

# GUIA DE INDICADORES DA



vitrine de  
**ONGS**



**ESTE É MAIS UM PROJETO APOIADO PELO  
FUNDO BIS.**





# ÍNDICE

1.	Carta de abertura.....	pg. 05
2.	Carta Movimento por uma cultura de doação.....	pg. 07
3.	Carta Insper.....	pg. 08
4.	Como usar esse guia.....	pg. 09
5.	Metodologia Utilizada.....	pg. 10
6.	Indicadores de Cultura.....	pg. 17
7.	Indicadores de Defesa de Direitos.....	pg. 24
8.	Indicadores de Desenvolvimento Territorial.....	pg. 31
9.	Indicadores de Educação.....	pg. 49
10.	Indicadores de Esporte.....	pg. 64
11.	Indicadores de Fortalecimento Institucional.....	pg. 73
12.	Indicadores de Saúde.....	pg. 88
13.	Indicadores de Trabalho e Renda.....	pg. 102
14.	Colaboradores.....	pg. 115

# CARTA DE ABERTURA

Em 2018, tudo isso aqui era um sonho, compartilhado entre Instituto Liga Social, Editora MOL e Movimento Arredondar. Era apresentado em uma página de PowerPoint como um diferencial de uma plataforma que traria informações atualizadas sobre Organizações da Sociedade Civil, ou ONGs como meio para aumentar o volume de doações no Brasil e fomentar o doar estratégico.

Esta plataforma – a *Vitrine de ONGs* – foi inaugurada em 2020, **após mais de um ano de pesquisa de benchmarks internacionais, investimento em user experience e programação. Atualmente são mais de 120 organizações apresentadas** e parcerias com a Fundação FEAC e o Movimento Arredondar permitirão que este número passe das 180 ONGs no segundo semestre de 2021.

Cada organização é apresentada em uma **Página de Transparência, criada com o conceito de que, em menos de 3 minutos, um potencial doador pode entender e se engajar com aquela instituição.**

O conceito da Plataforma de Transparência para ONGs foi inspirado em portais americanos, que trazem informações para ajudar doadores a escolherem organizações que irão apoiar, após uma **diligência feita com o mesmo cuidado dedicado a selecionar ações das empresas que irão investir.**

Por trás de tudo isso existe uma ideia do doar estratégico, de apoiar organizações que estão concretizando as transformações sociais que queremos ver no mundo.

O doar mais estratégico requer uma profundidade que vai além da carta de agradecimento pela doação. Ele requer apresentação de resultados. Isso muitas vezes traz uma dificuldade para as Organizações da Sociedade Civil, que estão na linha de frente das transformações sociais. **Elas precisam entender melhor o que é esperado de sua atuação e alinhar se o que elas consideram um resultado positivo equivale à expectativa do doador.**

Geralmente, para responder a este dilema, organizações com orçamentos mais robustos contratam consultorias para fazer um trabalho personalizado. O mesmo fazem os investidores sociais para avaliar sua carteira de projetos.

Essa prática acaba tendo **um custo impeditivo para organizações de pequeno e médio porte**, além de não permitirem a comparabilidade entre resultados. Aquela comparação sadia, que sempre ajuda na autoavaliação do trabalho realizado e orienta a implementação de melhorias.

Para fomentar a cultura de doação e o conceito do doar mais estratégico, baseado em dados, o Liga Social, cofundador e cocriador da Vitrine de ONGs, foi contemplado pelo Fundo BIS, criado pelo Movimento por uma Cultura de Doação, no ciclo 2020/2021. Em nossa proposta, salientamos que queríamos tirar proveito do fato de o Fundo BIS contar com a gestão do GIFE, associação que reúne os maiores investidores sociais do Brasil, para realizar um trabalho inédito e necessário, que abre uma espécie de caixa preta existente sobre o tema de autoavaliação e avaliação.

Com apoio técnico voluntário do Insper, na figura do professor doutor Sandro Cabral, foi criada uma metodologia de levantamento e validação de indicadores, tanto de processo como de resultado.

Em outra seção, explicaremos em detalhes como foi a construção da metodologia e sua implementação, desde a ideia inicial lá em 2018 até sua finalização em julho de 2021.

Aqui queremos ressaltar a importância histórica desta empreitada. **Foram mais de 900 indicadores levantados na fase inicial, em nove áreas temáticas.** Após a validação com mentores, especialistas, investidores sociais e Organizações da Sociedade Civil, chegamos a cerca de 460 indicadores aqui apresentados.

Eles estão à disposição de todo o ecossistema e foram levantados com especial dedicação para apoiar as organizações presentes na *Vitrine de ONGs*. Estas organizações já contam com a seção *Histórias de Impacto* para contar as vitórias que acontecem no seu dia a dia.

Agora, **vão poder ajustar expectativas com seus doadores, realizar autoavaliações e reportar as transformações sociais das quais foram autoras, utilizando como base este rol de indicadores internacionais e nacionais, alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, contando com a segurança que eles foram validados por quem faz parte do ecossistema.**

Este é um dos primeiros legados da *Vitrine de ONGs*, feito especialmente para facilitar a forma com que as Organizações da Sociedade Civil comunicam para a sociedade brasileira a excelência de seus trabalhos.

