Cause, na primeira seção deste capítulo. O momento de se aproximar, direta ou indiretamente, dos tomadores de decisão propriamente ditos ocorre assim, quando a organização já tem bastante apoio e legitimidade na causa.

O processo de influenciar os tomadores de decisão a favor das causas sociais corresponde ao conceito técnico de lobby: “[...] defesa de interesses junto a membros do poder público que tomam decisões”. (MANCUSO; GAZETTO, 2013, p. 2). Na mídia, o termo lobby tem recebido outras conotações menos republicanas, mas, como já foi detalhado na primeira seção, na pergunta sobre o “lobby do bem”, isso não é justificativa o suficiente para deixar de usar o termo. Muito pelo contrário, o uso adequado do termo ajuda a divulgar formas éticas de relacionamento direto com o poder público.

Nesta parte, serão ampliados os conhecimentos sobre os tomadores de decisão listados no quinto passo, em, principalmente, quatro aspectos, descritos no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Perguntas para orientar a reflexão sobre tomadores de decisão.

Quem é, qual é o seu histórico profissional e formação?
Quais são seus interesses? Aqui tratamos tanto de interesses pessoais, mas, legítimos, como a candidatura futura a cargos eleitos, quanto os interesses de ofício, da pasta ou escritório que representa.
Se é um representante eleito, quem o elegeu e que alianças fez nesse processo? Em que outras bases eleitorais ele pode ter interesse?
Qual é o seu atual nível de conscientização e engajamento no tema?

Fonte: A autora.

Esta reflexão sobre o tomador de decisão é extremamente válida para que seja possível compreender e selecionar os argumentos aos quais o tomador de decisão será mais sensível.

Influenciar qualquer pessoa apenas é possível se este for convencido de que, ao fazer aquilo que está sendo pedido, também colabora para os próprios objetivos, afinal, não é esperado de ninguém que haja contra seus próprios interesses. E, também, não há nada de errado em entender que tomadores de decisão,

em grande parte das vezes, atuam pelo interesse em ampliar o atual poder, pois esta sede é, antes de mais nada, bastante humana.

Sabendo disso, é importante que a organização reflita sobre as potenciais relações de ganha-ganha, assim como fez a Endeavor no estudo de caso apresentado.

Outro aspecto comum na relação com tomadores de decisão, é que, embora seja a organização a responsável por trazer o tema à mesa, muitas vezes o tomador de decisão vai querer receber mais crédito, adotando a iniciativa como sua. (TEARFUND, 2015). Saber que isso pode acontecer é um fator que deve levar a organização a refletir se este é um preço razoável ou não a pagar em nome da causa e sobre formas de resguardar a sua posição, principalmente, frente a financiadores da iniciativa.

Outro alerta interessante que a Tearfund fornece é sobre a importância de escolher, primeiramente, tomadores de decisão a quem é possível ter acesso e, caso este não seja a autoridade máxima, construir a influência que permita chegar a ele.

As formas de fazer esse contato direto com os tomadores de decisão variam bastante conforme cada caso. Pode-se iniciar com os canais de participação listados na primeira seção deste capítulo ou usar os contatos listados no passo cinco para marcar reuniões pessoais. Até mesmo escrever cartas pode ser uma forma interessante, como defende o ex-prefeito de San Carlos, Califórnia, Omar Ahmad, em seu imperdível discurso no Ted2010 (AHMAD, 2010).

3.4 PASSO 09: REFINAMENTO DA MENSAGEM E DA ESTRATÉGIA

O próximo passo será o momento de refinar a mensagem e a estratégia, combinando todas as informações levantadas até este momento.

Aqui, vale uma importante reflexão: não existe mensagem única, pois, em respeito a cada ator impactado, é necessário moldar a mensagem e a estratégia de entrega, levando em consideração seus conhecimentos e interesses.

No estudo de caso da Endeavor é fácil observar as diferenças, afinal, para mobilizar a opinião pública, os formadores de opinião e os candidatos à Presidência, não seria possível realizar abordagens em todos os casos semelhantes. Enquanto o interesse da opinião pública estava mais ligado ao fomento do ambiente empreendedor, o dos candidatos à Presidência estava de forma mais latente ligado à necessidade de ampliar bases de apoio e receber mais votos. Proporcionar aos candidatos momentos e temas de interesse público para manifestar apoio aos micro e pequenos empresários foi uma estratégia clara de ganha-ganha e é possível que tenha sido um dos fatores-chave de sucesso da estratégia.

Com o objetivo de simplificar o processo de elaboração de mensagens, a Tearfund Brasil sugere a utilização de um modelo de planejamento, exposto no Quadro 12.

Quadro 12 – Modelo de planejamento das mensagens de *advocacy*.

O PROBLEMA	Escreva um breve descritivo do problema identificado.
EFEITOS DO PROBLEMA	Faça um breve resumo dos efeitos do problema. Se houver dados estatísticos importantes, apurados em suas pesquisas, que possam fundamentar a sua causa, inclua-os aqui.
CAUSAS DO PROBLEMA	Resuma as causas que você identificou através da árvore do problema.
PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS	Liste aqui as principais partes interessadas. Estes grupos têm influência ou interesse na questão.
O QUE ENTENDEMOS QUE PRECISA MUDAR E POR QUÊ?	Esta é sua mensagem principal.
QUEM PODE RESOLVER O PROBLEMA	Quem você está pedindo para mudar sua política e/ou prática após entender a sua mensagem?

Fonte: Tearfund (2015, p. 132).

Neste ponto, é importante frisar dois aspectos. O primeiro, que é de suma importância fundamentar a mensagem em evidências, que devem servir para dimensionar os efeitos do problema e subsidiar a sugestão de solução.

O segundo aspecto, é que deve ser viável explicar a mensagem da forma mais sucinta possível. Sabe-se que se está diante de uma boa mensagem quando for possível a transmiti-la em apenas um parágrafo, que será a base dos comunicados à imprensa, ofícios e das mais variadas comunicações emitidas.

Neste passo, também será o momento de colocar a estratégia no papel. A ferramenta mais recomendada para utilização nesse momento é o marco lógico do projeto, por promover uma reflexão mais compreensiva sobre o impacto, objetivos, produtos e atividades, considerando seus respectivos indicadores e fontes de verificação, cujo detalhamento se encontra no capítulo 10 sobre gerenciamento de projetos neste livro.

Na linha de impacto da matriz lógica, descreve-se questão principal escolhida no primeiro passo. Na linha seguinte, são registrados os objetivos escolhidos no terceiro passo. Para cada um destes objetivos, recomenda-se a definição de três a cinco metas de trabalho, que serão registradas na linha de produtos/resultados. Por sua vez, para cada meta será fundamental o desdobramento de tantas atividades quanto necessárias para seu atingimento.

3.5 PASSO 10: CONTROLE, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O último passo destaca a importância da contínua coleta de dados e análise sobre as atividades, produtos/resultados e objetivos relacionados no Marco Lógico do Projeto, já desenhado no passo anterior. Os indicadores (de resultado e de processo) devem ser acompanhados para o atingimento das metas, para a verificação dos ativos e necessidades, para o acompanhamento dos riscos e para ter noção de quanto as atividades estão contribuindo para os produtos/resultados e quanto estes estão contribuindo para os objetivos.

