

Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

N 04, p.20-40 , ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i04.4676>

PROPOSTA DE MODELO ANALÍTICO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE PROJETOS IMPLEMENTADOS POR ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS EM COMUNIDADES

PROPOSAL OF AN ANALYTICAL MODEL FOR IMPACT ASSESSMENT OF PROJECTS IMPLEMENTED BY NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN COMMUNITIES

THAÍS LUZIA SOUZA DE OLIVEIRA¹; IZABEL CRISTINA NOGUEIRA SEABRA²

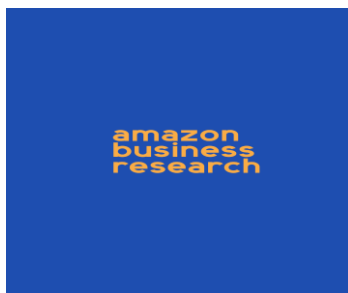
1 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS; 2 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
AMAZONAS

tlsdo.eei23@uea.edu.br; iseabra@uea.edu.br

Resumo – Este artigo propõe um modelo analítico de avaliação de impacto para projetos implementados por organizações não governamentais (ONGs) em comunidades, reconhecendo a crescente importância dessas entidades no desenvolvimento social e na promoção do bem-estar comunitário. A metodologia sugerida combina elementos de natureza observacional, pesquisa bibliográfica e levantamento de dados quantitativos e qualitativos. Esses métodos oferecem uma base sólida para a análise detalhada dos impactos das ações das ONGs. Entre os resultados, apresenta-se um modelo sistemático e integrado, com potencial de medir e avaliar de forma precisa impactos sociais, econômicos e ambientais. O modelo busca promover transparência, eficiência e eficácia, além de facilitar a comunicação dos resultados a financiadores, beneficiários e sociedade em geral. Ressalta-se que a proposta tem caráter teórico e exploratório, não tendo sido aplicada empiricamente neste estudo, o que configura uma limitação relevante. Recomenda-se que pesquisas futuras realizem testes piloto e validações desse modelo em ONGs que atuam em comunidades ribeirinhas da Amazônia. Dessa forma, a proposição de um modelo adaptável às especificidades socioculturais das comunidades, que supra a lacuna de instrumentos de avaliação adequados para ONGs de base comunitária, contribui para o avanço da discussão sobre avaliação de impacto e para o fortalecimento de uma cultura de aprendizado e adaptação contínua nas organizações sociais.

Palavras-chave: *Inovação Social; Modelo Analítico; Comunidades Ribeirinhas; Geração de Valor Social; Indicadores de Resultado.*

Abstract - *This article proposes an analytical impact assessment model for projects implemented by Non-Governmental Organizations (NGOs) in communities, recognizing the growing importance of these entities in social development and promoting community well-being. The suggested methodology combines elements of observational nature, bibliographic research, and the collection of quantitative and qualitative data. These methods provide a*



solid foundation for a detailed analysis of the impacts of NGO actions. Among the results, a systematic and integrated model is presented, with the potential to accurately measure and assess social, economic, and environmental impacts. The model seeks to promote transparency, efficiency, and effectiveness, as well as to facilitate the communication of results to funders, beneficiaries, and society at large. It is emphasized that the proposal is theoretical and exploratory in nature, and has not been empirically applied in this study, which constitutes a relevant limitation. It is recommended that future research conduct pilot tests and validations of this model in NGOs operating in Amazonian riverside communities. In this way, the proposition of a model adaptable to the sociocultural specificities of the communities, which addresses the gap in adequate evaluation instruments for community-based NGOs, contributes to advancing the discussion on impact assessment and to strengthening a culture of learning and continuous adaptation within social organizations.

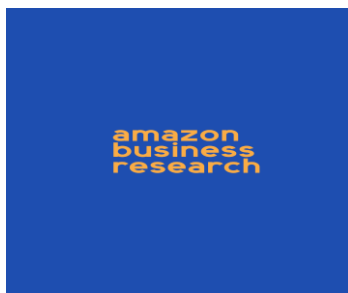
Keywords: *Social Innovation; Analytical Model; Riverside Communities; Generation of Social Value; Result Indicators.*

1. INTRODUÇÃO

O papel das ONGs tem se tornado cada vez mais crucial na promoção do desenvolvimento social e na mitigação de problemas comunitários em diversas partes do mundo (DIAS, 2024). À medida que essas organizações buscam atender as necessidades sociais específicas, torna-se essencial uma avaliação detalhada de seus impactos na sociedade. A avaliação de impacto não apenas permite que as ONGs compreendam a eficácia de suas intervenções, mas também proporciona uma base sólida para a prestação de contas a financiadores, parceiros e às próprias comunidades atendidas (DE ALMEIDA GOMES, 2022).

A proposta de um modelo analítico de avaliação de impacto surge como uma ferramenta estratégica que pode guiar as ONGs na medição e análise dos resultados de seus projetos. Esse modelo busca integrar diferentes metodologias e abordagens de avaliação, visando fornecer uma estrutura que facilite a coleta e a interpretação de dados sobre as mudanças geradas nas comunidades. Por meio de indicadores claros e objetivos, o modelo não apenas mensura os resultados alcançados, mas também analisa as transformações sociais que ocorrem como consequência das atividades desenvolvidas.

Além disso, a implementação de um modelo analítico oferece às ONGs a oportunidade de aprender com suas experiências, permitindo ajustes e melhorias nas intervenções ao longo



do tempo. A ênfase em relatórios transparentes e na comunicação dos resultados obtidos contribui para fortalecer a confiança entre as ONGs, os financiadores e a comunidade, criando um ambiente de colaboração e troca de conhecimento.

A literatura internacional já apresenta modelos consolidados de mensuração de impacto, como o *Social Return on Investment* (SROI), o *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS)/ GIIN e a Teoria da Mudança, que têm servido de referência em diferentes contextos (HEHENBERGER et al., 2013; GIIN, 2011). No entanto, tais modelos apresentam desafios de aplicação em ONGs amazônicas, especialmente em comunidades ribeirinhas, devido às especificidades socioculturais e limitações de recursos (SEABRA, 2021; FERNANDES, 2017; GRIECO; MICHELINI; LASEVOLI, 2014).