Queremos, assim, **incentivar o doar mais estratégico e o aumento do volume de doações no Brasil.**

Nosso objetivo é melhorar a experiência da doação no país, dando luz às transformações sociais entregues por organizações que atuam em todo o território nacional. **Nossa meta é tornar o doar mais estratégico uma experiência constante na vida do brasileiro, que se sentirá protagonista na criação de uma sociedade mais justa e solidária.**

E os indicadores aqui apresentados ajudarão ONGs e doadores a caminharem alinhados, para que possam **comemorar juntos os pequenos e grandes sucessos ao longo da jornada.** Sinta-se à vontade para compartilhá-lo com colegas que também atuem no terceiro setor.

Optamos por não delimitar como este Guia deve ser utilizado. Acreditamos que ele será muito rico para autoavaliação, avaliação e comunicação de resultados. Foi para isso que ele foi criado.

Antes de terminar, **não posso deixar de falar que este guia também é o resultado de muitas doações:**

- Doações do Fundo BIS, que selecionou a nossa iniciativa entre as 4 contempladas em 2020, dentre mais de 130 inscritas. O Fundo BIS, por sua vez, contou com doações do Instituto Arapyaú, Ford Foundation, Fundação FEAC, Fundação Lemann, Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Laudes Foundation, Instituto Cyrela e Instituto Unibanco e da cofundadora do Movimento por uma Cultura de Doação, Joana Mortari.

- Doações que o Instituto Liga Social recebeu em 2020, dos empresários Marcos Flávio Azzi e Rodrigo Pipponzi e do Instituto Phomenta.

- Doações de tempo e conhecimento dos mentores, especialistas e ONGs consultados durante o processo de construção deste Guia.

**Em nome do Instituto Liga Social quero agradecer o apoio de todos e todas que confiaram na nossa ideia e capacidade de execução. Afinal, acreditamos que todo ato de doação é precedido pela confiança. E todo ato de doação deve ser seguido por um agradecimento.**

Esperamos que este Guia ilumine a trajetória de transformação social rotineiramente realizada pelas mais de 800 mil Organizações da Sociedade Civil registradas no Brasil.

Boa Leitura!

PATRICIA VALENTE HAJ MUSSI

Fundadora do Instituto Liga Social e cocriadora da *Vitrine de ONGs*

**MOVIMENTO  
POR UMA  
CULTURA  
DE DOAÇÃO**



“Doar é acreditar que a transformação é possível e se colocar em movimento para construir um Brasil melhor para todos os brasileiros, sem deixar ninguém para trás.”

Esta é a frase que aparece quando alguém acessa o site do Movimento por uma Cultura de Doação (MCD). Acreditamos que o trabalho realizado pela equipe da Vitrine de ONGs está completamente alinhado com essa bonita definição do que é doar.

Essa equipe teve fé em uma ideia, se colocou em movimento para fazer nascer um instrumento que vai ajudar a construir um Brasil melhor para todos os brasileiros.

Sabemos que essa mudança só se dará com a colaboração de um Terceiro Setor estruturado e atuante, que tenha capilaridade para testemunhar e compreender os anseios da sociedade. Que tenha meios para pensar e testar soluções para problemas complexos. E, que, por fim, tenha influência para brigar pelo estabelecimento de novas políticas públicas mais eficazes e eficientes.

Tudo isso depende de organizações da sociedade civil fortes e sustentáveis. Que, por sua vez, dependem do apoio constante dos recursos financeiros de doadores. E é exatamente na consolidação desse elo fundamental, a relação entre doadores e as instituições sem fins lucrativos, que a Vitrine de ONGs pode desempenhar um papel determinante. Levando o doador a entender o poder e o impacto da sua doação. E orientando as ONGs beneficiárias para que consigam contar essa história da forma mais transparente, objetiva e atraente possível. Comprovando, por meio de indicadores, a qualidade de seu trabalho. É por isso que o MCD fica muito satisfeito ao perceber que uma iniciativa concebida no seio do Movimento, o Fundo BIS, está promovendo o desenvolvimento de outras iniciativas, que por seu turno ajudarão numerosas ONGs a criarem um Brasil mais justo e acolhedor. Só podemos desejar longa vida e muito sucesso para a Vitrine das ONGs e que ela favoreça o surgimento de doadores mais engajados com suas causas e as organizações para as quais contribuem, e um Terceiro Setor integrado por instituições mais sólidas e profissionais, entregando cada vez mais transformações positivas para a vida dos brasileiros.

Comitê Gestor do Movimento por uma Cultura de Doação

Andréa Wolffenbüttel

Erika Sanchez Saez

Joana Mortari

Márcia Woods

# Inspere

O Inspere reconhece a relevância do Projeto Vitrine de Ongs, tendo em vista sua contribuição para que as Organizações da Sociedade Civil que desempenham um trabalho de qualidade possam ser mais conhecidas e, com isso, ampliar seus impactos.