Recomenda-se que, desde o início do projeto, sejam realizados momentos periódicos e previamente agendados para que a equipe do projeto possa registrar os aprendizados.

O processo de monitoramento, análise e registro de aprendizados em advocacy se dá de forma muito semelhante como o de qualquer outro projeto, sendo útil consultar o capítulo de gestão de projetos e de avaliação de impacto para mais detalhes e ferramentas.

Existem, contudo, algumas especificidades dos projetos de advocacy e, para superar estes desafios, é recomendado que os indicadores de advocacy sejam:

Quadro 13 – Critérios para definição de indicadores de *advocacy*.

Claros, causalmente articulados e não excessivamente ambiciosos;	Focados no processo de <i>advocacy</i> , assim como no resultado final;
Uma mistura de quantitativo e qualitativo;	Úteis, baseados em informações disponibilizadas oportunamente;
Decompostos.	Econômicos, simples e proporcionais ao orçamento geral.

Fonte: Tearfund (2015, p. 126).

A avaliação é uma atividade a ser realizada quando já estão definidos os indicadores e seus meios de verificação, que devem estar registrados na Matriz do Marco Lógico. Esse tema é especificado no capítulo 11 deste livro.

O que deve ser dito, é que existem dois principais objetivos da realização de avaliações das ações de *advocacy*. O primeiro é a sintetização dos aprendizados e a prestação de contas para as demais partes interessadas, sejam elas parceiros, mensageiros, atores impactados, financiadores ou tomadores de decisão. O segundo é que, com a avaliação da estratégia, é possível entender o quanto cada um contribuiu para o resultado alcançado e é possível e necessário agradecer novamente pelo apoio recebido de todos. Avaliar e agradecer de forma satisfatória será um ponto decisivo para receber auxílio em novas iniciativas de *advocacy*.

A formulação e execução de estratégias de *advocacy* são maneiras organizadas de influenciar políticas públicas em defesa dos direitos fundamentais. O

processo de *advocacy* é tão complexo quanto o ambiente político em que visa atuar. A criação de estratégias de *advocacy* pode ser desdobrada em dez passos, que, examinados um a um, evidenciam a relação da maioria deles com conhecimentos já comuns no cotidiano das iniciativas de impacto socioambiental.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Omar. **Mudança política com papel e caneta**. In: TED2010. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/omar_ahmad_political_change_with_pen_and_paper?language=pt-br>. Acesso em: 08 ago. 2017.

ARROW, Ruairidh (Diretor). **Como iniciar uma revolução**. (85 min). Escócia: TVF International, 2011. Disponível em: <<https://youtu.be/jpPz3liDGZk>>. Acesso em: 16 set. 2017.

BENEDICT, Annmarie; BROWN Eric. Advocating an end to the death penalty. **Stanford Social Innovation Review**. Stanford, 20 de julho de 2016. Disponível em: <https://ssir.org/case_for_communications/entry/advocating_an_end_to_the_death_penalty#>. Acesso em: 07 ago. 2017.

BOYD, Andrew; MITCHELL, Dave O. (Orgs.). **Bela baderna**: ferramentas para a revolução. São Paulo: Edições ideal, 2013.

CAUSE. **Como desburocratizar a atividade empreendedora no País?** Disponível em: <<http://www.cause.net.br/projetos/atividade-empreendedora-no-pais/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CLT. National Community land trust network. **Storytelling for advocacy**. 2015. Disponível em: <<http://cltnetwork.org/wp-content/uploads/2015/05/Storytelling-for-Advocacy-2015.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

INSTITUTO LEGADO; RAMOS, Liza Valença (Org.). **Caderno de propostas**: edital sua Curitiba. Curitiba: Instituto Legado, 2016. Disponível em: <<http://conteudo.inkinspira.com.br/projeto-sua-curitiba-2016>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

FISHKIN, James S. **Quando o povo fala**: democracia deliberativa e consulta pública. Tradutor: Vitor Adriano Liebel. 1. ed. Curitiba: Instituto Atuação, 2015. Coletânea da Democracia.

GOZETTO, Andrea; MACHADO, Leandro. **Ainda é necessário esclarecer conceitos**: lobby x advocacy. 2015. Disponível em: <<http://www.cause.net.br/ainda-e-necessario-esclarecer-conceitos-lobby-x-advocacy/>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

KRIEGER, M. G. M. Programas de reconhecimento a prefeituras brasileiras: inovações sociais para incidir na agenda e na formulação de políticas públicas municipais. In.: **VI Encontro de Administração Política para o Desenvolvimento do Brasil**. Apresentação oral. Niterói, 02 a 04 set. 2015.

MANCUSO, W. P.; GOZETTO, A. C. O. Lobby e políticas públicas. In: LUKIC, Melina Ro-

cha; TOMAZINI, Carla (coord.). **As ideias também importam**: abordagem cognitiva e políticas públicas no Brasil. Curitiba: Juruá, 2013.

PETERSON, Kyle; PFITZER, Marc. **Lobbying for good**. Stanford Social Innovation Review. Winter, 2009. Disponível em: <<http://www.fsg.org/publications/lobbying-good>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

SENGER, Sacha. Habitabilidad en favelas: un análisis cualitativo en Curitiba – Brasil. **Revista CIS** (Centro de Investigación Social (CIS) da Fundación TECHO-Chile). Chile, n. 19, p. 10-44, nov. 2015.

TEARFUND BRASIL. **Kit de ferramentas de advocacy**. 2. ed. Reino Unido: Tearfund, 2015. Disponível em: <<http://tearfundbrasil.org/kit-de-advocacy/>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

TEORIA DA PRÁTICA. **Estratégias de resposta a riscos**: o caroço da azeitona. 2014. Disponível em: <<https://teoriadapratica.org/2014/02/17/estrategias-de-resposta-a-riscos-o-caroco-da-azeitona/>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

UNICEF. **Advocacy toolkit**: A guide to influencing decisions that improve children's lives. 1. ed. Nova York: United Nations Children's Fund (UNICEF), 2010.

XIII. INTERVENÇÃO COMUNITÁRIA

Juliana de Oliveira Souza
rpos.juliana@gmail.com

A intervenção social, de âmbito local, constitui-se como um dos mais fortes instrumentos de política social, uma vez que se caracteriza pela capacidade de adequação a cada comunidade. Essa capacidade tem sua máxima eficiência quando as pessoas que a fazem carregam consigo a flexibilidade necessária, tanto técnica e de métodos quanto pessoais em termos de relacionamentos adequados para promover a participação e envolvimento dos atores envolvidos.

Uma intervenção comunitária é entendida como um processo intencional de interferência ou influência em uma realidade que, geralmente, sofre com algum tipo de vulnerabilidade, seja ambiental, social ou político, e para a qual almeja algum tipo de mudança.