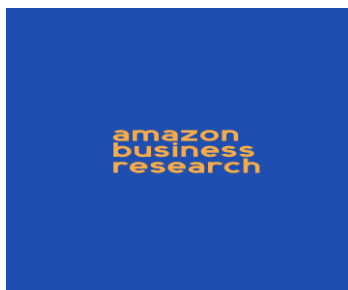
Adicionalmente, pesquisas nacionais reforçam esse desafio. O Censo GIFE 2020 mostra que, embora a maioria das organizações sociais no Brasil realize algum tipo de monitoramento de atividades, apenas uma parcela reduzida adota metodologias estruturadas de avaliação de impacto. A prática mais comum ainda é o reporte de *outputs*, como número de beneficiários atendidos ou volume de atividades executadas, sem avançar para a mensuração de *outcomes* ou impactos de longo prazo (GIFE, 2021). Essa constatação evidencia uma lacuna significativa, sobretudo no contexto amazônico, onde restrições financeiras e estruturais tornam ainda mais difícil a adoção de modelos internacionais complexos como o IRIS ou o SROI.

Nesse sentido, o presente artigo busca contribuir com a literatura ao propor um modelo analítico teórico de avaliação de impacto que dialoga com referenciais já existentes, mas que se diferencia por sua adaptabilidade a contextos amazônicos, oferecendo um instrumento mais próximo da realidade local. Pretende-se, ainda, destacar as oportunidades e desafios metodológicos associados ao processo de mensuração em organizações sociais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL

Monzoni *et al.* (2019) identificam quatro formas de incorporar aspectos socioambientais aos negócios: (i) criação de produtos e serviços para populações vulneráveis; (ii) práticas produtivas com critérios socioambientais; (iii) inclusão social na cadeia de valor; e (iv)



iniciativas de desenvolvimento sustentável das comunidades. De forma complementar, Portocarrero e Delgado (2010) agrupam os principais elementos de geração de valor social em quatro categorias, apresentadas no Quadro 1:

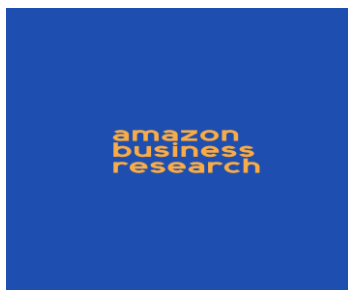
Quadro 1 – Principais Elementos de Geração de Valor Social

Aumento de renda Matérias-primas produzidas, principalmente em áreas rurais, para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura. Organização de produtores e associação ou incorporação a cadeias produtivas. Aumento de produtividade advindo de treinamento e assessoria técnica. Eliminação de intermediários. Certificação para produtos diferenciados. Melhores canais de marketing. Economia em compras frequentes.	Acesso a bens e serviços Redução de preços. Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos. Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas. Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição. Acesso flexível a mecanismos de empréstimos. Eliminação de barreiras á educação.
Promoção de cidadania Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc.). Defesa de interesses públicos. Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos excluídos. Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos excluídos ou indivíduos não qualificados. Validação da identidade de indivíduos não registrados. Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda. Consciência ambiental. Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional.	Desenvolvimento de capital social Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades. Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade. Construção de rede social, confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação. Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações. Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas. Melhora da autoestima Associação de interesses individuais. Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

Fonte: Portocarrero e Delgado (2010).

Os grupos foram definidos como: o aumento de renda, acesso a bens e serviços, promoção de cidadania e desenvolvimento de capital social. A população de baixa renda desenvolve diferentes tipos de atividades para superar suas barreiras e ter melhores condições de vida (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010).

Ao criar caminhos para geração de valor social para comunidades, segundo Monzoni *et al.* (2019), é necessário avaliar quatro dimensões, sendo:



Na dimensão de geração de valor, são identificados os benefícios gerados tanto para a empresa quanto para a comunidade com a adoção de uma iniciativa. Por exemplo, desenvolver produtos e serviços voltados para a população da base da pirâmide pode resultar em aumento de vendas, maior lucratividade e entrada em novos mercados para a empresa, enquanto a comunidade pode experimentar melhorias na qualidade de vida e soluções para desafios sociais (MONZONI *et al.*, 2019).

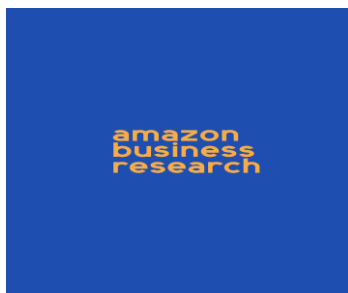
Na dimensão stakeholders, são definidas as ações de articulação que a empresa deve realizar com partes interessadas externas para viabilizar a iniciativa. Isso pode incluir parcerias para cofinanciamento e colaborações com organizações não governamentais para capacitar fornecedores locais em áreas de conhecimento onde haja lacunas (MONZONI *et al.*, 2019).

Na dimensão de processos internos, são identificados os processos que a empresa precisa estabelecer ou aprimorar, além das articulações necessárias entre colaboradores e diferentes áreas da organização. Em iniciativas voltadas à otimização de recursos naturais, a empresa pode precisar criar uma matriz de materialidade para definir prioridades e revisar seus procedimentos e processos produtivos (MONZONI *et al.*, 2019).

Por fim, na dimensão de aprendizado e desenvolvimento, identifica-se o que a empresa deve aprender e desenvolver para implementar a iniciativa. Em projetos de desenvolvimento comunitário, por exemplo, os colaboradores podem necessitar de treinamento em comunicação social para se engajarem de forma mais eficaz com stakeholders externos, além de se capacitarem em avaliação de impacto de projetos sociais (MONZONI *et al.*, 2019).

Para Comini (2016) e Seabra (2021), o ato de avaliar o impacto socioambiental é uma tarefa complexa. Inicialmente, é necessário definir o que constitui valor social e ambiental para, em seguida, medir esses fatores. Na literatura sobre negócios sociais, há uma inclinação em relacionar a criação de valor social, principalmente, à geração de renda, o que reflete uma visão restrita sobre o conceito de pobreza.

Enquanto parte da literatura sobre negócios sociais tende a restringir o valor social à geração de renda, outros autores, como Monzoni *et al.* (2019), propõem dimensões mais amplas, incluindo cidadania e capital social. O modelo aqui proposto busca integrar essas



diferentes perspectivas, reconhecendo que renda é fundamental, mas insuficiente para avaliar impactos em comunidades amazônicas.