O Inspere é uma instituição de ensino e pesquisa que tem se dedicado a produzir e disseminar conhecimento de interesse da sociedade e formar profissionais com alta capacidade de interferir positivamente no futuro do país. Desde sua fundação, assume seu papel como stakeholder da construção de um país sustentável. Neste sentido, apoia iniciativas que fortaleçam o terceiro setor.

Ao dar visibilidade às organizações que fazem parte do seu portfólio, a Vitrine de Ongs atua como uma ponte entre potenciais doadores e programas com os quais suas preferências e interesses dialogam. Fortalece, assim, a expansão de uma cultura de doação que tem se mostrando cada vez mais presente e necessária em nosso país.

Desejamos que este espaço seja povoado com toda a diversidade de organizações que temos no nosso Brasil, para que a Vitrine de Ongs possa alcançar seus objetivos e inspirar pessoas físicas e jurídicas a se engajarem com causas necessárias para a transformação que tanto almejamos para as futuras gerações.

Ana Carolina Velasco

Gerente de Relacionamento Institucional Inspere

Este Guia foi criado para auxiliar Organizações da Sociedade Civil a se auto-avaliarem e reportarem o resultado de suas ações. Ele está sendo distribuído gratuitamente. Pedimos, somente, para aqueles que decidirem utilizar os indicadores aqui apresentados, para que façam referência à utilização do Guia de Indicadores da Vitrine de ONGs. Assim poderemos acompanhar os frutos deste trabalho coletivamente construído.

# **METODOLOGIA UTILIZADA**

O objetivo do **Guia de Indicadores da Vitrine de ONGs** é disponibilizar um conjunto de indicadores que auxiliem ONGs atuantes em diferentes áreas do Terceiro Setor:

- (i) em seus **processos internos de monitoramento de suas ações**, bem como
- (ii) na **divulgação de informações** relevantes sobre seus projetos e alcance, facilitando o entendimento e acompanhamento por parte de seus parceiros, doadores e sociedade.

Para chegarmos a essa seleção de indicadores, tendo como premissas que tais métricas sejam relevantes e passíveis de serem utilizadas com regularidade e adequadas, especialmente para ONGs e doadores estratégicos, adotamos a seguinte metodologia:

## 1. Pesquisa de Indicadores

O ponto de partida para a elaboração desse guia foi um levantamento de indicadores existentes para nove áreas prioritárias para o investidor social brasileiro, de acordo com Censo GIFE 2018. Ao todo, **levantamos cerca de 900 métricas, obtidas a partir de pesquisas em sites e relatórios anuais de ONGs e investidores sociais, tanto locais como internacionais**. Também pesquisamos dados em organizações mundiais (ex.: ONU e suas diversas organizações) e instituições que apoiam o Terceiro Setor e negócios de impacto, como o GuideStar e o IRIS.

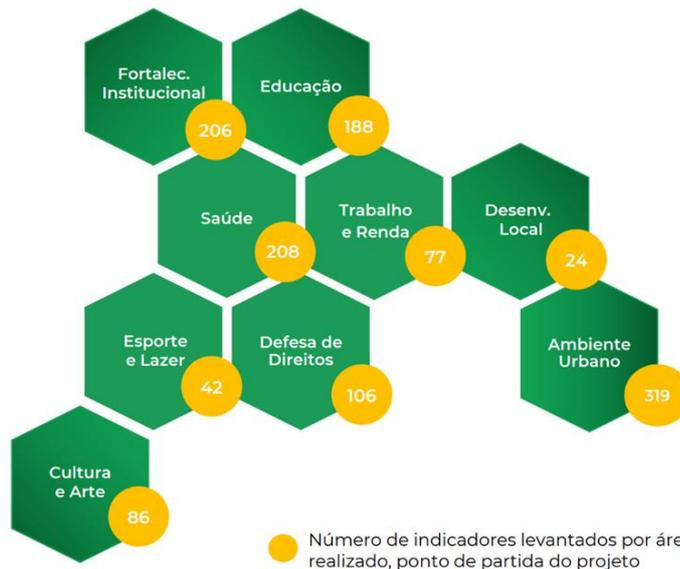
---

<sup>1</sup> Para escolha das áreas prioritárias, identificamos dentre os investidores sociais respondentes do Censo GIFE de 2018 aqueles que eram essencialmente financiadores de projetos sociais e aqueles que eram híbridos, isto é, tanto financiam projetos como também executam seus próprios projetos socioambientais. A partir dessa identificação, buscamos as nove áreas que mais receberam aportes financeiros destes investidores.