Projetos que buscam melhorias na sociedade podem acontecer de várias formas, cujas ações podem ser pontuais ou de longo prazo, promovidos por empresas, universidades, grupos informais entre outros. O ponto convergente é o objetivo de gerar impacto na melhoria da qualidade de vida das pessoas. Independente do formato e do grupo promotor, algumas perguntas são constantes: Por onde começar? Como mobilizar e engajar pessoas? Como realizar um diagnóstico fiel à realidade? Como elaborar o projeto? Como saber se o objetivo foi atingido?

Este capítulo tem por objetivo, mesmo que de forma introdutória, colaborar com uma visão reflexiva e prática de como realizar uma intervenção comunitária. As perguntas feitas anteriormente não serão respondidas de forma direta, como em um manual, pois uma constante em intervenções comunitárias é a necessidade de adequação ao contexto. Logo, faz-se necessário conhecer um arcabouço de técnicas que direcionem a este conhecimento. Para tanto, o capítulo apresentará, em um primeiro momento, alguns temas para reflexão sobre intervenção comunitária. A seguir, abordará um conjunto de conceitos para situar o leitor com relação ao momento histórico em que este tema emerge e de que forma este capítulo o discute. Adiante, será apresentando um fluxo, com os passos necessários, seus desafios e como o grupo que está no papel de interventor pode se preparar com relação à gestão da intervenção, à aplicação de ferramentas de diagnóstico, ao planejamento e à avaliação. Por fim, será tratada a forma de como elaborar o relatório final e a divulgação dos resultados, ressaltando-se a importância da celebração pelo trabalho desenvolvido.

1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO SOBRE DESENVOLVIMENTO

Para iniciar a discussão sobre o que é e como realizar uma intervenção comunitária, faz-se necessária uma reflexão sobre que tipo de desenvolvimento se pretende alcançar por meio da realização de uma dada intervenção. Para isso, serão apresentados como o tema do desenvolvimento se coloca historicamente e as diferentes perspectivas ao longo da história, conforme indica a literatura.

A humanidade, de acordo com Morin (2010), tem em suas mãos, pela primeira vez na sua história como espécie, a responsabilidade pela sua própria realização ou destruição num âmbito planetário. Segundo o autor, a era planetária começa com a conquista dos países da América por Cristóvão Colombo e, pouco depois, com Vasco da Gama e a circum-navegação do globo. “A era planetária é a história da dominação, da submissão e da exploração de uma imensa parte do mundo pelas nações europeias.” (MORIN, 2010, p. 248). O desenvolvimento desse período não foi marcado apenas pela violência e dominação da Europa. A mundialização moveu-se por dois impulsos contraditórios: por um lado, o controle e a exploração do mundo, através de uma visão tecnoeconômica e, por outro, as ideias humanistas.

Para Morin (1995), o desenvolvimento é a palavra-chave e no fundamento da ideia dominante de desenvolvimento está o grande paradigma ocidental do progresso.

O desenvolvimento tem dois aspectos. De um lado, é um mito global no qual as sociedades industrializadas atingem o bem-estar, reduzem suas desigualdades extremas e dispensam aos indivíduos o máximo de felicidade que uma sociedade pode dispensar. De outro, é uma concepção redutora, em que o crescimento econômico e o motor necessário e suficiente de todos os desenvolvimentos sociais, psíquicos e morais. Essa concepção tecno-econômica ignora os problemas humanos da identidade, da comunidade, da solidariedade, da cultura. Assim, a noção de desenvolvimento se apresenta gravemente subdesenvolvida. A noção de subdesenvolvimento é um produto pobre e abstrato da noção pobre e abstrata de desenvolvimento. (MORIN, 1995, p. 78).

Nos anos 1960, o desenvolvimento era visto como um processo em que os países passariam necessariamente por etapas. Rostow (1961) defendia que seria possível enquadrar todas as sociedades, em suas dimensões econômicas, dentro

dessas categorias¹. Nesta perspectiva, Rostow (1961) preocupava-se em demonstrar que países subdesenvolvidos e pobres entrariam na via do desenvolvimento seguindo tais etapas, uma vez que o “subdesenvolvimento” era uma questão de atraso. Essa visão é criticada atualmente, principalmente, devido à falta de preocupação ecológica e pela própria crítica ao consumismo exacerbado.

Não cabe mais reduzir o desenvolvimento ao crescimento (MORIN, 2003; SA-CHS, 2007). Para Morin (2003), a noção de desenvolvimento deve tornar-se multidimensional, não pode ser tratada apenas no campo econômico. Então, além do econômico, necessita romper estruturas da civilização e cultura ocidental que pretendem consolidar sua cultura, razão, fundamento e diretrizes.

Diante desse contexto, reforça-se a necessidade de pensar o desenvolvimento de maneira contextualizada, para cada território, a partir das necessidades de melhoria da qualidade de vida de seus habitantes. O desenvolvimento econômico padrão não responde à complexidade dos territórios e da atualidade. Existe a impossibilidade de se transpor modelos de economia, administração e desenvolvimento de um território para outro.

O modelo único de modernidade e desenvolvimento, seguido por todas as sociedades, coloca em xeque a importância de ter a pluralidade de caminhos para que atores de uma comunidade possam conduzir seus próprios destinos de acordo com a sua diversidade cultural e “verdades locais”. (JULIEN, 2010).

Em seus relatórios anuais, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) vem repetindo que desenvolvimento tem a ver, primeiro e acima de tudo, com a possibilidade de as pessoas viverem o tipo de vida que escolheram e com a provisão dos instrumentos e das oportunidades para fazerem suas escolhas (VEIGA, 2010). A Academia e o Estado têm papel fundamental para que essas escolhas possam ser tomadas de forma que realmente colaborem para o desenvolvimento territorial sustentável.

A partir dessa perspectiva onde o indivíduo se torna protagonista diante das decisões sobre a sua vida, tem condições de encarar e viver o desenvolvimento do território e de suas vidas da forma como Morin (2003) coloca, onde se ampliam as manifestação das autonomias individuais e também o crescimento das participações comunitárias, que acontece desde as participações mais pró-

¹ Categorias descritas por Rostow (1961): **a sociedade tradicional**, aquela cuja estrutura se expande dentro de funções de produção limitada, baseadas em ciência e tecnologia pré-newtoniana; as **precondições para o arranco** desenvolveram-se a partir do momento em que as concepções da ciência moderna começaram a se converter em novas funções de produção, tanto da agricultura quanto da indústria, num contexto em que acontecia, de forma paralela, a expansão dos mercados mundiais e a concorrência internacional; **no arranco**, as obstruções e resistências ao desenvolvimento regular são superadas e, no decorrer desta etapa, novas indústrias vão se expandindo rapidamente e grande parte de seu lucro vai sendo reinvestido em novas instalações; **na marcha para a maturidade**, o autor define a maturidade como sendo, essencialmente, a etapa em que a economia demonstra capacidade de avançar para além das indústrias que, inicialmente, impeliram-lhes o arranco e para absorver e aplicar, eficazmente, num campo bem amplo de seus recursos os frutos mais adiantados da tecnologia moderna; **na era do consumo em massa**, duas coisas principais acontecem: a renda real por pessoa elevou-se de forma que elas puderam ultrapassar o consumo de itens básico de sobrevivência e a estrutura da força de trabalho modificou-se, assim, além de aumentar a produção urbana em relação à total, aumentou também o número de pessoas trabalhando em escritórios ou como operários especializados, como também sua necessidade de consumo.

ximas do convívio dos indivíduos até as participações planetárias.