2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

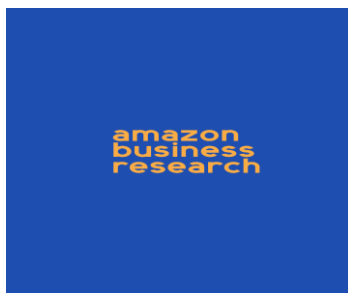
A inovação é amplamente discutida tanto na literatura quanto no ambiente corporativo. O interesse por esse campo de pesquisa se intensificou a partir das contribuições de Joseph Schumpeter, importante economista que, ao final da década de 1920, aprofundou o debate sobre os processos de inovação, destacando-os como importantes motores para o crescimento econômico.

A inovação está relacionada à introdução bem-sucedida de um produto (ou serviço) no mercado, ou à implementação de um processo, método ou sistema dentro de uma organização. Isso pode envolver algo totalmente novo ou que possua características diferentes do padrão existente (FINEP, 2011). Para ser considerada uma inovação, é necessário que seja implementada e que gere uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Conforme Mattos *et al.* (2010), a inovação pode ser representada da seguinte forma: *Inovação = Ideia + Implementação de ações + Resultado*.

Após um período em que a inovação foi em grande medida associada somente ao campo tecnológico e industrial, e voltada para atender essencialmente a competitividade do mercado, nos últimos anos, o conceito de inovação social tem se tornado cada vez mais relevante em diversos âmbitos (ANDRÉ; ABREU, 2007), especialmente em ONGs que trabalham com impacto social, econômico e ambiental.

2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O desenvolvimento social é um dos temas mais discutidos atualmente, surgindo da necessidade global de buscar soluções para os conflitos causados pelas desigualdades socioeconômicas. Durante muito tempo, o crescimento econômico foi central na promoção do desenvolvimento local e global, impulsionado pelo sistema capitalista dominante. No entanto, esse crescimento não foi suficiente para preencher todas as lacunas ou trazer os benefícios



Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

N 04, p.20-40 , ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i04.4676>

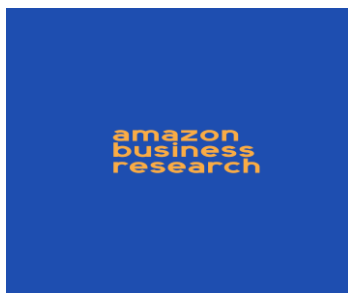
necessários para mitigar os conflitos nas diversas esferas da sociedade contemporânea (COSTA *et al.*, 2024).

Com o surgimento da Organização da Sociedade Civil (OSC), foram criadas juridicamente as instituições sem fins lucrativos, que se tornaram ferramentas importantes para promover o desenvolvimento social. Essas organizações buscam, por meio do diálogo e das contribuições de diversas áreas do conhecimento (como economia, ciências sociais, políticas, humanas e ambientais), ideias e ações inovadoras capazes de criar novas oportunidades. Apesar das dificuldades enfrentadas, essas instituições assumem riscos em cenários de incerteza para superar desafios e alcançar seus objetivos (COSTA *et al.*, 2024). Conforme o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) uma OSC é definida como um grupo de pessoas formalmente constituído, que organiza uma entidade sem fins lucrativos e realiza atividades de interesse público, sem o objetivo de lucro. O termo OSC é sinônimo de Organização Não-Governamental (IDIS, 2023).

Embora o lucro não seja o foco dessas organizações, elas precisam de recursos financeiros, assim como qualquer outro empreendimento, para cumprir suas metas institucionais. No entanto, por não terem a atividade econômica como principal missão, enfrentam grandes desafios para captar recursos e manter suas operações diárias. Para isso, buscam estratégias que maximizem sua capacidade de gerar financiamento e melhorar o processo de tomada de decisões (COSTA *et al.*, 2024).

Esse contexto tem despertado o interesse de gestores pelo gerenciamento de projetos e programas dessas organizações, adotando uma abordagem de gestão social inspirada nas práticas empresariais de sucesso. Esse fenômeno, chamado de Empreendedorismo Social (ES), ganhou relevância e visibilidade nas instituições com propósitos sociais. Ele atua em diversas realidades, buscando combater desigualdades e exclusões sociais, defender direitos difusos e promover o desenvolvimento local, provocando mudanças significativas nas comunidades em que operam (COSTA *et al.*, 2024; SEABRA, 2021).

Dentro dessa perspectiva, uma das subdisciplinas do empreendedorismo é o ES, que tem ganhado destaque na literatura como um conceito emergente. O empreendedorismo social, sendo um tema relativamente novo nas ciências sociais, foca em questões sociais, surgindo da



combinação do empreendedorismo tradicional, amplamente associado às áreas de economia e gestão empresarial (MACHADO *et al.*, 2019).

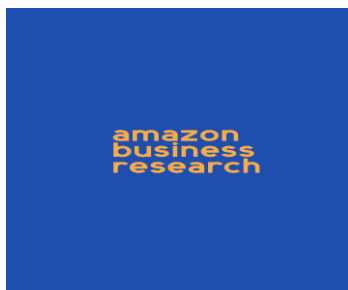
Os empreendimentos sociais surgiram como uma resposta ao aumento da exclusão social e do desemprego, que se intensificaram nas décadas de 1970 a 1990. O conceito ganhou notoriedade com as iniciativas de Bill Drayton, na associação Ashoka, e Ed Skloot, na New Ventures, durante a década de 1980 (QUINTÃO, 2004; ZULKIFLE; AZIZ, 2023). Embora tenham origem em ideais empresariais, esses empreendimentos têm como principal objetivo atender demandas sociais, o que se reflete na criação de organizações sociais (OSCs), como cooperativas, fundações e associações.

Segundo Ávila *et al.*, (2014) o empreendedorismo social combina conceitos econômicos e sociais, oferecendo uma nova abordagem para enfrentar problemas sociais persistentes. Nesse contexto, desenvolve ações empreendedoras voltadas para a solução desses problemas, promovendo suporte cívico, político, ético, moral e cultural.

