

PERCEPÇÕES DOS STAKEHOLDERS SOBRE A GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL DO IOS

Mariana Martinez Leite - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Rosa Maria Fischer

Resumo

Apresentar evidências de impacto social é fundamental para que Organizações da Sociedade Civil (OSCs) fortaleçam sua legitimidade e atratividade perante financiadores e sociedade. O Instituto da Oportunidade Social (IOS), organização que oferece formação profissional gratuita para jovens e pessoas com deficiência, enfrenta o desafio recorrente do Terceiro Setor de mensurar e comunicar seu impacto social, muitas vezes sem os recursos necessários. Foi realizado estudo de caso único (Yin, 2001) buscando aprimorar os processos e as práticas de avaliação de impacto do IOS, contribuindo para que sua geração de valor social fosse reconhecida. O referencial teórico abordou conceitos de impacto social, geração de valor socioambiental e diferentes abordagens avaliativas — desde modelos tradicionais, de forte rigor metodológico, até perspectivas mais contemporâneas, que priorizam a participação dos stakeholders na construção do entendimento sobre impacto. O levantamento de dados do estudo buscou compreender as percepções sobre o valor social gerado, tanto o esperado quanto o efetivamente alcançado. Os resultados demonstraram que, embora existam desafios metodológicos e operacionais, suas intervenções geram impacto social positivo. O estudo traz recomendações visando fortalecer seus processos avaliativos, equilibrando rigor técnico e participação dos stakeholders, alinhando-se às demandas de transparência e geração de valor no contexto do Terceiro Setor.

Palavras-chave: Organizações da Sociedade Civil; monitoramento e avaliação de impacto social; geração de valor; Práticas organizacionais; Teoria da Mudança.

Abstract

Presenting evidence of social impact is crucial for Civil Society Organizations (CSOs) to strengthen their legitimacy and attractiveness to funders and society. The Institute of Social Opportunity (IOS), an organization that provides free vocational training for young people and people with disabilities, faces the recurring challenge in the Third Sector of measuring and communicating its social impact, often without the necessary resources. A single case study (Yin, 2001) was conducted to improve IOS's impact evaluation processes and practices, contributing to the recognition of its social value generation. The theoretical framework addressed concepts of social impact, socio-environmental value generation, and different evaluation approaches—ranging from traditional models with strong methodological rigor to more contemporary perspectives that prioritize stakeholder participation in building the understanding of impact. The data collection of the study aimed to understand perceptions of the social value generated, both the expected and the effectively achieved. The results showed that, although there are methodological and operational challenges, their interventions generate positive social impact. The study provides recommendations to strengthen their evaluation processes, balancing technical rigor and stakeholder participation, aligning with the demands for transparency and value generation in the context of the Third Sector.

Keywords: Organizações da Sociedade Civil; monitoramento e avaliação de impacto social; geração de valor.

PERCEPÇÕES DOS STAKEHOLDERS SOBRE A GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL

1. Introdução

Um dos principais desafios enfrentados pelas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) é alocar recursos humanos, materiais e financeiros para avaliar projetos, monitorar indicadores e comunicar o impacto social gerado. A avaliação de projetos é essencial para demonstrar seu sucesso ou necessidade de ajustes, exigindo dedicação, metodologias e coragem. Sem avaliações periódicas e metodologicamente consistentes, torna-se difícil para as OSCs evidenciar seu valor social para financiadores e públicos, especialmente diante da crescente demanda por transparência e *accountability* no Terceiro Setor (Lazzarini; Barki, 2019).

No contexto brasileiro, a avaliação de impacto social é ferramenta estratégica para captação de recursos, mas as OSCs enfrentam o dilema entre a escassez de recursos para avaliações e a necessidade de comprovar resultados para obter financiamentos (IDIS, 2018). O Instituto da Oportunidade Social (IOS), entidade beneficente dedicada à inclusão por meio da formação profissional, exemplifica essa realidade, enfrentando desafios não apenas na mensuração do impacto, mas também na sustentabilidade financeira e ampliação de suas ações.

A geração de valor social é fundamental para a sustentabilidade e crescimento das OSCs, vinculada à capacidade de suprir lacunas deixadas pelo setor público e mercado (Salamon, 1994; Pestoff, 1992). O empreendedorismo social, definido como uso inovador de recursos para promover mudanças sociais sustentáveis (Mair; Martí, 2004) é base para organizações como o IOS. O que justifica a necessidade de usá-lo em um estudo de caso com o objetivo de propor o aperfeiçoamento de processos e métodos para monitorar, avaliar e comunicar sua geração de valor.