Boisier (1993) defende que o desenvolvimento de um território organizado depende da existência, da articulação e das condições de manejo de seis elementos que, normalmente, estão presentes em qualquer território organizado. Esses elementos são: a) atores, b) instituições, c) cultura, d) procedimentos, e) recursos e f) entorno. Esses componentes interagem de um modo denso ou difuso, de forma aleatória ou, então, de uma forma inteligente e estruturada. O desenvolvimento resultará apenas de uma interação densa e inteligentemente articulada, mediante um projeto coletivo ou um projeto político regional. Do contrário, não se terá senão uma caixa preta, cujo conteúdo e funcionamento se desconhece. O autor completa afirmando que o desenvolvimento de um território organizado (região, província ou localidade) não depende apenas da existência dos seis elementos descritos, nem da sua qualidade, mas, basicamente, do modo como são articulados.

Diante disso, colocam-se as seguintes questões: Qual desenvolvimento se quer a partir de uma intervenção comunitária? Para quem é este desenvolvimento?

Em consonância com a finalidade deste capítulo, o desenvolvimento buscado a partir das práticas descritas a seguir trata-se de desenvolvimento sustentável, conforme apresentado por Sachs (2007), que o entende de forma não unidirecional, mas, sim, multidimensional, ou seja, requer mudanças socioculturais para alcançar maior equidade social, melhoria das condições de vida e do convívio.

Diversos autores têm colocado ênfase na questão de desenvolvimento territorial como forma de ascensão e melhoria da qualidade de vida das pessoas, de dentro para fora. Essa visão de desenvolvimento favorece a formação de redes locais, a valorização dos recursos regionais e a gestão dos recursos naturais, de forma a privilegiar o desenvolvimento no âmbito local (MENEZES; SERVA, 2012). Colaborando nessa construção conceitual, Vieira (2006) explica que o desenvolvimento territorial sustentável designa o registro de experiências originais de auto-organização socioeconômica, sociocultural e sociopolítica no âmbito local, provocando a reinvenção de identidades territoriais.

Com base na reflexão sobre qual tipo de desenvolvimento se pretende promover a partir de uma intervenção comunitária, é importante instrumentalizar-se por meio de ferramentas que podem auxiliar no processo. A próxima sessão irá apresentar formas de realizar a gestão de uma intervenção comunitária, bem como, cuidados necessários e desafios encontrados neste processo.

2 GESTÃO DA INTERVENÇÃO COMUNITÁRIA

Os problemas comunitários são sistêmicos, o que significa que estão interconectados e, portanto, as soluções exigem abordagens inovadoras por profissionais especializados, de diversas áreas, em colaboração. Ou seja, necessitam abordagens capazes de enfrentar problemas complexos, identificar oportunidades, dialogar com grupos diversos e inspirar/empoderar pessoas, transformando realidades extremas para construir um mundo mais igualitário e sustentável.

O desenvolvimento está em permanente construção, com desafios complexos e peculiaridades de cada comunidade. Portanto, este capítulo não tem a intenção de responder todas as perguntas ou indicar uma fórmula de como realizar uma intervenção, mas, sim, de possibilitar ao leitor ampliar repertório, de reunir novas ideias e ferramentas para sua construção pessoal, no sentido de ampliar seu senso crítico e ter a consciência de que não há um paradigma único ou estratégias únicas para se obter sucesso. Mesmo as práticas consolidadas em um caso devem ser analisadas de forma contextualizada com suas restrições e possibilidades. Sendo assim, há que se ressaltar a necessidade de mudança com relação aos julgamentos e comportamentos, para que se possa construir um ambiente cuja escuta ativa seja realizada e que todos os atores envolvidos na intervenção sejam ouvidos e respeitados.

A intervenção comunitária aborda as preocupações locais ou esperanças de melhoria a partir do trabalho em colaboração e parceria com as comunidades (CARVALHOSA, 2012 apud TRICKETT, 2009). Carvalhosa (2012 apud KELLY; SNOWDEN; MUNOZ, 1977) indica que este tipo de intervenção pode ser delimitada como sendo as influências planejadas na vida de um pequeno grupo, organização ou comunidade, com o objetivo de promover a organização social ou pessoal e o bem-estar da comunidade. A intervenção comunitária tem como objetivo provocar mudanças na comunidade. No campo da intervenção comunitária, realça-se a criação dos recursos comunitários a partir das ações concretizadas pela própria comunidade com maior ou menor índice de apoio externo, partindo-se do princípio de que as comunidades possuem os potenciais recursos para gerarem o seu próprio desenvolvimento.

Uma das características importantes de uma intervenção é o tempo dos acontecimentos, que representa processos sociais e de aprendizado e, consequentemente, uma não linearidade. Devido à própria interdisciplinaridade da vida e a possibilidade de contingências a todo o tempo, deve-se ter em mente que o fluxo pode ser interrompido e replanejado sempre que um novo ator importante se integrar ao processo, como, por exemplo, a aprovação de uma nova lei ou instalação de uma grande empresa que trará impacto para aquele território.

São diversas as metodologias desenvolvidas para intervir em realidades, como, por exemplo, a Teoria U², que tem por objetivo possibilitar a um grupo de pessoas reconhecer as causas dos problemas atuais e como gerar inovações para resolvê-los (SCHAMER, 2006). Nesse sentido, enquadra-se a Investigação apreciativa³, que é caracterizada como um método projetivo e imagístico que aprecia a realidade de maneira efetiva, tornando-se mais produtiva em relação à focar nos problemas a serem resolvidos (OLIVEIRA, 2010). Da mesma forma, apresentam-se as Redes de Desenvolvimento Local⁴, que podem ser definidas como pessoas conectadas e que interagem entre si, assumindo o papel de protagonistas do processo de desenvolvimento da localidade em que vivem. Neste capítulo, serão

² Ver mais em: <www.presencing.org>.

³ Ver mais em: OLIVEIRA, Andrezza Marianna Pinto de. **O método de investigação apreciativa: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional**. Recife: O Autor, 2010.

⁴ Ver mais em: <<http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/>>.

abordados os pontos convergentes de algumas das diversas metodologias de intervenção existentes, apresentando-se técnicas e formas de utilização na prática.