2.4 MENSURAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Ainda não existe uma visão consensual e abrangente sobre a forma ideal de realizar a mensuração de resultados sociais, ou quais métodos devem ser aplicados (AZEVEDO, 2015). Embora tenha havido um aumento nas pesquisas sobre o tema nos últimos anos, esse campo ainda carece de uma estruturação sólida (SO & STASKEVICIUS, 2015). Mas Ogain (2015) sugere algumas questões fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de impacto em empreendimentos sociais. Essas incluem: i) identificar o problema social que a organização busca resolver, suas causas raízes e as formas de enfrentamento; ii) reconhecer a inovação proposta e apresentar evidências de que ela gerará impacto; iii) mapear a teoria da mudança para compreender o impacto a ser alcançado; iv) estabelecer estratégias para garantir escala e sustentabilidade ao empreendimento; v) definir métricas e tipos de avaliação que serão necessários para monitorar os resultados.

Há diversas formas de avaliar o impacto, o que se deve à variação no tamanho, capacidade, atividades, foco e objetivos dos empreendimentos. Dessa forma, não há um modelo único que atenda a todas as organizações. Assim, as iniciativas enfrentam o desafio de encontrar



uma metodologia adequada à sua realidade e aos diferentes interesses de impacto (GRIECO, MICHELINI & LASEVOLI, 2014).

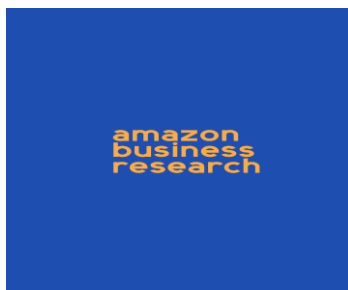
O processo de medição de impacto envolve a coleta de informações sobre as atividades da organização e sua relação com as mudanças que essas atividades promovem na vida das pessoas e no ambiente ao longo do tempo. A organização deve aprender com os resultados obtidos para tomar decisões mais informadas no futuro. É fundamental elaborar relatórios transparentes que promovam a confiança entre os investidores e informem adequadamente o público sobre os resultados alcançados. A medição é igualmente importante para os beneficiários, pois os ajuda a compreender melhor os serviços, processos e resultados oferecidos pela empresa. Além disso, facilita a comunicação entre diferentes organizações, permitindo o compartilhamento de resultados e a busca por melhores práticas para o desenvolvimento do setor (THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP, 2014). Portanto, é essencial considerar a mensuração como um processo de aprendizagem (HEHENBERGER et al., 2013).

Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013) apresentam uma síntese dos principais indicadores utilizados para medir o impacto sob a perspectiva de investidores em negócios com foco social. Em 2008, um grupo de investidores em negócios sociais formou uma rede para compartilhar experiências e estabelecer padrões, conhecida como *Global Impact Investment Network* (GIIN). Em 2009, essa rede introduziu o *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS), uma metodologia padronizada para medir e relatar o impacto social e ambiental dos negócios sociais, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Indicadores Propostos – IRIS

Aumento de renda e de bens para os pobres	Melhoria do bem-estar básico para pessoas carentes	Mitigar a mudança climática
Geração de emprego. Acesso à energia.	Resolução de conflitos.	Conservação da biodiversidade.
Acesso aos serviços financeiros.	Prevenção e mitigação de doenças.	Eficiência em energia e combustíveis.
Acesso à educação.	Acesso à água limpa.	Conservação de recursos naturais.
Crescimento da renda/produtividade.	Habitação a preços acessíveis.	Prevenção da poluição e gestão de resíduos.
Produtividade agrícola.	Segurança alimentar.	Energia sustentável.
Capacitação.	Geração de fundos para doações.	Uso sustentável da terra. Gestão de recursos hídricos.
Desenvolvimento comunitário.	Melhoria da saúde.	
	Igualdade e empoderamento.	

Fonte: IRIS - Impact Reporting & Investment Standards (GIIN - GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK, 2011).



Para avaliar o impacto, é fundamental basear-se em determinados indicadores, que fornecem informações sobre as mudanças resultantes de uma intervenção e são utilizados para monitoramento e avaliação (CHURCH & ROGERS, 2006).

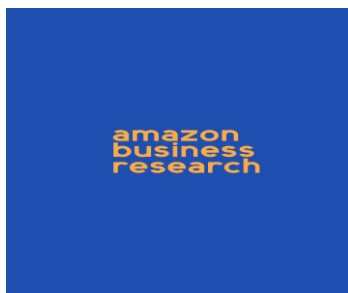
De acordo com Hehenberger *et al.* (2013), o foco da mensuração é gerenciar e controlar o processo de desenvolvimento do impacto social, visando tanto a maximização quanto a otimização desse impacto. Nesse contexto, é essencial estar atento às mudanças necessárias para garantir a efetividade do impacto. No centro desse processo está o gerenciamento do impacto, e cada etapa está interligada ao objetivo da organização de gerar impacto social.

Modelos como IRIS e SROI fornecem estruturas robustas e amplamente reconhecidas, mas sua aplicação em ONGs de base comunitária enfrenta obstáculos significativos. Entre eles, destacam-se a escassez de recursos financeiros, a falta de capacitação técnica e a complexidade metodológica, que dificultam a adoção em contextos amazônicos (GRIECO, MICHELINI & LASEVOLI, 2014). O modelo aqui proposto adapta essa literatura, priorizando simplicidade, flexibilidade e relevância local, de modo a possibilitar sua utilização por organizações de diferentes portes e níveis de estrutura.

2.5 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PARA O MODELO

Em síntese, cada eixo teórico fundamenta diretamente uma etapa do modelo analítico aqui proposto.

Na perspectiva da geração de valor social, autores como Monzoni et al. (2019) e Portocarrero e Delgado (2010) apresentam elementos e dimensões que dialogam diretamente com a proposta deste artigo. Já em relação à inovação social, o debate evolui do foco econômico-industrial para o campo social (ANDRÉ; ABREU, 2007), permitindo ampliar as possibilidades de avaliação em ONGs. O empreendedorismo social, conforme Costa et al. (2024) e Seabra (2021), reforça a necessidade de gestão orientada por impacto e sustentabilidade. Finalmente, na discussão sobre mensuração, destacam-se modelos internacionais como o IRIS e o SROI (GRIECO, MICHELINI & LASEVOLI, 2014), que, embora robustos, ainda carecem de adaptações ao contexto brasileiro.