2. Instituto da Oportunidade Social

O Instituto da Oportunidade Social (IOS) foi fundado em 1998 por colaboradores da Microsiga (atual TOTVS) e, desde 2011, opera de forma autônoma, mantendo a TOTVS como principal mantenedora. Reconhecido como entidade beneficente de assistência social e detentor da Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS), o IOS assegura a oferta gratuita de seus serviços.

Voltado à formação profissional gratuita de jovens entre 15 e 29 anos e pessoas com deficiência a partir dos 16 anos, o Instituto tem como propósito “despertar o potencial de vidas e a consciência cidadã” e como missão “cocriar oportunidades de empregabilidade e geração de renda para as juventudes, por meio de formação em tecnologias”.

Com sede em São Paulo, o IOS atua nacionalmente por meio de parcerias em estados como Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Pernambuco. Conta com cerca de 120 colaboradores, dos quais 80 atuam na área educacional. Os cursos, com média de 300 horas, abrangem conteúdos técnicos em Administração, Tecnologia, Comunicação, Matemática e

habilidades comportamentais, alinhados às demandas do mercado e às realidades dos estudantes. Oferece ainda suporte psicossocial para prevenção de evasão e atendimento às demandas emocionais de alunos e familiares.

Entre 2014 e 2022, formou 18.354 alunos, majoritariamente de grupos vulneráveis: 60% negros ou pardos, 60% mulheres, 30% residentes em comunidades e 65% oriundos de famílias com renda mensal até R\$ 2.000,00. O Núcleo IOS de Oportunidades acompanha os egressos por até três anos, facilitando o acesso a estágios, programas de jovem aprendiz e empregos formais, alcançando taxa média de empregabilidade de 60%. O incremento da renda familiar dos beneficiários variou entre 46% e 63% no período analisado.

Os resultados são monitorados por indicadores como inscrições, matrículas, desempenho acadêmico e encaminhamentos para emprego ou ensino superior, apresentados em relatórios anuais alinhados às diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Destacam-se a taxa de ocupação das salas (98%), aproveitamento educacional (89%) e redução da evasão (média de 20% de desistências), cujos principais motivos são necessidade de trabalho remunerado, obrigações domésticas, dificuldades de conciliação com o Ensino Médio e custos de transporte pós-pandemia.

A captação de recursos do IOS combina doações privadas, incentivos fiscais e prestação de serviços educacionais a empresas. Entre os desafios estruturais está a ausência de tecnologias automatizadas para conectar egressos a oportunidades laborais. Apesar disso, mantém-se como referência pela consistência dos resultados e pela articulação com múltiplos setores sociais.

3. Metodologia

Para o objetivo geral proposto “propor métricas e processos que aperfeiçoem as práticas de avaliação de impacto social do IOS a fim de melhorar o reconhecimento de sua capacidade de geração de valor social pelos seus públicos de relacionamento”, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, de modo a explorar experiências e vivências e entender como e por que determinadas decisões e processos ocorrem e quais suas estruturas e interações para abrangerem diferentes visões e percepções dos stakeholders do IOS.

A abordagem da pesquisa foi exploratória visto que foram realizadas atividades de coleta e análise de dados primários e secundários baseadas na investigação de fenômenos recentes, caracterizadas pela necessidade de identificar a geração de valor e de impacto pelo IOS.

Quanto ao método, foi realizado um estudo de caso único, sobre o Instituto da Oportunidade. Yin (2001, p. 23) definiu estudo de caso como

(...) uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

A opção pelo estudo de caso do Instituto da Oportunidade Social ocorreu devido à possibilidade de acesso a dados da organização e à especificidade do propósito e da natureza desta instituição.

A pesquisa empregou múltiplas fontes de dados, combinando informações secundárias, referentes ao período de 2014 a 2022, e dados primários, coletados diretamente com os públicos de interesse do Instituto da Oportunidade Social (IOS). Foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas com colaboradores, parceiros, patrocinadores e ex-alunos, além de dois grupos focais que reuniram representantes desses mesmos públicos. Complementarmente, aplicou-se um questionário online, respondido por 798 beneficiários em curso, com o objetivo de captar, de forma quantitativa, suas percepções sobre o valor social gerado pelo Instituto.

Cada instrumento contribuiu de maneira específica para a análise. As entrevistas proporcionaram uma compreensão qualitativa aprofundada sobre as percepções individuais de impacto social, enquanto os grupos focais permitiram uma reflexão coletiva sobre a trajetória das intervenções e seus efeitos nos beneficiários e nos territórios atendidos. O questionário, por sua vez, ofereceu uma base quantitativa robusta, capaz de validar e ampliar os achados qualitativos. A integração desses diferentes métodos fortaleceu a análise, ao articular a riqueza das narrativas com a consistência dos dados estatísticos, resultando em uma visão abrangente e fundamentada sobre o impacto social do IOS e sobre como esse impacto é percebido pelos seus stakeholders.