<sup>2</sup> Plataforma de informações sobre ONGs norteamericanas

<sup>3</sup> Catálogo de métricas desenvolvidas pelo Global Impact Investing Network para apoiar investidores e empreendedores de negócios de impacto na avaliação, gestão e otimização de seus impactos (<https://iris.thegiin.org/>)

## Áreas Temáticas



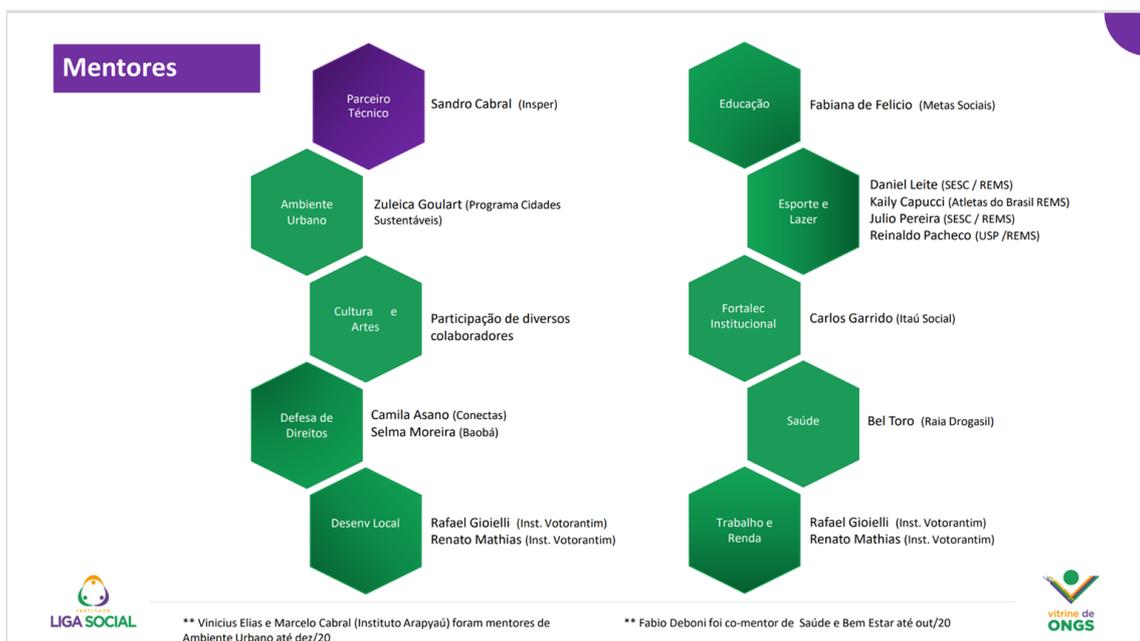
**+900**  
Métricas levantadas



Em cada área, nas seções Fontes e Referências deste guia, informamos quais as fontes pesquisadas e colaboradores consultados para o levantamento dos respectivos indicadores.

## 2. Formação de um Grupo Mentor

Para nos guiar nas ações desenvolvidas para entendimento e seleção dos indicadores, convidamos um **grupo de especialistas para contribuir voluntariamente com seu conhecimento e sua experiência**. Este foi o nosso **Grupo Mentor**, formado por 1 ou 2 representantes de cada área temática. Formou-se um heterogêneo em relação a sua atuação no Terceiro Setor, ou seja, composto por representantes de ONGs, investidores sociais e consultores.



\*\* Vinicius Elias e Marcelo Cabral (Instituto Arapyaú) foram mentores de Ambiente Urbano até dez/20

\*\* Fabio Deboni foi co-mentor de Saúde e Bem Estar até out/20



Nossos mentores **orientaram o desenho de estratégias e ações para a escolha de indicadores de cada área, auxiliaram na indicação de instituições e especialistas que poderiam trazer importantes subsídios para o avanço do trabalho, bem como contribuíram significativamente na avaliação dos resultados obtidos no processo de validação** (etapa abaixo).

Também convidamos para compor o Grupo Mentor um parceiro técnico, que nos auxiliou no desenvolvimento geral do projeto.

Ressaltamos aqui, que tanto os mentores, quanto o parceiro técnico contribuíram de forma voluntária com suas horas, conhecimentos e indicações para que este trabalho se tornasse realidade.

Por isso, **aproveitamos para agradecê-los mais uma vez por esta nobre doação.**

### 3. Validação dos Indicadores

Nossa meta era chegar a um conjunto de indicadores que fossem **relevantes e adequados para ONGs**, no momento de monitoramento de suas ações e comunicação de seu alcance, e para investidores sociais, doadores e sociedade, no momento de entendimento e avaliação de projetos socioambientais.

Para atingirmos esses objetivos, além de nossos mentores, **convidamos diversas instituições para que colaborassem com sua expertise e avaliassem os indicadores encontrados em cada área.** Foram cumpridas as seguintes etapas:



- a. **Varredura inicial:** a primeira análise crítica da lista de indicadores levantados foi feita em conjunto com os mentores. O objetivo foi estruturar os subtemas dentro de cada área e **extinguir duplicidades e métricas que não faziam sentido para o contexto local**, dado que parte da pesquisa foi feita em instituições internacionais. Foram também eliminados indicadores que não eram aplicáveis para ONGs, ou seja, não eram adequados para avaliar as atividades /intervenções sob o ponto de vista da organização social.
- a. **Validação por parte de investidores sociais:** convidamos um grupo de investidores sociais de cada área abordada para que fizessem uma leitura crítica dos indicadores de suas respectivas áreas. Pedimos para que **apontassem quais indicadores eram relevantes sob a ótica de quem seleciona e financia projetos**, bem como sugerissem indicadores que julgavam relevantes para a avaliação de projetos socioambientais, mas que não estavam compreendidos na lista apresentada.
- a. **Validação por parte de ONGs:** convidamos as organizações sociais para que também avaliassem os indicadores levantados de suas respectivas áreas, mas nesse caso, elas deveriam responder às seguintes perguntas para cada indicador:
- i. Você **compreende** esse indicador e as informações necessárias para calculá-lo?
  - ii. O indicador é **relevante**?
  - iii. É possível coletar essas informações em sua organização com **precisão**?
  - iv. É possível coletar essas informações com **regularidade**?
  - v. A organização **possui internamente o conhecimento e o acesso às informações necessárias** para coletar os dados e acompanhar esse indicador?