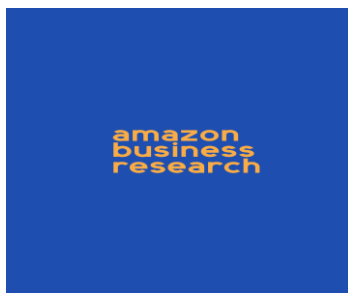
O presente modelo dialoga com essas abordagens, propondo uma síntese aplicada ao contexto das comunidades ribeirinhas. Sua inovação reside em articular dimensões teóricas com indicadores operacionais, ao mesmo tempo em que reconhece os desafios de atribuição de causalidade e de viabilidade metodológica.

3. METODOLOGIA

O enfoque metodológico da presente pesquisa foi fundamentado nos princípios e diretrizes das metodologias de natureza observacional. Nesse contexto, a observação é uma forma de compreender a realidade por meio da sistematização do que se vê e ouve. Em outras palavras, trata-se de um enfoque que depende da comunicação, linguagem e cultura para sua implementação. Dessa forma, as metodologias observacionais raramente são puramente passivas, uma vez que podem estar conectadas a noções prévias que o pesquisador possui durante a construção do objeto de análise (FERNANDES, 2017).

No presente estudo, procurou-se interpretar a realidade observada, apresentando-a na forma de um modelo teórico. As reflexões epistemológicas elucidam o método científico, bem como a aceitação ou a rejeição de modelos teóricos que emergem de uma visão espontânea ou que são socialmente condicionados pela cultura. Esses modelos se estruturam por meio de hipóteses que legitimam uma tese ou síntese, com base em representações sociais observadas em relação ao objeto de pesquisa (FOUREZ, 1995).

Além disso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que, segundo Silva (2017), consiste na realização de análises e discussões sobre determinados temas que foram publicados em revistas, anais de periódicos, artigos científicos e livros. Além da pesquisa bibliográfica, outro método empregado é o levantamento de literatura, que, conforme Gonçalves (2021), se caracteriza por localizar e obter documentos que possibilitam avaliar a disponibilidade dos materiais que subsidiam o tema a ser investigado. Foram utilizados como base para este tipo de pesquisa a dissertação de mestrado de Tassila Kirsten Fernandes, denominada de “Monitoramento e Avaliação de Programas de Desenvolvimento Sustentável: Análise de experiências de organizações não governamentais” e o artigo de Elisa Pereira Murad, Mônica



Carvalho Alves Cappelle, Daniela Meirelles denominado de “Mensuração e Avaliação de Impacto Social de Empreendimentos Sociais”.

O modelo proposto resulta da interpretação crítica dessas bases teóricas, estruturando um arcabouço teórico-analítico.

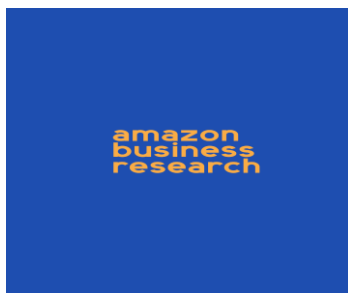
Destaca-se que não houve aplicação empírica ou validação prática nesta fase, o que constitui limitação importante. Entretanto, para futuras aplicações, sugere-se que a coleta de dados seja conduzida por meio de questionários, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e análise documental. Ressalta-se ainda a importância de estabelecer linha de base (*baseline*) e considerar desafios metodológicos, tais como: viés de resposta, dificuldade de medir mudanças de longo prazo, e limitações de recursos para acompanhamento contínuo.

4. RESULTADOS

A proposta de um modelo analítico de avaliação de impacto busca fornecer uma estrutura abrangente para garantir que ONGs possam avaliar de forma rigorosa e transparente o impacto de seus projetos em comunidades. A mensuração não apenas ajuda a monitorar o progresso e ajustar estratégias, mas também fortalece a confiança de financiadores e beneficiários, promovendo um ciclo de aprendizado e melhoria contínua.

O objetivo desta proposta de modelo analítico é fornecer uma estrutura sistemática para a avaliação do impacto social de projetos implementados por ONGs em comunidades. O modelo permite medir tanto os resultados imediatos quanto as mudanças de longo prazo nas comunidades-alvo, visando otimizar as intervenções e garantir a transparência e eficácia dos projetos.

As etapas deste modelo se iniciam na definição do problema social e objetivos do projeto, sendo: Descrição do Problema: Definir claramente o problema social que o projeto visa resolver, incluindo suas causas raízes, histórico e contexto; Objetivos Gerais e Específicos: Estabelecer os objetivos de curto, médio e longo prazo que o projeto pretende alcançar. Ferramenta: Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) pode ser usada para identificar o ambiente em que o projeto será desenvolvido.

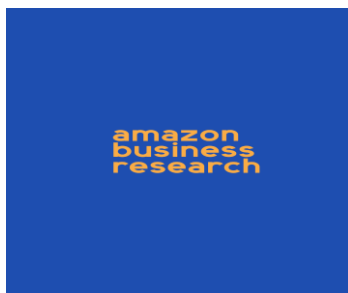


O próximo passo a ser seguido é o de mapeamento da teoria da mudança, sendo: Definição dos Insumos (Recursos): Especificar os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis; Identificação das Atividades: Mapear as atividades principais que serão realizadas; Resultados Esperados: Definir os resultados imediatos (*outputs*) e as mudanças intermediárias e de longo prazo (*outcomes* e impacto); Relação Causal: Explicar a relação causal entre atividades e mudanças esperadas, com base em evidências ou estudos anteriores; Ferramenta: Diagrama da Teoria da Mudança, mostrando como cada atividade contribui para os resultados sociais esperados.

O próximo passo é a seleção de indicadores de impacto, sendo três opções: Indicadores de *Output*: Medem os produtos ou serviços entregues (ex.: número de beneficiários atendidos, quantidade de workshops realizados); Indicadores de *Outcome*: Avaliam as mudanças observadas no comportamento, conhecimento ou bem-estar dos beneficiários (ex.: melhoria nas condições de saúde, aumento da renda familiar); Indicadores de Impacto Final: Avaliam as mudanças a longo prazo, como transformações sociais ou ambientais duradouras (ex.: redução do desemprego, melhora na qualidade de vida); Ferramenta: Metodologia SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes, com Prazo) para definir os indicadores.

A coleta de dados é dada de três formas, sendo: Metodologias Quantitativas: Questionários, levantamentos e análises de dados estatísticos para medir o alcance numérico dos resultados; Metodologias Qualitativas: Entrevistas em profundidade, grupos focais e histórias de vida para capturar mudanças qualitativas e entender a percepção dos beneficiários; Linha de Base (*Baseline*): Coleta de dados iniciais para comparar com os resultados após a implementação do projeto; Ferramenta: Sistema de Gestão de Dados (baseado em *software*) para armazenar, organizar e monitorar os dados coletados.