Os dados coletados foram analisados frente à teoria levantada no Referencial Teórico. Foram comparadas as respostas dos entrevistados, obtidas pelas diferentes técnicas de pesquisa utilizadas, buscando-se convergências e divergências. A análise de conteúdo (BARDIN, 2006) foi a técnica utilizada para as respostas abertas das entrevistas e depoimentos dos grupos focais, visto que vem sendo amplamente adequada para produções científicas na área de Administração, sobretudo em pesquisas predominantemente qualitativas.

4. Análise de resultados e discussões a partir do referencial teórico

4.1. Percepções sobre a geração de valor social do IOS

Para analisar a geração de valor social proveniente das atividades realizadas pelo IOS empregou-se o modelo teórico elaborado por Comini (2016), que apresentou nove categorias de geração de valor socioambiental, conforme a Figura 1.

Figura 1: Categorias da geração de valor socioambiental



Fonte: Adaptada pela pesquisadora, a partir de Comini (2016).

No caso do IOS, foi possível identificar quatro das categorias propostas pela Autora: capital produtivo, capital humano, capital social e promoção/resgate da cidadania. O capital produtivo refere-se ao acesso ao trabalho e cadeias de valor, facilitado pelo programa de encaminhamento profissional do IOS. O capital humano é ampliado via formação técnica, comportamental e educacional. A criação de capital social ocorre por meio das redes de apoio envolvendo famílias, comunidades e parcerias, enquanto a cidadania é promovida pelo fortalecimento da identidade profissional e do acesso a direitos.

Essa visão amplia o conceito de pobreza para além da dimensão econômica, reconhecendo a vulnerabilidade na educação, saúde, habitação e acesso a recursos financeiros (Comini, 2016).

Nas 16 entrevistas semiestruturadas realizadas, foi investigada a percepção dos atores quanto à geração de valor do IOS. Utilizando a metodologia proposta por Bardin (2006) e as categorias da geração de valor de Comini (2016), foi possível extrair algumas conclusões, com base no número de entrevistados que abordaram cada uma das categorias e em seus respectivos temas de agrupamento, a saber:

- Os temas referentes à inclusão produtiva; acesso à educação; geração de valor econômico para beneficiários e famílias; e criação de identidade profissional foram mencionados em todas ou em quase todas as respostas dos entrevistados. Essa representatividade demonstra amplo alinhamento dos entrevistados com o posicionamento institucional, de que o IOS é uma Organização Social com foco na formação profissional para a empregabilidade.
- Na opinião dos alunos formados, é evidente o valor que o IOS gerou para suas respectivas carreiras profissionais, não apenas pela formação técnica, mas, principalmente, pela formação comportamental e socioemocional, resultando em efetiva inclusão produtiva e na manutenção de seus respectivos empregos. A Entrevistada ex-aluna C abordou essa questão.

“E acho que um pouco do que eu trabalho, um pouco do que me ajudou a conseguir essa oportunidade que eu queria tanto, que era trabalhar com desenvolvimento, foi o que eu aprendi lá no começo no curso de gestão empresarial, que era ir além das hard skills, já pensar no soft skills. Saber ter comportamento, saber conversar, fazer passagem de conhecimento, saber que a gente não tem que armazenar o conhecimento só com a gente, tem que compartilhar, então é uma coisa que eu levei para a vida.” (Ex-aluna C)

- As falas de representantes de todos os grupos de entrevistados ressaltaram que a metodologia e o conteúdo do IOS são diferenciados e mais atrativos para os jovens, facilitando sua aprendizagem e seu desempenho acadêmico e profissional.
- O acesso à informação foi citado por cinco dos seis ex-alunos entrevistados, como ampliação de visão de mundo, o que lhes permitiu realizarem escolhas e traçarem seus caminhos profissionais, assim como seus projetos de vida, em um cenário de oportunidades que nem mesmo sabiam que existia. O Entrevistado parceiro A também abordou essa temática com uma visão ampla sobre o perfil do público-alvo do IOS.

“E a gente sabe que o que não falta é jovem que quer ter, que tem essa vontade, que tem esse desejo de estar em contato com algo diferente e que ao mesmo tempo pode ajudá-lo ali a criar novos degraus para que ele possa trilhar um caminho diferente, abrir mentalmente.” (parceiro A)

- A criação de identidade profissional foi abordada pelos seis ex-alunos, ao afirmarem que o Instituto os apoiou na escolha de sua profissão e na autoconfiança para conquistarem e se manterem em um emprego formal.

“Não sei realmente o que seria se eu não tivesse entrado no Instituto, se eu ia fazer faculdade, porque, como eu disse, meus planos não eram fazer, principalmente na área de tecnologia.” (ex-aluna F)

- Quanto à criação de identidade profissional, a Entrevistada parceira C mencionou o valor gerado para os profissionais das empresas empregadoras e para as patrocinadoras.