Para cada pergunta, as ONGs deveriam responder com “sim”, “não” ou “não sei”. Por fim, as ONGs também foram incentivadas a sugerir indicadores relevantes, mas que não faziam parte do levantamento.

#### 4. Consolidação dos Resultados e Seleção Final de Indicadores

A cada etapa, os resultados obtidos e comentários realizados foram analisados em conjunto com o(s) mentor(es) de cada área.

Após a análise do resultado da validação por parte dos investidores sociais, incluímos novos indicadores sugeridos, conforme mencionado no item b, acima, e levamos o conjunto de indicadores de cada área para serem validados pelas ONGs.

A partir das respostas das ONGs, criamos uma escala para apoiar a avaliação final:

1. Somamos as respostas "sim" para cada uma das perguntas realizadas para cada indicador (itens i a v, acima) e calculamos o percentual em relação ao total de respondentes daquela pergunta, e
2. Para cada indicador, criamos o índice "% adequação", que correspondeu ao cálculo do percentual médio simples da quantidade de "sim" de suas respectivas perguntas, conforme ilustrado na tabela abaixo:

		% adequação
<b>17. Número de beneficiários ainda trabalhando após 12 meses</b>	80%	
[O indicador é compreensível?]	100%	
[O indicador é relevante?]	80%	
[É possível coletar infos precisas?]	60%	
[É possível coletar infos regularmente?]	80%	
[Possui internamente conhecimento e acesso a infos necessárias?]	80%	

Para realizar a seleção final dos indicadores, utilizamos os seguintes critérios:

- **Indicadores que apresentaram % Adequação entre 100% e 70%:** estes foram mantidos.
- **Indicadores que apresentaram % Adequação entre 69% e 50%:** avaliamos em conjunto com a mentoria o resultado da validação dos investidores sociais para os indicadores com esse percentual de adequação, bem com quais foram as perguntas que contribuíram para o percentual reduzido. A partir dessa análise, definimos se cada indicador deveria ser mantido, ajustado ou excluído.
- **Indicadores que apresentaram % Adequação menor que 50%:** avaliamos em conjunto com a mentoria o resultado da validação dos investidores sociais para esse indicador bem com quais foram as perguntas que apresentaram baixa adequação. Em sua grande maioria, indicadores com % Adequação abaixo de 50% foram excluídos, especialmente aqueles que não eram relevantes, precisos e/ou passíveis de serem coletados com regularidade e a partir de instrumentos e conhecimentos internos das organizações.

Ressaltamos que alguns indicadores, no entanto, embora tenham obtido % Adequação abaixo de 50%, **foram mantidos após avaliação caso a caso em conjunto com a mentoria, por esses serem métricas importantes de resultado para o setor** e, embora as ONGs possam apresentar alguma dificuldade para acompanhá-lo, os mantivemos na seleção final para que sejam aspiracionais. Vale destacar que nosso objetivo é trazer a sugestão de um conjunto de indicadores para cada área, **cabendo a cada instituição selecionar aqueles que melhor se adequam a sua situação e suas atividades.**

Por fim, e não menos importante, os indicadores que trazem informações que estão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foram associados à(s) respectiva(s) ODS(s).

**Luciene Conrado - Coordenadora do Projeto de Levantamento de Indicadores e Head de Relacionamento do Instituto Liga Social**

---

<sup>4</sup> Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil (<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>)

*Indicadores*

# CULTURA



# PARTICIPANTES

<b>Mentoria</b>	n/a
<b>Investidores Sociais - Validação</b>	n/a
<b>ONGs - Validação</b>	
ArteSol	Josiane Masson
CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento	Eliane Oliveira
CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento	Flávia Mota
Instituto Moinho Cultural Sul-Americano	Márcia Rolon
Instituto Moinho Cultural Sul-Americano	Mônica Barbosa Macedo
Olodum	Marcelo Gentil
<b>Colaboradores - Reuniões e/ou Indicação de referências e indicadores</b>	
AfroReggae	William Reis
ArteSol	Josiane Masson
Casa Dez	Marian Uchôa
Fundação lochpe	Claudio Anjos
JLeiva	João Leiva
JLeiva	Ricardo Meirelles
Museu Vivo	Lucimara Letelier
Olodum	Marcelo Gentil
SOMOS	Liliana Magalhães