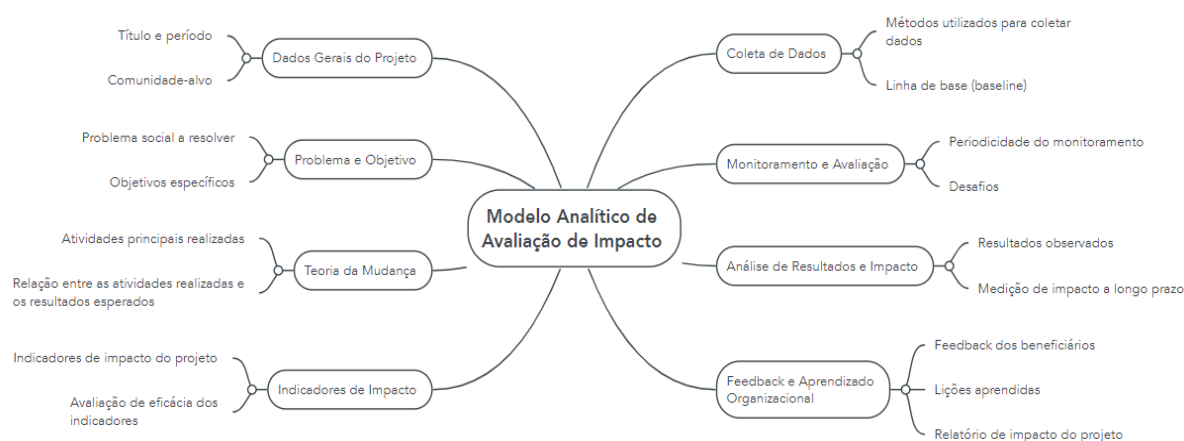
Em relação ao monitoramento contínuo e avaliação periódica, seguem as seguintes observações: Monitoramento: Implementar um sistema contínuo de monitoramento dos indicadores, permitindo ajustes no projeto conforme necessário; Avaliação: Realizar avaliações periódicas (por exemplo, semestral ou anual) para medir o progresso em relação aos objetivos traçados. Avaliações finais são conduzidas ao fim do projeto para medir o impacto total;



Ferramenta: Relatórios periódicos de avaliação, contendo análise de dados e recomendações para melhorias.

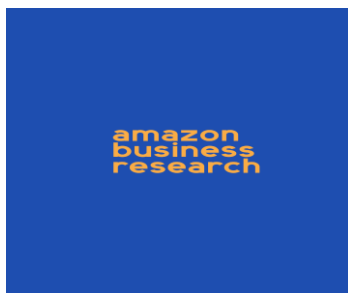
A análise de resultados e impacto está definida como: **Análise Comparativa:** Comparar os resultados coletados durante e após a implementação do projeto com a linha de base inicial; **Eficiência e Eficácia:** Avaliar se o projeto utilizou de forma eficiente os recursos e se atingiu as mudanças esperadas de forma eficaz; **Impacto Social:** Medir o impacto social de longo prazo na comunidade (ex.: melhoria na qualidade de vida, empoderamento comunitário, preservação ambiental); **Ferramenta:** Matriz de Impacto, que cruza os indicadores com os resultados observados ao longo do tempo.

Figura 1 – Modelo Analítico de Avaliação de Impacto Proposto



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

É necessário realizar um *feedback* e aprendizado organizacional de todas essas informações, e estas foram identificadas como: **Feedback dos Beneficiários:** Coletar a opinião dos beneficiários e *stakeholders* para entender a percepção sobre o projeto; **Aprendizado Organizacional:** Revisar o processo de implementação para identificar boas práticas e pontos de melhoria, que poderão ser aplicados em futuros projetos; **Relatórios Transparentes:** Publicar relatórios detalhados sobre os impactos alcançados para gerar confiança entre financiadores,



beneficiários e a sociedade; Ferramenta: Relatório de Impacto Público, com linguagem acessível para diversos públicos.

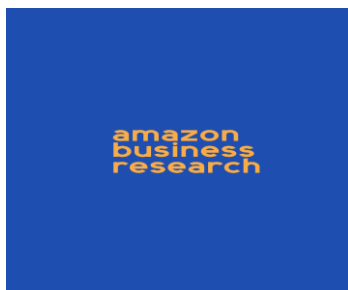
O diferencial do modelo está em sua flexibilidade de adaptação: ONGs voltadas à saúde podem priorizar indicadores biomédicos; ONGs de meio ambiente podem privilegiar conservação e biodiversidade. Essa versatilidade amplia a relevância da proposta.

Quadro 3 – Exemplos de aplicação do modelo em diferentes tipos de ONGs

Tipo de ONG	Caso real (referência)	Possíveis indicadores no modelo
Saúde comunitária	Projeto Saúde e Alegria (PA)	Nº de atendimentos realizados; cobertura vacinal; redução de doenças endêmicas; percepção de melhoria da qualidade de vida.
Educação	Instituto Ayrton Senna (AM e outras regiões)	Taxa de permanência escolar; desempenho em avaliações; inserção de jovens em bolsas/estágios; autoestima dos estudantes.
Meio ambiente	Fundação Amazônia Sustentável – FAS (AM)	Hectares de floresta conservados; aumento da renda em cadeias sustentáveis (pirarucu, açaí, turismo); engajamento comunitário em práticas de manejo.
Empreendedorismo/negócios sociais	Fundação Amazônia Sustentável – FAS (AM) Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia – Idesam (AM)	Número de empreendimentos apoiados; replicabilidade das soluções em outros territórios; geração de valor social percebido pelos beneficiários.
Associações comunitárias de base	Cooperativas de artesanato e turismo em unidades de conservação	Nº de famílias participantes; variação da renda média; reconhecimento cultural; fortalecimento de capital social.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

É importante destacar que diversas ONGs amazônicas ainda não realizam avaliações de impacto estruturadas, limitando-se a relatórios de atividades ou percepções qualitativas. Esse cenário, apontado por Fernandes (2017) e Seabra (2021), evidencia a lacuna existente entre a execução de projetos e a mensuração efetiva de seus resultados e impactos. Muitas organizações comunitárias de base e associações de pequeno porte reportam apenas *outputs* imediatos, como número de beneficiários atendidos ou volume de produtos comercializados, sem ferramentas para avaliar *outcomes* ou mudanças de longo prazo. Esse contexto reforça a relevância do modelo proposto neste artigo, que busca oferecer uma estrutura adaptável e factível de ser utilizada por ONGs de diferentes portes e áreas de atuação.