“(…) lidar com os alunos do IOS, e aí já pensando nos profissionais vindos do IOS por si só, é uma aula de resiliência, uma aula de cidadania, porque você passa a conviver com pessoas numa realidade muito diferente da sua.” (parceira C)

- Os cinco entrevistados do grupo de parceiros apresentaram informações sobre a geração de valor econômico, a partir da conclusão da formação profissional e da empregabilidade dos alunos do IOS.

“Então, quando a gente olha para uma vaga aqui do programa de aprendizagem, por exemplo, o IOS já tem um banco de alunos que consegue para a gente, em cinco dias, indicar as pessoas. A gente consegue fazer um processo seletivo mais assertivo. Então, financeiramente, é mais econômico.” (parceira D)

- Todos os ex-alunos entrevistados abordaram a geração de valor econômico depois da conclusão da formação e a importância da empregabilidade e da geração de renda para a sua família e/ou para a continuidade de sua educação.

- Na análise das categorias de criação de capital social (temas de acesso à informação e inserção em novas redes de relacionamento) e promoção/ resgate de cidadania, a Entrevistada participante B provocou uma discussão sobre a geração de valor do IOS. Segundo ela, não se pode afirmar que, sozinho, o IOS gere valor. O IOS faz parte de uma rede de iniciativas que só geram valor se caminharem de forma articulada, unida. Para a Entrevistada colaboradora B, o IOS é parte de um conjunto de organizações que, se funcionarem bem conjuntamente, gerarão valor.

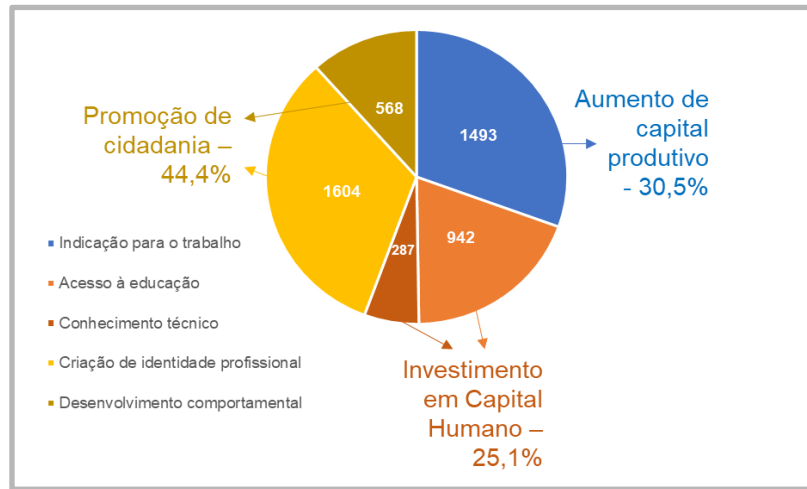
“(...) a gente faz parte de um conjunto, como se fosse uma trajetória. Eu entendo a gente como mais um participante nesse ciclo, porque, no meu ponto de vista, se a gente não estiver a salvo de outras políticas, eu não vou conseguir gerar esse valor, efetivamente. Então, eu posso, por exemplo, ser incrível aqui dentro do IOS, mas, por si só, para mim, ele não é suficiente. Porque eu preciso que esse aluno tenha vindo com uma boa base de educação, e que, depois que ele saia do IOS, ele consiga ser empregado em uma empresa que tenha no seu *core*, diversidades para contratar esses jovens, que, às vezes, não vai ser o jovem que vai estar completamente pronto para entrar no mundo da tecnologia. Porque a gente também está falando de acessos que são muito complicados para jovens em situações de valor, a vulnerabilidade.” (colaboradora B)

A análise do questionário aplicado aos alunos também trouxe elementos sobre a geração de valor social do Instituto. Os jovens que responderam ao questionário eram residentes de bairros periféricos das capitais onde o IOS está localizado ou em pequenas cidades vizinhas da Região Metropolitana. A faixa etária dos respondentes era de 15 a 29 anos, com renda média *per capita* de R\$ 600,00. Aproximadamente 75% dos alunos não tinham concluído o Ensino Médio, e mais de 85% nunca tinha trabalhado de maneira formal.

Os alunos explicaram a atuação do IOS como um caminho, como se fosse parte de uma trajetória de intervenções. Eles enxergam que o impacto social criado pelo IOS em suas vidas será o que poderá ocorrer com seus destinos profissionais no fim desse caminho, tal como explicado por Comini, Oliveira Filho e Kyiama (2011).