# INDICADORES

#	Decisão Final	Descrição ou Cálculo	ODS
<b>Gerais</b>			
1	<b>Perfil do público atendido</b>		
2	<b>Número de beneficiários diretos</b>		
3	<b>Distribuição dos alunos de acordo com características demográficas, sociais e geográficas relevantes (Ex: faixa etária, gênero, raça, renda, necessidades especiais, região geográfica...)</b>		
<b>Arte Educação</b>			
4	<b>Número médio de horas semanais de atividades oferecidas por aluno / beneficiário</b>	Número total de horas de atividade no período / número total de beneficiários no mesmo período	
5	<b>Taxa de aproveitamento de vagas</b>	(Número de inscrições realizadas no período / Número total de vagas oferecidas no mesmo período) x 100	
6	<b>Distribuição das vagas nas atividades oferecidas entre gratuitas e pagas</b>	1. Proporção de inscrições gratuitas: (Número de inscrições gratuitas no período / Número total de inscrições no mesmo período) x 100 2. Proporção de inscrições pagas: 100 – Proporção de inscrições gratuitas (1)	
7	<b>Frequência média dos beneficiados nas atividades oferecidas</b>	Soma total de dias de presença de cada beneficiário no período / (Número total de dias de atividades no período x Número total de beneficiários)	
8	<b>Taxa de evasão de alunos</b>	((Número de beneficiários inscritos no início do período - Número de beneficiários inscritos no final do período) / (Número de beneficiários inscritos no início do período)) x 100	
9	<b>Número de monitores / instrutores culturais formados</b>		

<b>10</b>	<b>Proporção de monitores e/ou instrutores capacitados que se sentem mais confiantes de utilizar atividades artísticas como ferramenta pedagógica</b>	(Número de monitores e/ou instrutores capacitados no período que se sentem mais confiantes em utilizar atividades artísticas como ferramenta pedagógica / Número total de docentes capacitados no mesmo período) x 100	
<b>11</b>	<b>Valor médio das atividades oferecidas</b>	Valor total arrecadado com as inscrições pagas no período / Total de inscrições pagas no mesmo período	
<b>Eventos Culturais</b>			
<b>12</b>	<b>Número total de eventos culturais realizados</b>		
<b>13</b>	<b>Número de público nos eventos culturais realizados</b>		
<b>14</b>	<b>Proporção de ingressos gratuitos ou a preços populares oferecidos por evento cultural realizado</b>	(Número de ingressos gratuitos ou a preço populares para determinado evento cultural / Número total de ingressos disponíveis no mesmo evento) x 100	
<b>15</b>	<b>Número de atividades/sessões gratuitas ou a preços populares ofertadas pela organização</b>		
<b>Equipamentos Culturais</b>			
<b>20</b>	<b>Número de visitantes (por dia, semana, mês ou outro recorte que seja adequado para a organização)</b>		
<b>21</b>	<b>Distribuição do número de visitantes por tipo de entrada (gratuita, preço popular, meia entrada, valor cheio)</b>	Ex.: (Número de visitantes com gratuidade no período / Número total de visitantes no mesmo período) * 100 Idem para demais tipos	
<b>22</b>	<b>Proporção de alunos visitantes, distribuídos por categoria (escola pública, escola particular, universidade)</b>	Ex.: (Número alunos de escola pública visitantes no período / Número total de visitantes no mesmo período) * 100 Idem para demais categorias	
<b>23</b>	<b>Proporção de professores visitantes, distribuídos por categoria (rede pública, rede particular, universidade)</b>	Ex.: (Número professores da rede pública visitantes no período / Número total de visitantes no mesmo período) * 100 Idem para demais categorias	

24	<b>Distribuição de visitantes por faixa etária (ex.: criança, adolescente, adulto, idoso)</b>	Ex.: (Número de crianças visitantes no período / Número total de visitantes no mesmo período) * 100 Idem para demais faixas	
25	<b>Proporção de visitantes provenientes de projetos sociais</b>	Ex.: (Número de visitantes provenientes de projetos sociais no período / Número total de visitantes no mesmo período) * 100 Idem para demais faixas	
26	<b>Proporção de visitantes com deficiência ou mobilidade reduzida</b>	Ex.: (Número de visitantes com deficiência ou mobilidade reduzida / Número total de visitantes no mesmo período) * 100	
27	<b>Número de famílias visitantes</b>		
28	<b>Horas de atividades oferecidas para grupos especiais, distribuídos por tipo (ex: grupos de escolas, grupos de projetos sociais, famílias, terceira idade, deficientes físicos...)</b>	Ex.: Quantidade de horas de atividades oferecidas a famílias no período Idem para demais grupos	
29	<b>Número de visitas mediadas</b>		
30	<b>Horas oferecidas em cursos e oficinas</b>		
31	<b>Número de participantes em cursos e oficinas</b>		
32	<b>Horas oferecidas para capacitação de professores da rede pública e privada</b>		
33	<b>Número de professores da rede pública e privada capacitados pela instituição</b>		
34	<b>Número de atualizações realizadas no acervo e/ou informações do acervo</b>		
35	<b>Valor arrecadado em bilheteria</b>		
36	<b>Valor arrecadado com eventos especiais realizados e/ou locação de espaço</b>		