A proposta dialoga com referenciais internacionais como IRIS, SROI e Teoria da Mudança, mas apresenta inovações ao propor um modelo adaptável ao contexto amazônico. Sua contribuição teórica está em oferecer uma estrutura sistemática que pode orientar gestores sociais.

Reconhece-se, contudo, que os desafios metodológicos são significativos. Atribuir causalidade entre projetos e mudanças sociais é complexo; igualmente, mensurar impactos de longo prazo em comunidades vulneráveis exige recursos e continuidade. O modelo, portanto, deve ser visto como uma ferramenta inicial, sujeita a adaptações e validações futuras.

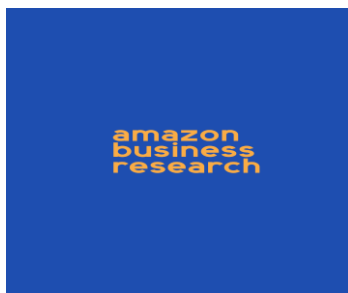
5. CONCLUSÃO

A proposta de um modelo analítico de avaliação de impacto para projetos implementados por ONGs em comunidades representa um passo significativo na busca por uma gestão mais eficaz e responsável das iniciativas sociais. Ao estruturar o processo de avaliação em etapas claras, desde a definição do problema e objetivos até a coleta de dados e análise de resultados, o modelo permite uma compreensão mais profunda e holística dos impactos gerados pelas ações das ONGs.

Um aspecto central deste modelo é a teoria da mudança, que serve como um guia estratégico para identificar como as atividades planejadas podem levar a resultados tangíveis e duradouros. A inclusão de indicadores específicos para medir não apenas os resultados imediatos, mas também as transformações sociais de longo prazo, é fundamental para assegurar que as intervenções realmente atendam às necessidades da comunidade.

Além disso, a ênfase na coleta de dados qualitativos e quantitativos enriquece a avaliação, proporcionando uma visão abrangente e nuançada do impacto. O *feedback* dos beneficiários não apenas valida as ações realizadas, mas também promove um aprendizado contínuo, permitindo que as ONGs adaptem suas abordagens com base nas realidades vividas pelas comunidades.

Este modelo analítico também fortalece a transparência e a responsabilidade, aspectos essenciais em um cenário em que os recursos são limitados e a demanda por resultados eficazes é cada vez maior. Relatórios de impacto bem elaborados ajudam a estabelecer confiança entre



as ONGs, financiadores e as comunidades atendidas, fomentando um ambiente colaborativo e de troca de conhecimento.

Em síntese, a proposta de um modelo analítico de avaliação de impacto é uma ferramenta indispensável para ONGs que desejam maximizar sua efetividade e garantir que suas iniciativas gerem benefícios significativos e sustentáveis para as comunidades. Com a aplicação deste modelo, as organizações não apenas melhoram suas práticas, mas também contribuem para o empoderamento social, a resiliência comunitária e a promoção de um desenvolvimento mais equitativo.

Entre as limitações, destacam-se a ausência de validação empírica e de visitas técnicas, o que enfraquece a aplicabilidade imediata. Recomenda-se que futuras pesquisas incluam estudos de caso em ONGs amazônicas, entrevistas com beneficiários e pilotos de aplicação do modelo. Além disso, sugere-se validar o questionário apresentado no Apêndice A em pelo menos duas ou três ONGs amazônicas de diferentes áreas, comparando os resultados obtidos com modelos internacionais como IRIS e SROI, de modo a consolidar a robustez metodológica do modelo.

Assim, embora ainda teórico, o modelo constitui uma base promissora para o fortalecimento da mensuração de impacto social e para o empoderamento das comunidades amazônicas.

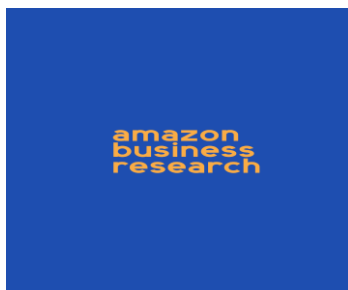
6. REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. (2007); Dimensões e espaços da inovação social. Finisterra: **Revista portuguesa de geografia**, v. 41, n. 81, p. 121-141.

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

ÁVILA, L. V., BARROS, I. C. F., MADRUGA, L. R. D. R. G., E JÚNIOR, V. F. S. **Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011**. Administração Pública e Gestão Social, 6(2), 88-100, 2014.

AZEVEDO, Laercio Prates de. As distintas percepções sobre o empreendedorismo social. 2015.



Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

N 04, p.20-40 , ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i04.4676>

COSTA, Rita Regina Marques; VIEIRA, Denes Dantas; DOS SANTOS, Viviane Marques Leite. Empreendedorismo social no cenário de desigualdades sociais: um relato de experiência da associação amigos do Petrape em Petrolina-PE. **REVISTA FOCO**, v. 17, n. 9, p. e6230-e6230, 2024.

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

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

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DE ALMEIDA GOMES, Margarida Carvalho. O papel da Monitorização e da Avaliação externas de projetos junto das Organizações do Terceiro Setor portuguesas: Relatório de estágio curricular na empresa Coatl-Consultoria para o Desenvolvimento. 2022.

DIAS, Reinaldo. Transformando conhecimento em ação: A sinergia entre educação climática e ativismo juvenil. **Seven Editora**, p. 75-106, 2024.

FERNANDES, Tassila Kirsten. Monitoramento e avaliação de programas de desenvolvimento sustentável: análise de experiências de Organizações Não Governamentais. 2017.

FINEP. Glossário de termos e conceitos. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp>. Acesso em: 2 out. 2024.

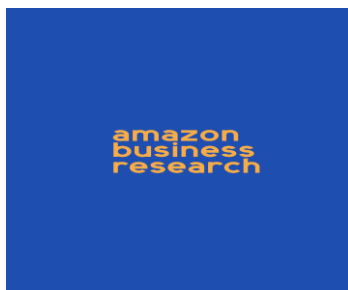
FOUREZ, G. **A construção das Ciências: Introdução à Filosofia e à Ética das Ciências**. São Paulo: Editora Unesp, 1995.