Para analisar os resultados obtidos, as respostas dos questionários foram agrupadas em função dos temas e das categorias definidos nas análises das entrevistas semiestruturadas e dos grupos focais. O Gráfico 1 apresenta os seguintes temas: indicação para o trabalho; acesso à educação; conhecimento técnico; criação de identidade profissional e desenvolvimento comportamental, em números absolutos. As 4.894 respostas obtidas pelos 798 alunos foram organizadas em três categorias: promoção de cidadania, aumento de capital produtivo e investimento em capital humano (Comini, 2016). A partir desse agrupamento, foram calculados os percentuais de ocorrência de cada categoria, permitindo identificar como os beneficiários percebem a geração de valor social promovida pelo IOS.

Gráfico 1: Temas e categorias de valor social x expectativas dos alunos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em Comini (2016) e nas respostas aos questionários.

As três categorias de geração de valor social apresentadas no Gráfico 1 coincidem com as três categorias com maior número de respostas das entrevistas semiestruturadas.

Diante das análises realizadas, pode-se afirmar que na percepção dos diferentes stakeholders abordados na pesquisa o IOS gera valor em diversas categorias que fazem parte do modelo proposto por Comini (2016). Pode-se afirmar que esse valor é percebido pelos beneficiários, familiares, comunidades onde atua e, inclusive, pelos colaboradores e empresas parceiras do IOS, muitos dos quais colaboram com sua captação de recursos financeiros.

4.2. Identificação do Impacto Social

O impacto social, entendido como conjunto de mudanças atribuídas a uma intervenção (IDIS, 2018), relaciona-se com processos complexos de causa e efeito que envolvem múltiplos atores e contextos (Artemísia; Move Social; Agenda Brasil do Futuro, 2017).

Autores como Esteves, Franks e Vanclay (2012) e Lazzarini e Barki (2019) ressaltam que avaliar impacto não se limita a mensurar resultados, mas implica gestão estratégica, aprendizado contínuo e legitimação institucional. O IOS utiliza seus Relatórios Anuais de Sustentabilidade para esse fim, consolidando indicadores, metas e análises anuais, embora ainda careça de formalização estruturada da apresentação de seus impactos, o que pode limitar sua capacidade de captar recursos e formar alianças duradouras.

Conforme Dees (2001), tornar o impacto social tangível e comunicável é fundamental para atrair parceiros, fortalecer redes e garantir a sustentabilidade dos empreendimentos sociais. A experiência do IOS evidencia a importância de articular geração de valor social, avaliação de impacto e comunicação transparente para promover mudanças significativas na vida de seus beneficiários e na sociedade.

De acordo com os dados das entrevistas, foram identificados os elementos que poderiam constituir o caminho para monitorar a geração de impacto social do IOS, classificando-os em: *inputs*, *outputs*, *outcomes* e impacto.

As discussões nos grupos focais subsidiaram a construção do framework, abordando o contexto de atuação do IOS, suas intervenções, os resultados alcançados e a visão de impacto. Em um trabalho prático, discutiram como poderiam agrupar os programas realizados pelo Instituto em eixos de atuação (*inputs*). Na sequência, trabalharam nos resultados de curto e de médio prazos (*outputs* e *outcomes*, respectivamente) e no impacto social dessas intervenções.

A Figura 2 apresenta os caminhos para o impacto, considerando as informações que apareceram nas entrevistas e nos grupos focais.

Figura 2: Caminhos para o impacto



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, com base no *Framework* de Khandker, Koolwal e Samad (2010).

O depoimento da Entrevistada ex-aluna F apresentou o caminho para geração de valor do Instituto e seu impacto ao final de sua trajetória no Instituto.

“Então, o primeiro curso que eu fiz foi de gestão empresarial com o software ERP. Foi em 2017. (...) logo que eu terminei os cursos, eu consegui entrar na faculdade. Fiz Ciências da Computação. Divulguei aquele vídeo currículo que o IOS fez comigo.” (A entrevistada ex-aluna F fez referência a um vídeo currículo produzido pela área de Marketing do Instituto. O link para o vídeo apontado por ela é <https://youtu.be/cpHwi3d51Sg?si=h--8JSpuKNkf7Pg1>). “Divulguei no LinkedIn e teve uma pessoa que viu esse vídeo e me indicou para uma vaga lá na TOTVS Juritis, que é a empresa que eu estou trabalhando, por conta desse vídeo lá do IOS. Tudo que eu aprendi lá no IOS, parte de gestão empresarial, o software que eu aprendi, tudo tinha lá. A parte de comunicação no IOS, eu não sabia me comunicar muito bem, eu travava em apresentações (...) e o IOS me ajudou muito nisso.” (Entrevistada ex-aluna F)

O depoimento da Entrevistada ex-aluna F apontou o acesso à educação, o aprendizado de conteúdos técnicos, comportamentais e socioemocionais, além das orientações e do apoio para sua entrada no mundo do trabalho. Todos os ex-alunos entrevistados apresentaram um caminho pessoal e profissional semelhante ao da ex-aluna F, evidenciando os resultados que o IOS alcança realizar.