	Exposições		
37	Número total de exposições realizadas no ano		
38	Número de visitantes por exposição		
39	Proporção de ingressos oferecidos gratuitamente ou a preços populares	(Número de ingressos gratuitos ou a preço populares para a exposição / Número total de ingressos disponíveis) x 100	
40	Valor arrecadado com a venda de ingressos		
41	Preço médio para admissão a exposições		
42	Número de atividades/sessões gratuitas ou a preços populares ofertadas pelo projeto.		
43	Número total de obras exibidas		
44	Número total de obras em coleção		
45	Número total de obras adquiridas no ano		
46	Número de obras exibidas permanentemente		
47	Número de obras exibidas temporariamente		

# Fontes de Indicadores e Materiais de Referências

## Fontes dos indicadores levantados para o tema Cultura

Guidestar	<a href="http://www.guidestar.org">www.guidestar.org</a>
Instituto Votorantim	<a href="http://www.institutovotorantim.org.br">www.institutovotorantim.org.br</a>
Edisca	<a href="http://www.edisca.org.br/">www.edisca.org.br/</a>
BNDES Fundo Cultural - Apoio à Cultura	<a href="http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fundo-cultural">www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fundo-cultural</a>

## Links para referência e/ou mais informações sobre tema e subtemas

Site / Publicação	Descrição
Revista Observatório Cultural - no 23 ( <a href="https://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-23-economia-da-cultura-estatisticas-e-indicadores-para-o-desenvolvimento">https://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-23-economia-da-cultura-estatisticas-e-indicadores-para-o-desenvolvimento</a> )	A edição da revista traz uma discussão sobre a Economia da Cultura e o uso da Estatísticas e Indicadores para o Desenvolvimento. Itaú Cultural, 2017
Observatório Itaú Cultural ( <a href="https://www.itaucultural.org.br/observatorio-itaucultural">https://www.itaucultural.org.br/observatorio-itaucultural</a> )	O Observatório Itaú Cultural é um espaço de pesquisa, formação e reflexão sobre o setor cultural, que busca fomentar os debates sobre as produções artísticas e culturais. O objetivo é contribuir para a formulação de políticas culturais e oferecer ações formativas destinadas a artistas, coletivos e produtores. Itaú Cultural

*Indicadores*

# DEFESA DE DIREITOS



# Carta das Mentoras

As organizações da sociedade civil, com toda sua pluralidade de atuação e forma ampla de abordar as mais profundas desigualdades apresentadas no contexto social brasileiro, se especializaram em atuar de forma contundente e tempestiva nos diversos cantos do Brasil profundo. Entretanto, a maior parte das organizações tiveram pouco investimento para desenvolver suas capacidades institucionais e, por consequência, sistemas de monitoramento de indicadores de forma estratégica.

O *advocacy* (ou incidência política) é uma das áreas de atuação da sociedade civil que vem crescendo. Cada vez mais entidades vêm trabalhando para informar e influenciar espaços de tomada de decisão como o Congresso Nacional, assembleias legislativas e foros multilaterais como o Conselho de Direitos Humanos da ONU. A discussão sobre indicadores é tão ou ainda mais desafiadora nessa área, onde elementos quantitativos nem sempre dão conta da dimensão do trabalho e dos resultados do trabalho de *advocacy*. Muitas vezes, o trabalho bem sucedido é aquele que leve à obstrução de aprovação de um projeto de lei nocivo, por exemplo.

O trabalho proposto pela iniciativa do Liga Social, em conjunto com atores plurais do ecossistema de desenvolvimento social e direitos humanos, propõe um caminho inicial a ser compartilhado com as organizações da sociedade civil, a fim de iniciar a prática de mensuração de indicadores que possam ser estratégicos para diversos atores do campo, com a premissa de gerar padronização de dados e construção de redes de desenvolvimento intra e extra organizacional.

Desejamos que a proposta apresentada, possa servir como inspiração inicial para adoção da prática de avaliação através do uso de indicadores nas organizações que vierem a utilizar e aprimorar este ensaio, com um desafio particular para o campo social de defesa de direitos.

# Mentoras



## **Camila Asano**

Formada em Relações Internacionais pela Universidade de São Paulo. Em 2009, concluiu com distinção seu mestrado em Ciência Política pela mesma instituição. É diretora de Programas da Conectas Direitos Humanos. Na entidade, já coordenou o Programa de Política Externa e Direitos Humanos e o Programa Fortalecimento do Espaço Democrático. Camila foi conselheira do Conselho Nacional de Direitos Humanos de 2017 a 2020 e foi membro do Conselho Municipal de Políticas para Migrantes da cidade de São Paulo. Foi professora de Relações Internacionais na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) em São Paulo. Em 2019 recebeu da Assembleia Legislativa de São Paulo o prêmio Beth Lobo de Direitos Humanos das Mulheres.



## **Selma Moreira**

Diretora Executiva no Baobá

Fundo para Equidade Racial, primeiro e único fundo dedicado, exclusivamente, à promoção da equidade racial para a população negra no Brasil. Também atuou nas áreas de Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Cooperativas Populares, no Walmart, Fundação Alphaville e na ITCP - FGV. E também é membra de Conselhos de diversas Organizações da Sociedade Civil. É formada em Administração de Empresas, pós-graduada em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, tem MBA em Gestão e Empreendedorismo Social.