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2020**. São Paulo: GIFE, 2021. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2020>. Acesso em: 23 ago. 2025.

GIIN - GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK. **IRIS - Impact Reporting & Investment Standards**. Disponível em: <<http://iris.thegiin.org>>. Acesso em: 2 out. 2024.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. Manual de projeto de pesquisa. **Portal de Livros Abertos da Editora Processus**, v. 13, n. 13, p.01-82, 2021.

GRIECO, C., Michelini, L., & Lasevoli, G. (2014). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.



Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

N 04, p.20-40 , ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i04.4676>

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

IDIS. **OSCs, OSCIP e OS: o que são e como se diferenciam?** 2023. Disponível em: <https://www.idis.org.br/oscs-oscip-e-os-o-que-sao-e-como-se-diferenciam/>. Acesso em: 5 out. 2024.

MACHADO, R. E. et al. O empreendedorismo social como oportunidade de inclusão social: O caso de uma Cooperativa de reciclagem. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 8, n. 1, p. 1-18, 2019. <https://doi.org/10.5585/geas.v8i1.13761>.

MATTOS, José Fernando César; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização empresarial pela inovação: cartilha – gestão da inovação**. Brasília: CNI, 2010. Disponível em: <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF8080812CEBBEF4012CEBD63B3F19B1.htm>. Acesso em: 2 out. 2024.

MONZONI, Mario et al. **Oportunidades de geração de valor social para comunidades**. Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces), 2019.

MURAD, E. P.; CAPPELLE, M. C. A.; ANDRADE, D. M. Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 63-78, jul./set. 2020.

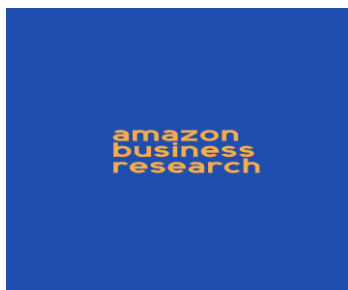
OCDE; FINEP. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., 2005. Disponível em: http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html. Acesso em: 2 out. 2024.

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

OLIVEIRA FILHO, G. R.; KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M. Os Desafios de Mensurar o Impacto Social. In: **Negócios Sociais com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. p. 212–235.

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, Á. J. Inclusive Business and Social Value Creation. In: **SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK - SEKN** (Ed.). **Social Inclusive Business**. [s.l.] SEKN, 2010. p. 261–293.

QUINTÃO, C. Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. 2004. In.: **SEMINÁRIO TRABALHO SOCIAL E MERCADO DE EMPREGO**, 2004, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto, Portugal, **Anais eletrônicos...** Portugal, 2004. Disponível em:



Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

N 04, p.20-40 , ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i04.4676>

https://isociologia.up.pt/sites/default/files/workingpapers/working4_101019094043.pdf.

Acesso em: 5 out. 2024.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Brothers, 1943.

SEABRA, Izabel Cristina Nogueira. Empreendedorismo social e sustentabilidade financeira: uma proposta de modelo analítico para reservas extrativistas do bioma Amazônia. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20012022-204258/>. Acesso em: 5 out. 2024.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade. **Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis**, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24428/1/eBook_Metodologia_da_Pesquisa_Aplicada_a_Contabilidade-Ci%C3%A2ncias_Contabeis_UFBA.pdf>. Acesso em: 5 out. 2024.

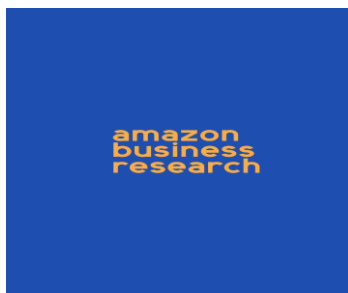
SO, I., & Staskevicius, A. (2015). **Measuring the “Impact” in Impact Investing.** Harvard Business School.

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

ZULKIFLE, A. M.; AZIZ, K. A. Determinants of Social Entrepreneurship Intention: A Longitudinal Study among Youth in Higher Learning Institutions. **Social Sciences**, v. 12, n. 3, p. 124, 2023. <https://doi.org/10.3390/socsci12030124>.

7. COPYRIGHT

Direitos autorais: O(s) autor(es) é(são) o(s) único(s) responsável(is) pelo material incluído no artigo.



APÊNDICE A – Questionário para subsidiar a proposta de modelo analítico de avaliação de impacto

Dados Gerais do Projeto

Nome da Organização:

Nome do Projeto:

Período de Implementação do Projeto:

Localização da Comunidade:

1. Definição do Problema e Objetivos do Projeto

Qual problema social seu projeto visa resolver?

Quais são os objetivos específicos do seu projeto? (Liste pelo menos três objetivos)

2. Teoria da Mudança

Quais atividades principais foram realizadas para alcançar os objetivos do projeto?

Como você descreve a relação entre as atividades realizadas e os resultados esperados?

3. Indicadores de Impacto

Quais indicadores você utiliza para medir o impacto do projeto? (Liste pelo menos três indicadores)

Como você avalia a eficácia desses indicadores? (escala para marcação com os campos: muito eficaz, eficaz, neutro, pouco eficaz, ineficaz).

4. Coleta de Dados

Quais métodos você utilizou para coletar dados sobre os indicadores? (escala para marcação com os campos: questionários, entrevistas, grupos focais, observação, outro)

Você possui uma linha de base (*baseline*) estabelecida? (sim/não)

5. Monitoramento e Avaliação

Com que frequência você realiza monitoramento e avaliação do projeto? (escala para marcação: mensal, trimestral, semestral, anual, outro)

Quais foram os principais desafios enfrentados durante a avaliação do projeto?

6. Análise de Resultados e Impacto

Quais resultados você observou até agora?

Como você mede o impacto social a longo prazo na comunidade?

7. Feedback e Aprendizado Organizacional

Você coletou feedback dos beneficiários sobre o projeto? (sim/não)

Se sim, quais foram os principais pontos destacados pelos beneficiários?

Quais lições você aprendeu com a implementação e avaliação do projeto?

Você publica relatórios sobre o impacto do projeto? (sim/não)

Se sim, como você os distribui?

8. Considerações Finais

Quais sugestões você tem para melhorar a avaliação de impacto em projetos sociais?