A Entrevistada ex-aluna C abordou, principalmente, seu desenvolvimento comportamental, o desenvolvimento de suas habilidades socioemocionais e sua inclusão no mundo do trabalho.

“Foi um bote de salva-vidas mesmo. Eu cheguei querendo não só aprender sobre tecnologia, mas também querendo aprender o que eu fazia no mercado de trabalho pra conseguir o emprego. Saber o que eu estava fazendo de errado, o que faltava de conhecimento, (...) o que eu tinha que fazer, o IOS me trouxe muito isso.” (ex-aluna C)

A entrevistada ex-aluna F discorreu sobre o incremento na renda familiar quando ela alçou oportunidades melhores de carreira e sobre quanto isso pôde gerar oportunidades para sua família.

“Então, mudou, de fato, mudou muito, tenho condições. Para minha família, eu consigo dar condições. Minha mãe ficou sem trabalhar mais de um ano, para cuidar do meu avô, e eu e a minha irmã tivemos condições de bancar a casa. Então, mudou muito.” (ex-aluna F)

O acesso à educação e o reconhecimento da diversidade e da inclusão foram elucidados pela Entrevistada ex-aluna C.

“Então, é trazer conhecimento e não era só tecnologia. A gente tinha aula de português, aula de matemática, então, realmente parece com um reforço escolar também... Trazer mais conhecimento, conhecimento de qualidade de forma gratuita. (...) Pessoas que tipo que tinham alguma deficiência; então você também aprendia a exercer a empatia (...)” (ex-aluna C)

A Entrevistada colaboradora C, que atua diretamente com a equipe de educadores e de alunos e alunas do IOS, também abordou a importância da educação para a entrada no mundo do trabalho, do protagonismo, da escolha e da inclusão na sociedade.

“Então, sai de um lugar onde as pessoas só servem outras pessoas, para um lugar onde podem fazer a coisa acontecer, né? Onde a sociedade move; onde o dinheiro move. Então, a gente mostra muito mais do que conteúdo pedagógico, com conteúdo comportamental, de questões de trabalho. A gente mostra possibilidades de existência, né? Então, os nossos alunos saem com essas possibilidades. Saber que eles são protagonistas das vidas deles, né? E não é uma outra pessoa, um terceiro que vai denominar o que ele vai fazer, o que ele não vai fazer. Então, o maior impacto é o impacto social e a descoberta do eu, do eu dentro das sociedades, né?” (colaboradora C)

Nas respostas ao questionário também foram extraídos elementos que demonstram a geração de impacto social pelo IOS. Os alunos foram questionados quanto ao fato de acreditarem que o Instituto pudesse mudar suas respectivas histórias de vida. Do total de 798 alunos e alunas respondentes, 778 (97% do total) responderam que “sim, com certeza já mudou”. As respostas completas dos alunos que responderam positivamente foram bastante similares aos temas levantados pelos ex-alunos entrevistados, destacando a importância do conteúdo para ingressarem no mundo do trabalho e para o seu desenvolvimento comportamental.

“Sim! A forma de me comportar em público ou em um ambiente de trabalho, a forma de pensar sobre como procurar um emprego, lidar com pessoas de diferentes áreas, saber ouvir e falar com pessoas de diferentes opiniões.”

Para finalizar alunos foram questionados sobre a opinião deles quanto ao fato de IOS causar impacto social positivo a partir de suas intervenções. Dentre os 798 respondentes, 776 (aproximadamente 97%) responderam que “Sim, com certeza”.

Nas respostas abertas sobre o impacto do Instituto é possível perceber bastante similaridades com os conteúdos relatados pelos ex-alunos nas entrevistas semiestruturadas. Como destaque foram abordadas a formação técnica; o desenvolvimento comportamental; o acolhimento psicossocial; o acesso à informação; a promoção da cidadania; o acesso à educação; e a expectativa pela entrada no mundo do trabalho, como principais impactos que o IOS gera junto aos seus beneficiários.

“Impacta positivamente no momento em que inspira e dá oportunidades a pessoas em vulnerabilidade social. O tanto que isso irá impactar o futuro dessas pessoas é imensurável.”

4.3. Avaliação de Projetos como um caminho

A avaliação de projetos sociais evoluiu significativamente, diversificando métodos e ampliando objetivos. Sanders, Fitzpatrick e Worthen (2004) definem avaliação como o processo de aplicação de critérios para mensurar valor, eficácia e relevância. O Ministério do Desenvolvimento Social (BRASIL, 2014) destaca a necessidade de coleta sistemática de dados para aprimorar intervenções, considerando contexto, público, desenho e impactos em distintos prazos.