Para fins didáticos e metodológicos, e objetivando facilitar o entendimento, na Figura 1 são apresentados os passos essenciais para a realização de uma intervenção comunitária:

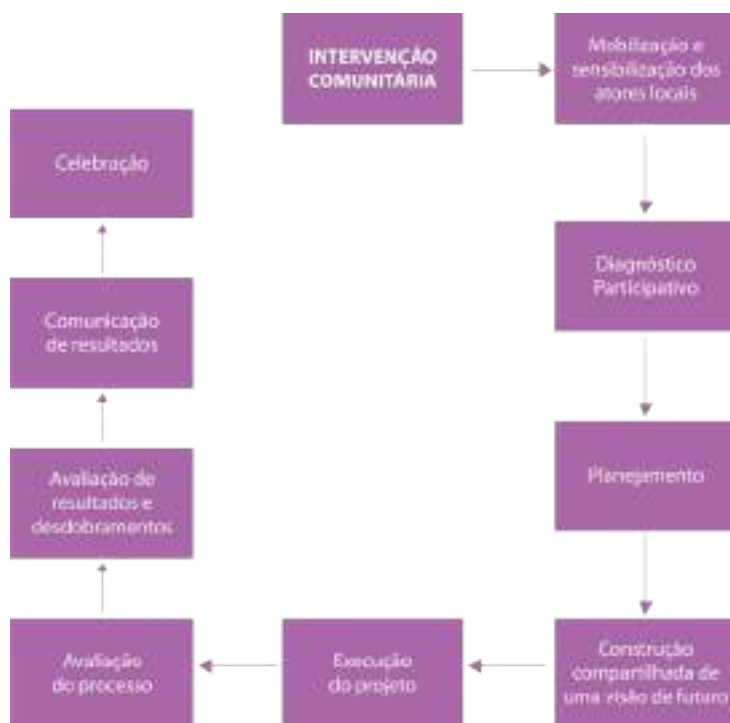


Figura 1 – Fluxo intervenção comunitária.

Fonte: A autora, a partir de Furtado e Furtado (2000) e Kronemberger (2011).

2.1 DEFINIÇÃO DA COMUNIDADE E DELIMITAÇÃO DE PAPEIS

A definição da comunidade a ser realizada a intervenção social acontece, na maioria das vezes, a partir de motivações pessoais ou profissionais das pessoas ou grupo que iniciam a mediação. Por exemplo, o estímulo de uma organização para realizar intervenção em uma comunidade pode ocorrer em razão da situação de vulnerabilidade do entorno desta última. Da mesma forma, um grupo que apoia uma determinada causa pode realizar uma intervenção a partir de uma temática escolhida, como economia solidária, violência doméstica, entre outros.

O indivíduo que toma esta iniciativa pode também ser chamado de facilitador do desenvolvimento, agente de desenvolvimento, promotor-facilitador, multiplicador ou articulador (KRONEMBERG, 2011). Neste capítulo, tal indivíduo será considerado no plural, sendo denominado de grupo articulador.

A partir da escolha do tema ou da comunidade, o grupo articulador que irá inicialmente promover a intervenção deve delimitar os papéis e forma de atuação e ter a consciência de que sua função não é impor tarefas ou dar ordens, mas, sim, desenvolver um ambiente em que a colaboração seja organizada.

Caso o grupo articulador, por ser externo à realidade/comunidade, realiza a entrada na comunidade, de modo geral, por meio de interlocutores pertencentes ao contexto em que a intervenção ocorrerá, que apoiam o projeto, apresentam o grupo de articuladores e trabalham juntos no processo da intervenção. Nesse caso, o grupo articulador deve capacitar outras pessoas que vivem no local, para possibilitar a multiplicação do número de pessoas capazes de coordenar o processo, a fim de que o processo não seja hierarquizado, mas, democrático.

O processo de intervir em uma comunidade deve, essencialmente, ter caráter formativo, uma vez que o grupo de articuladores nem sempre vai continuar neste contexto em longo prazo e o processo de intervenção deve, prioritariamente, gerar empoderamento local e autonomia. O entendimento dos articuladores de qual é seu papel de facilitador de uma transformação é um fator importante e que contribui para a qualidade do impacto gerado.

A partir da definição do local de intervenção e da tomada de consciência pelo grupo articulador de qual é o seu papel, a intervenção vai ganhando forma. Na próxima sessão será apresentado de que forma se realiza a mobilização dos atores locais, um dos primeiros passos da intervenção.

2.2 MOBILIZAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO DOS ATORES LOCAIS

A estratégia prioritariamente utilizada para obter mudança é a do envolvimento dos indivíduos na identificação e resolução dos seus próprios problemas, cabendo habitualmente ao grupo articulador o papel de facilitadores da resolução de problemas, de encorajamento dos indivíduos e das organizações, dando ênfase aos objetivos comuns e ao favorecimento do desenvolvimento de competências democráticas.

A criação de novos espaços de contato, tais como: conselhos de cidadãos, clubes de bairro ou grupos de ajuda mútua, tem por objetivo aumentar o grau de participação, responsabilidade e de conhecimento entre os participantes. Estes novos espaços podem estar ligados a outras redes, o que facilita a promoção de contatos e suporte social. Promover o intercâmbio de recursos e saberes dentro das redes formadas é uma estratégia que demonstra um resultado positivo quando se aplicam os princípios ecológicos de reciclagem, ou seja, reinventando o que já existe sem a necessidade de trazer recursos de fora da comunidade.

Tendo em conta a relevância da participação comunitária num projeto de Intervenção, deve-se tentar obter respostas a algumas questões cruciais, tais como: Quem participa na comunidade ou não, e por quê? Em que medida a interação do indivíduo com a situação influencia a sua participação? Quais os efeitos da participação dos cidadãos? Quais as características das organizações que participam da vida comunitária em oposição às que não participam?

Num contexto comunitário, deve ser buscada a perspectiva de *empowerment*, que, segundo Rappaport (1992), consiste em identificar, facilitar ou criar contextos em que as pessoas isoladas ou silenciadas possam ser compreendidas, ter uma voz e influência sobre as decisões que lhes dizem diretamente respeito ou que, de algum modo, afetem a sua vida. Os fenômenos de *empowerment* são definidos, essencialmente, por aqueles que os experimentam num dado momento, como, por exemplo, o controle sobre a uma decisão crucial para uma comunidade. A participação comunitária e o *empowerment* são os ingredientes principais de um processo de intervenção e são estruturados para ter lugar num contexto comunitário com a colaboração ativa dos atores impactados.

A participação local acontece quando os moradores e participantes da comunidade em questão sentem-se parte do movimento e/ou mudança. Para isso, faz-se necessário ter interlocutores que, além de entender aquele contexto, dialogam com a mesma linguagem e são conhecidos e respeitados pelos atores locais (moradores e organizações que atuam no território).

A partir da entrada que é facilitada por meio dos interlocutores, deve-se criar um espaço que seja consultivo e deliberativo sobre as ações que envolvem a intervenção. Este espaço pode ser chamado de fórum, conselho, grupo de trabalho, e, preferencialmente, deve utilizar uma estrutura que já existe no território, seja a associação do bairro ou outro espaço de diálogo entre os moradores e lideranças. O grupo de articulação deve ter em mente que se busca potencializar o que o território tem e não criar novos espaços, a não ser que este seja o desejo da comunidade. É essencial, também, que o grupo que está propondo a intervenção perceba-se enquanto facilitador de processos, diálogos e redes solidárias existentes no território. Portanto, este é um trabalho de criar pontes e facilitar a transição.

A aproximação com a comunidade pode ser feita por meio de encontros em que se faça uso de técnicas que tenham como objetivo a apresentação, integração e a coleta inicial de dados, de forma descontraída e que sejam capazes de promover a socialização e a sensibilização para a importância da participação para realização de mudanças.