Brandão (2019) argumenta que avaliações não precisam seguir metodologias rígidas; a melhor avaliação adapta-se à realidade e condições do projeto, respeitando recursos e prazos, com

liderança atuante para alinhamento estratégico. Crespo e Gasparini (2020) ressaltam o papel da avaliação como instrumento de aprendizagem, reflexão crítica e tomada de decisão.

A Avaliação de Impacto Social (AIS), conforme a IAIA (2024), envolve processos que analisam e gerenciam consequências sociais intencionais ou não de intervenções. O IDIS (2018) enfatiza a relação causal entre intervenção e mudança, diferenciando AIS de avaliações descritivas. Essa avaliação tem caráter gerencial, apoiando melhorias contínuas, gestão de riscos e engajamento dos stakeholders (Lazzarini; Barki, 2019; IDIS, 2018).

Limitações orçamentárias e operacionais dificultam o uso de métodos experimentais rigorosos, como os Randomized Control Trials (RCTs), reconhecidos como padrão-ouro, porém complexos e, às vezes, inviáveis (Arida; Cruz; Brandão, 2014; Lazzarini, 2018). Métodos quase experimentais e não experimentais, que utilizam grupos de controle por similaridade ou contrafactuais lógicos, surgem como alternativas apropriadas.

Barki, Comini e Torres (2019) propõem um *framework* que distingue *inputs* (intervenções iniciais), *outputs* (resultados imediatos), *outcomes* (mudanças intermediárias) e impactos (transformações duradouras), fundamental para avaliação efetiva.

Ferramentas como IRIS, B Impact, GIIRS, SROI, diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) são adotadas globalmente para padronização e gestão de resultados (Arida; Cruz; Brandão, 2014; Barki; Comini; Torres, 2019). O Instituto da Oportunidade Social (IOS), desde 2014, segue as diretrizes GRI, estruturando indicadores e compromissos anuais para monitoramento e transparência.

As entrevistas com os colaboradores do IOS associada à análise dos seus Relatórios Anuais de Sustentabilidade indicam que a organização utiliza práticas consolidadas de monitoramento de indicadores e avaliação de projetos. A coordenação do Escritório de Projetos, vinculada à gestão operacional, realiza avaliações individuais de cada iniciativa, produzindo relatórios de prestação de contas destinados a patrocinadores públicos e privados. Conforme relatado por uma colaboradora, o Instituto dispõe de um sistema robusto de gestão educacional que concentra todas as informações necessárias para validação, especialmente durante auditorias. Os indicadores utilizados contemplam dados relativos à formação e empregabilidade dos estudantes, consolidados para mensurar o valor gerado por cada projeto e orientar decisões sobre a continuidade de ações ou participação em editais.

A mesma colaboradora destacou que a organização acompanha quantitativamente o número de atendidos, aprovados, egressos empregados, custos e valores investidos, possibilitando avaliar a efetividade e o impacto econômico dos projetos, alinhando-se à concepção de avaliação de impacto social como ferramenta gerencial para aprimoramento contínuo, conforme defendido por Lazzarini e Barki (2019). Contudo, o IOS não enquadra essas práticas como Avaliação de Impacto Social formal, por não adotar metodologias experimentais consideradas padrão-ouro na literatura, como os desenhos experimentais apresentados em Barki, Comini e Torres (2019).

Adicionalmente, a organização utiliza o padrão GRI para validar seus dados, mas evita o uso de grupos de controle, por entender que tal prática limitaria o acesso dos jovens aos programas, comprometendo a inclusão social. A análise da estruturação dos relatórios no site do Instituto corrobora essa distinção, pois o Relatório Anual de Sustentabilidade está inserido na seção

“Transparência” e não na área específica de “Impacto Social”, a qual apresenta indicadores gerais desatualizados e pouco detalhados.

À luz do referencial de Brandão (2019), que defende uma avaliação de impacto social simples, plural e integrada ao planejamento estratégico conforme os recursos disponíveis, conclui-se que o IOS efetivamente avalia o impacto de suas intervenções, embora não formalize esse conjunto de práticas como Avaliação de Impacto Social, apresentando-as e comunicando-as apenas como processos internos de monitoramento e gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados permitiu concluir que o Instituto da Oportunidade Social (IOS) gera valor socioeconômico, conforme Comini (2016), e impacto social positivo, segundo os critérios de Artemísia, Move Social e Agenda Brasil do Futuro (2017). O IOS mantém práticas consistentes de coleta e monitoramento de dados, especialmente por meio de seu sistema de gestão escolar, que acompanha indicadores acadêmicos e de empregabilidade. No entanto, essas práticas ainda não são formalmente reconhecidas ou comunicadas como Avaliação de Impacto Social.