A seguir apresenta-se o Quadro 1, com sugestões de uma estrutura de encontro que tem por objetivo aproximar o grupo articulador dos atores locais:

Quadro 1 – Técnicas de aproximação com os atores locais.

ATIVIDADE	APLICAÇÃO	OBJETIVO
FOTOGRAFIA / RECORTE DE REVISTA.	Cada pessoa escolhe uma foto ou recorte de revista e depois expõe o porquê da escolha.	Apresentar os participantes partindo de uma reflexão individual.

(Continua...)

ATIVIDADE	APLICAÇÃO	OBJETIVO
QUATRO PERGUNTAS: QUEM SOU EU? DE ONDE EU VENHO? O QUE TRAGO? QUAL MINHA EXPECTATIVA?	Cada participante da reunião recebe quatro cartões de cores diferentes (uma cor para cada pergunta). O facilitador vai revelando as perguntas e os participantes vão colando os papéis com as respostas na parede.	Proporcionar que os participantes se apresentem e se integrem de forma descontraída.
PAINEL COLETIVO	Em um papel grande, pede-se que os participantes desenhem sua casa/terreno para a comunidade. Pede-se que façam comentários sobre os desenhos. Por meio de perguntas, estimula-se que preencham o máximo possível com tudo o que conhecem do território.	Levar o grupo a construir uma imagem coletiva da comunidade e perceber se há coisas que os próprios moradores ainda não conhecem.

Fonte: A autora, adaptado de Furtado e Furtado (2000).

Estes encontros de sensibilização também são propícios para um pré-diagnóstico em que questões da comunidade podem ser sentidas como relações importantes e que geram influência no meio, desafios e fortalezas do local.

Na próxima sessão serão apresentadas necessidades de realizar o diagnóstico de forma participativa e serão apontadas técnicas para serem utilizadas nessa fase.

2.3 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

[...] O primeiro passo para transformar o ambiente em que vivemos é conhecer os seus desafios e as suas potencialidades. (FÓRUM BEM MAIOR, 2008).

O diagnóstico é essencial para se conhecer as necessidades e potencialidades de cada território. Sem o diagnóstico não é possível realizar uma intervenção contextualizada e corre-se o risco de planejar e executar ações inadequadas e que não terão a capacidade de gerar impacto positivo, podendo gerar constrangimentos e desperdício de recursos.

Os modelos tradicionais de investigação da realidade têm a tendência de sepa-

rar os episódios, olhar por partes, compartimentalizando, assim, a visão de mundo, o que dificulta a compreensão total da realidade em sua complexidade e diversidade dos saberes e culturas. Para Morin (2003), isso gera a perda não apenas do global e do fundamental, mas também da responsabilidade, do concreto e do humano.

O espaço de diálogo criado na fase de mobilização de engajamento servirá para que o processo de intervenção tenha um local de discussão entre os atores do projeto a ser desenvolvido. Esse diálogo é necessário para traçar as estratégias de diagnóstico, planejamento, capacitação e definição conceitual ideológica para que todos possam estar alinhados enquanto discurso e objetivo do trabalho.

Segundo Benko e Pecqueur (2001), as relações de proximidade entre os atores locais desempenham um papel determinante na competitividade das atividades econômicas. O autor parafraseia o ministro francês do *Aménagement du Territoire* que, em 1997 declarou: “Não há territórios em crise, há somente territórios sem projeto”. A partir desta declaração, o autor conclui que a consideração de fatores locais nas dinâmicas econômicas aparece, hoje, como uma evidência e uma imperiosa necessidade. Dessa forma, mostra a importância da criação de espaços para o desenvolvimento de projetos a partir dos atores integrados à dinâmica local.

Uma vez que o diagnóstico tenha início, as pessoas da comunidade e que de alguma forma se relacionam e tem influência sobre essa dinâmica, precisam ouvidas. As informações resultantes da escuta devem ser cruzadas com outros aspectos importantes do contexto, como, por exemplo: trajetória histórica do território, tipo de ocupação (urbana, rural, regular, irregular), momento histórico e político, entre outros. A qualidade das informações coletadas depende da forma como as pessoas se relacionam com esses aspectos.

Para Castells (1999), a verdade do ser humano depende do processo informacional ao qual foi submetido e à medida que o nível de informação muda, as verdades sociais também mudam. Os impactos da forma com que a sociedade se relaciona com as informações podem ser gerados a partir de necessidades criadas, seja por força política, econômica, ideológica ou outras. A equipe de intervenção deve estar atenta e sempre fazer a relação destas informações.

O diagnóstico participativo é um processo que colabora para, conforme Guia Flasco:

Possibilitar a tomada de consciência, tanto da comunidade como da entidade que está realizando o diagnóstico, sobre os aspectos relacionados à sua realidade sócio-econômica, política e cultural; promover a participação de diferentes grupos comunitários nos espaços de elaboração de políticas públicas (em particular as mulheres, pessoas indigentes, jovens, negros); Proporcionar uma base para a planificação de atividades educativas, organizativas e mobilizadoras; Coletar dados que possam proporcionar uma base para o sistema de avaliação da realidade e proposição de políticas e projetos; Contribuir para dar maior poder de decisão à comunidade. (FLASCO, 2015, p. 11).

Atuar dessa maneira, faz com que a própria comunidade produza as informações sobre ela e quais decisões precisam ser tomadas a partir disso. O papel do

grupo articulador é proporcionar ambientes favoráveis para que essas informações sejam coletadas e sistematizadas para, posteriormente, serem validadas com a comunidade. O relato produzido de forma colaborativa é um organismo vivo, ou seja, a qualquer momento novas informações podem ser incluídas.

Serão apresentadas, a seguir, estratégias para a coleta de informações que têm por objetivo conhecer o modo de vida e relações da comunidade, lideranças, organizações presentes e sua influência, pontos de estagnação e pulsação.

2.3.1 Estratégias de coleta de informações

A coleta de dados proporcionará ao grupo interventor conhecer com mais profundidade a realidade da comunidade. É necessário traçar estratégias de coleta de dados que sejam capazes de contemplar os diversos aspectos que compõem a complexidade de uma comunidade, como, por exemplo: padrões de consumo, ativos tangíveis e intangíveis e as relações existentes entre moradores com o poder público, com organizações privadas, organizações religiosas, entre outros.

Para Vieira (2003), a identificação participativa de necessidades e aspirações da população não se deveria limitar ao uso de técnicas convencionais de pesquisa social empírica. O autor cita um conjunto diversificado de técnicas de interação grupal, a saber: “[...] observação participante, *group dialogue*, *focus groups*, mapeamentos participativos, diagramas, auditoria patrimonial, negociação multi-atores [...]” (VIEIRA, 2003, p. 265), que podem ser utilizadas pelo grupo articulador para aperfeiçoar o diagnóstico. Seguindo a lógica de Vieira (2003), a seguir, serão apresentadas ferramentas de coleta de informações que colaboram com a construção de um olhar mais expandido sobre uma comunidade.