O mapeamento realizado oferece uma visão clara e consistente da geração de valor do IOS, reconhecida por todos os públicos consultados. As entrevistas e grupos focais revelaram uma percepção positiva, destacando inclusão produtiva, promoção da cidadania e fortalecimento do capital social. Ex-alunos ressaltam ganhos em suas trajetórias profissionais, desenvolvimento pessoal e aquisição de competências técnicas e socioemocionais.

O IOS é amplamente percebido como um agente de conexão entre jovens e o mercado de trabalho, ampliando oportunidades de geração de renda e inserção em redes sociais que expandem perspectivas futuras. Os formandos valorizam especialmente o desenvolvimento de competências comportamentais, além das técnicas.

Os participantes sugerem que o IOS institucionalize processos periódicos de escuta e coleta de dados qualitativos e quantitativos, incorporando esses resultados aos Relatórios de Sustentabilidade como Avaliação de Impacto Social. Como destacam Bloom e Smith (2010), mensurar e comunicar impacto social é essencial para ampliar soluções, fortalecer parcerias, captar recursos e gerar mais atenção e apoio à causa do Instituto.

1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arida, Anna Livia; Cruz, Célia; Brandão, Daniel. **Métricas em negócios de impacto social**. ICE; Move Social, 2014. Disponível em: www.ice.org.br.

Artemísia; Move Social; Agenda Brasil do Futuro. **Guia Prático de Avaliação para Negócios de Impacto Social**, 2017. Disponível em: <https://impactosocial.artemisiasocial.org.br/lp-guia-pratico>.

Bardin, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

Barki, E.; Comini, G. M.; Torres, H. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: Instituto de Cidadania Empresarial; Editora FGV, 2019.

Brandão, Daniel. **Podcast # 42: Métricas do Impacto Social, com Daniel Brandão**. Inova Social, 23 jul. 2019. Disponível em: <https://inovasocial.com.br/podcast/podcast-42-metricas-impacto-social/>.

Brasil. Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria de avaliação e gestão da informação. **Avaliação de políticas públicas: reflexões acadêmicas sobre desenvolvimento social e combate à fome**, vol. 4. Brasília, DF: MDS, 2014.

Bloom, P. N.; Smith, B. R. Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. **Journal of Social Entrepreneurship**, vol. 1, nº 1, p. 126–145, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19420670903458042>.

Comini, Graziella Maria **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 f. Livre-docência (Tese) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

Comini, Graziella Maria; Oliveira Filho, G. R.; Kiyama, R. S. Os desafios de mensurar o impacto social. In: **Negócios Sociais no Brasil**. São Paulo: Bookman, 2011, p. 211-235.

Crespo, T.; Gasparini, M. **Miniguia Prático de Monitoramento e Avaliação**. [S.l.]: Programa Itaú Cultural; UNICEF, 2020.

Esteves, A. M.; Franks, D.; Vanclay, F. Social impact assessment: the state of the art. **Impact Assessment and Project Appraisal**, vol. 30, nº 1, p. 34–42, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>.

IAIA – International Association for impact assessment. **Social Impact Assessment**, 2024. Disponível em: <https://www.iaia.org/wiki-details.php?ID=23>.

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **Avaliação de Impacto Social metodologias e reflexões**, 2018. Disponível em: https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Artigo_Avaliacao_Impacto_Social_06.pdf.

IOS – Instituto da Oportunidade Social. **Relatório Anual de Sustentabilidade, 2014 a 2022.** Disponível em: https://ios.org.br/wp-content/uploads/2023/08/Relatorio-Anual-de-Sustentabilidade_Instituto-da-Oportunidade-Social-2022.pdf.

Khandker, Shahidur; Koolwal, Gayatri; Samad, Hussain. **Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices.** Washington, D.C.: The World Bank, 2010.

Lazzarini, S. G.; Barki, E. Avaliação de Impacto Social. In: Barki, E.; Comini, G. M.; Torres, H. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar.** Rio de Janeiro: Instituto de Cidadania Empresarial; Editora FGV, 2019, capítulo 14, p. 295-312.

Mair, Johanna; Martí, Ignassi. **Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research.** Barcelona: IESE Business School Working Paper nº 546, 2004.

Salamon, L. M. (1994). *The rise of the nonprofit sector.* *Foreign Affairs*, 73(3), 109–122.

Sanders, J.; Fitzpatrick, J.; Worthen, B. **Uma introdução a avaliação de Programas: Conceitos e Práticas.** São Paulo: Gente; EDUSP; Instituto Fonte; IAS, 2004.

Yin, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.