Mapeamento das lideranças – é utilizado para identificar quem são os agentes que possuem poder de influência sobre as pessoas da comunidade. As lideranças podem ser formais ou informais, políticas, comunitárias, religiosas etc.

Para esse levantamento, pode-se utilizar o método *snowball*, também divulgado como *snowball sampling* (Bola de Neve). Nessa técnica, os participantes iniciais indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e assim, sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (o ponto de saturação). O “ponto de saturação” é atingido quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (WHA, 1994 apud BALDIN, 2011).

Vinuto (2014) explica o processo do *snowball* da seguinte forma: para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chave, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. Em seguida, solicita-se que as pessoas recomendadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal e, assim, sucessivamente. Dessa forma, o quadro de amostragem pode crescer a cada contato.

A Bola de Neve é uma técnica de amostragem que utiliza cadeias de referência,

uma espécie de rede. Para o caso de levantamento de lideranças de uma comunidade, o *snowball* apresenta-se como uma ferramenta adequada duplamente, pois, além de obter nomes de lideranças, seja por meio de outras lideranças ou por meio dos moradores, permite observar a forma de influência das lideranças citadas.

Diagrama de Venn – é utilizado para identificar os grupos organizados, formais ou não, que se relacionam com a comunidade, sendo esses de dentro ou de fora dela. O diagrama de Venn também permite a percepção do tipo de influência que os grupos tem sob a comunidade. É importante que se faça esse diagrama para colocar em evidência as relações estabelecidas entre a comunidade e outras organizações, a fim de reconhecer a influência e importância para tomada de decisão quanto ao desenvolvimento comunitário.

Para elaborar o diagrama de Venn de forma cocriada, coloca-se um círculo bem no meio de um papel que represente a comunidade e, em volta dele, as organizações presentes no território. O tamanho do círculo representa o poder de influência de cada organização. A distância das organizações do centro indica a longitude da relação com a comunidade, ou seja, quanto mais longe do centro, mais distante é a relação com a comunidade. (FARIA, 2010).

Algumas perguntas-chave para a construção do diagrama de Venn são: “O que fazem estes grupos? Como atuam? Quem participa deles? Desde quando? Por que?” (FARIA, 2010, p. 55).

Design para impacto social - design para impacto social redefine e apresenta um processo de concepção a partir de propósitos e de métodos voltados para a inovação social, para o atendimento das premissas envolvidas pelos negócios focados no impacto transformador para a base da pirâmide social (BRANDÃO, 2014).

A metodologia apresentada no Quadro 2 é uma sugestão de como se pode coletar as informações e identificar pontos importantes para entender a realidade da comunidade:

Quadro 2 – Metodologia do design para impacto social.

PONTOS A SEREM IDENTIFICADOS	DESCRIÇÃO
GRUPOS DE RISCO OU TENDÊNCIA	Grupos dentro do contexto comunitário, que seguram preciosas informações e experiências que devem ser coletados e usados. Do ponto de vista do Design, para o impacto social, o designer é considerado um facilitador ao habilitar as pessoas a entender e interpretar os seus próprios problemas e situações; auxiliando-os, posteriormente, a chegar a suas próprias soluções.
PONTOS DE PULSAÇÃO	Pontos que pulsam dentro da comunidade e podem ser alavancados e potencializados para criar soluções.
PONTOS DE ESTAGNAÇÃO	Pontos de cuidado que criam estagnação e prejudicam o desenvolvimento comunitário.

Fonte: A autora, adaptado de Brandão (2014).

Na metodologia **Design para impacto social**, são considerados os estudos de sustentabilidade descritas por Sachs (2003) em que são definidas sete dimensões: educacional, espiritual, cultural, ambiental, ecológica, econômica e social.

Brandão (2014) define princípios para o surgimento da inovação social no campo comunitário: i. Reciprocidade - membros da comunidade fazem alguma coisa para alguém (e para a comunidade) e esperam que os outros (e a comunidade) façam alguma coisa por eles. Comunidades criativas não são movidas por intenções de caridade; ii. Criatividade colaborativa - grupos de pessoas inventam (ou adaptam-se criativamente) novas formas de ser e fazer. Entre eles, pode haver um líder, mas, as principais ações criativas são coletivas e colaborativas. Comunidades criativas não são os resultados das iniciativas de uma pessoa; iii. Problemas do dia a dia - comunidades criativas resolvem os problemas da classe média emergente ou os da parte mais pobre da sociedade. Em ambos os casos, propõem visões positivas sobre as novas formas de viver. Comunidades criativas não estão resolvendo problemas particularmente dramáticos; iv. Comunidade eletivas - comunidades criativas são um novo tipo de comunidades: são as comunidades “por opção”. Elas podem ser enraizadas em organizações sociais tradicionais, mas são renovadas no contexto contemporâneo. As comunidades criativas não são tradicionais.

2.4 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Tendo em vista que a intervenção comunitária trata-se de um processo formativo, este deve levar em conta a troca dialógica de saberes, não hierarquizada e contínua. É considerada uma ação contextualizada, em que se leva em conta não só a análise das instituições e sua atuação, mas também o sentimento dos atores e a forma como este processo impacta em suas vidas.

Vieira (2003) acredita que a eficácia da construção participativa do planejamento ou plano de ação dependeria da capacidade de mobilização dos atores públicos e privados na efetivação de parcerias. O pensamento do autor reforça a necessidade de criação, como explanado anteriormente, de espaços comunitários de cocriação e participação dos atores locais.

Para o planejamento participativo, há a necessidade de técnicas ancoradas à gestão de projetos⁵ com a finalidade de sistematizar, hierarquizar e definir prioridades. Para esse processo, existe um grande leque de técnicas, como, por exemplo: análise SWOT, árvore de encadeamento lógico, matriz de hierarquização, rede causal, matriz de relevância, diagrama de influência, matriz de interação às dimensões (KRONENBERG, 2011), entre outras técnicas.

Na elaboração do plano de ação integrado para a definição das ações, é interessante que o grupo articulador reflita sobre algumas questões, como: essa ação é coerente com as características sociais, econômicas, culturais e ambientais do local? Quais riscos existentes são aceitáveis? Foi validada de forma democrática com a comunidade? As responsabilidades pelas ações estão divididas de forma coerente e sem sobrecarga

⁵ Tópico tratado no capítulo sobre Gestão de Projetos Sociais neste livro.

para nenhum dos atores? Os recursos e prazos estão adequados à realidade?

Durante o processo de execução do plano, essas questões devem ser revisadas, como num processo em espiral, em que as informações vão se acumulando e o processo de aprendizagem vai ficando mais robusto.

Na próxima sessão, será apresentado de que forma pode ser realizado esse processo de aprendizagem por meio da avaliação do processo do projeto de intervenção.

2.5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO

A avaliação do processo de um projeto de intervenção deve ser permanente e incluir todos os envolvidos (grupo de articulação, lideranças e demais atores locais – pessoas físicas e jurídicas). Por se tratar de um processo dinâmico e vivo, os aprendizados, com os erros e acertos, estão acontecendo o tempo todo e uma situação mal resolvida pode gerar problemas futuros. Essa avaliação, que pode ser realizada por meio de grupos de conversa, questionários ou outros métodos, tanto quantitativos quanto qualitativos, trará subsídios para a continuidade do projeto de intervenção.

Furtado e Furtado (2000) sugerem alguns passos e procedimentos para avaliação que vão desde a apreciação das atividades até a consideração individual de envolvimento com o projeto. O autor nomeia esta dimensão de autoavaliação, avaliação interna e avaliação externa.

No sentido individual da avaliação, é importante que os envolvidos se façam as seguintes perguntas: como me comportei diante da minha responsabilidade? Como realizo os trabalhos em grupo? Como me comporto no grupo diante de conflitos e situações que precisam ter respostas rápidas? Acredito na maneira como o trabalho está sendo conduzido? O que eu poderia fazer para melhorar/aprimorar o processo?

Na avaliação interna, são definidos os momentos formais de avaliação do plano de ação ou de outras atividades em que exista a participação dos atores que, de alguma forma, estão envolvidos no projeto de intervenção. Podem ser avaliados pontos como: metodologia, análise dos prazos, revisitar o diagnóstico, replanejar algo que seja necessário. É interessante que esta avaliação seja realizada mais de uma vez durante o processo para que se possa comparar os resultados.

Como avaliação externa, o autor coloca aquela realizada por pessoas de fora da comunidade, como organismos de fomento ou de financiamento e grupo de pesquisadores de universidades. Este tipo de avaliação é importante devido à análise distanciada que estes órgãos/pessoas têm e, no caso de pesquisadores, para que façam produção de conteúdo crítico e científico a partir da intervenção realizada. Esta é uma das formas de democratizar os aprendizados obtidos para que, além de dar visibilidade à comunidade em que a intervenção está ocorrendo, também se possa contribuir com outras comunidades e projetos de intervenção.

Ao final do projeto, será possível realizar uma linha do tempo de aprendizados e evolução, tanto do projeto coletivo quanto da evolução pessoal dos atores envolvidos de forma mais próxima.

2.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESDOBRAMENTOS

Esta avaliação é realizada logo após o encerramento do projeto de intervenção realizado e deve ser feito, assim como todos os outros processos, de forma participativa. Todos os atores envolvidos devem ter a oportunidade de relatar e contribuir com a sua visão.

O impacto que a intervenção⁶ gerou pode ser medido após algum tempo ao final do projeto e serem verificados quais resultados permaneceram e quais outros surgiram em decorrência da intervenção. Os resultados que surgem em decorrência da intervenção, ou desdobramentos acarretados pelo processo, podem ser relatados pelos atores e incluídos na linha do tempo do projeto. Alguns desdobramentos só poderão ser percebidos ou conhecidos muito tempo depois. O importante é que os atores envolvidos e moradores da comunidade tenham ciência da sua responsabilidade para que estes desdobramentos aconteçam. O maior resultado que uma intervenção pode gerar é o empoderamento da comunidade e a consciência nos indivíduos do seu poder de transformação.

Este capítulo teve como objetivo ampliar a discussão sobre desenvolvimento e refletir sobre qual desenvolvimento se busca a partir dos projetos de intervenção de uma iniciativa de impacto socioambiental. A partir da perspectiva do desenvolvimento territorial sustentável, foram trazidos os principais pontos para se realizar uma intervenção: mobilização e sensibilização dos atores, diagnóstico e planejamento participativos, avaliação do processo e resultados. Além destes pontos essenciais, o leitor teve contato com desafios encontrados e, também, com as premissas básicas de participação, democracia e tomada de consciência.

REFERÊNCIAS

BENKO, George; PECQUEUR, Bernard. Os recursos de território e os territórios de recursos. **Geosul**. Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 31-50, jul./dez. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/14006/12841>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

BISCOTTO, Denise Barbieri. **Princípios, valores e iniciativas de mobilização comunitária**: território do bem - Vitória/ES. Ateliê de Ideias. Disponível em: <<http://www.ateliêdeideias.org.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

BOISER, Sergio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa preta e o projeto político. Revista **Planejamento e Políticas públicas**. Brasília, n. 13, p. 112-147, jun. 1996.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FLACSO Brasil. **Guia do Diagnóstico Participativo**. 2015.

⁶ Aprofundado no capítulo 11 sobre avaliação e mensuração de impacto socioambiental.

FURTADO, R.; FURTADO, E. **A intervenção participativa dos atores**. Inpa: uma metodologia de capacitação para o desenvolvimento local sustentável. Brasília: IICA, 2000.

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

KRONENBERGER, Denise. **Desenvolvimento local sustentável**: uma abordagem prática. São Paulo: Editora Senac, 2011.

MENEZES, Elaine Cristina de Oliveira; SERVA, Mauricio. Desenvolvimento territorial sustentável em debate: estrutura e organização da pesca artesanal na grande Florianópolis. **Textos de Economia**. Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 11-40, jan./jun. 2012.

MORAIS, M. E. S. P.; SILVA, C. S. N. Análise integrada do desenvolvimento e etapas do desenvolvimento econômico: uma crítica à teoria de Walt Whitman Rostow sobre as etapas do desenvolvimento econômico. **SynThesis Revista Digital FAPAM**. Pará de Minas, v. 2, n. 2, p. 53-63, nov. 2010.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MORIN, Edgar. **Para onde vai o mundo?** Tradução de Francisco Moras. Petrópolis: Vozes, 2010.

MORIN, Edgar; KERN, Anne Brigitte. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

MORIN, Edgar; KERN, Anne Brigitte. **Terra pátria**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

OLIVEIRA, Andrezza Marianna Pinto de. **O método de investigação apreciativa**: fatores críticos à sua implementação no ambiente organizacional. Recife: O Autor, 2010.

OLIVEIRA, Leandro Dias. Os “limites do crescimento” 40 anos depois: das “profecias do apocalipse ambiental” ao “futuro comum ecologicamente sustentável”. **Revista Continentes (UFRRJ)**. Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, p. 72-96, jul./dez. 2012.

PASSET, R. Desenvolvimento durável e biosfera: abertura multidimensional ou novos reducionismos? **Revista Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, v. 108, p. 27-47, jan./mar. 1992.

PECQUEUR, Bernard. A guinada territorial da economia global. **Eisforia**: desenvolvimento territorial sustentável: conceitos, experiências e desafios teórico-metodológicos. Florianópolis, v. 4, n. especial, p. 79-105, dez. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2009v8n14p79>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

PECQUEUR, Bernard. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do sul. **Raízes**. Campina Grande, v. 24, n. 01 e 02, p. 10-22, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/~rai>>.

zes/artigos/Artigo_53.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2017.

ROSTOW, W. **Etapas do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para do século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel – Fundação para o desenvolvimento administrativo, 1993.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecosocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

VEIGA, J. E. da. **Sustentabilidade**: a legitimação de um novo valor. São Paulo: Senac, 2010.

VIEIRA, Paulo Freire. Rumo ao desenvolvimento territorial sustentável: esboço de roteiro metodológico participativo. **Eisforia**: desenvolvimento territorial sustentável: conceitos, experiências e desafios teórico-metodológicos. Florianópolis, v. 4, n. especial, dez. 2006.