# PARTICIPANTES

<b>Mentoria</b>	
Camila Asano - Conectas	Selma Moreira - Fundo Baobá
<b>Investidores Sociais - Validação</b>	
Laudes Foundation	Luciana Campello
<b>ONGs - Validação</b>	
Atletas pelo Brasil	Rafael Lane
Sociedade Movimento dos Focolari	Maria Rita de Almeida
<b>Colaboradores - Reuniões e/ou Indicação de referências e indicadores</b>	
ABRINQ	Victor Alcantara da Graça
Conectas	Susana Barbery
Fundo Brasil de Direitos Humanos	Allyne Andrade e Silva
Fundo Brasil de Direitos Humanos	Debora Borges
Fundo Brasil de Direitos Humanos	Monica Nobrega
Fundo Social Elas	Vanessa Lucena
GIFE	Aline Viotto
Instituto Betty e Jacob Lafer	Inês Lafer
Laudes Foundation	João Martinho
Rede de Filantropia para Justiça Social	Ana Leticia Silva
Rede de Filantropia para Justiça Social	Graciela Hopstein
ABRINQ	Victor Alcantara da Graça
<b>Demais instituições convidadas para validação</b>	
Anistia Internacional	Nossas
Coalizão Negra por Direitos	Open Society
Fundação Ford	RAC
Fundo Elas	Rede de Filantropia para Justiça Criminal
Missão Paz	ONGs parceiras da Phomenta

# INDICADORES

#	Decisão Final	ODS
	<b>Advocay</b>	
1	Número de proposições legislativas positivas que avançaram em tramitação no congresso nacional e nas assembleias legislativas, com a contribuição da organização	
2	Número de proposições legislativas negativas que não avançaram em tramitação no congresso nacional e nas assembleias legislativas, com a contribuição da organização	
3	Número de votos a favor ou contra proposições legislativas em tramitação no congresso e nas assembleias legislativas, com a contribuição da organização	
4	Número de políticas (executivo) formalmente estabelecidas com a contribuição da organização	
5	Número de políticas controversas (executivo) revertidas, com a contribuição da organização (que levariam a retrocessos de direitos já garantidos)	
6	Número de reuniões realizadas com atores importantes no processo de decisão (ex. parlamentares, líderes governamentais...)	
7	Número de atores relevantes, com capacidade de influência, apoiando o esforço de advocacy	
8	Número de participações em audiências públicas do congresso e/ou atividades oficiais do poder público	
9	Número de instâncias estabelecidas (controle social) para monitorar ou avaliar formalmente as políticas e/ou as proposições legislativas	
10	Número de organizações que assinam diretrizes ou propostas de políticas	
11	Número de pesquisas ou consultas realizadas com o(s) público(s) defendido(s)	
12	Número de organizações de base consultadas / articuladas na construção das ações de advocacy	
13	Número de assinaturas de petição / lista	
14	Número de convites para defensores falarem como especialistas em diversos fóruns, com o imprensa e seminários acadêmicos	
16	Número de defensores ou porta-vozes treinados em mídia	

17	Número de histórias / matérias sobre o trabalho de advocacy da organização veiculadas com sucesso na mídia	
18	Número de menções ao trabalho da organização em justificativas de projetos de lei, convocação de audiências públicas ou outros documentos relevantes na tramitação da proposição legislativa	
19	Número de novos parceiros recrutados	
20	Número de eventos realizados pela organização (reuniões da coalizão, eventos, treinamentos e apresentações)	
21	Número de indivíduos participando dos eventos realizados pela organização	
22	Número de coalizões e alianças que a organização está inserida	
23	Volume captado com doadores institucionais	
24	Volume captado com doadores pessoas físicas	
25	Número de menções de trending topic criados pela organização nas mídias sociais	
<b>Produção e Disseminação de Conhecimentos</b>		
26	Número de press-releases e materiais informativos desenvolvidos e distribuídos	
27	Número de materiais de pesquisa ou análise desenvolvidos pela organização	
28	Número de solicitações, visualização ou downloads de materiais e informações produzidos pela organização (ser referência)	
29	Média mensal de acessos nas plataformas virtuais da organização	
30	Número de sites e instituições (fora de nossa organização) que compartilham nossos recursos e informações	

# Fontes de Indicadores e Materiais de Referências

## Fontes dos indicadores levantados para o tema Defesa de Direitos

### Instituições

Guidestar [www.guidestar.org](http://www.guidestar.org)

GIFE [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

### Estudos

Olhares sobre Indicadores de Direitos Humanos (Fase, 2010) <https://fase.org.br/wp-content/uploads/2010/03/OLHARES+SOMBRE+INDICADORES+DE+DH+-+FASE.pdf>

## Links para referência e/ou mais informações sobre tema e subtemas

### Site / Publicação

### Descrição

Human Rights Indicators  
([https://www.ohchr.org/Documents/Publication/Human\\_rights\\_indicators\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publication/Human_rights_indicators_en.pdf))

A jornada dos direitos humanos, desde o estabelecimento de padrões até a sua implementação eficaz depende, em grande medida, na disponibilidade de ferramentas adequadas para a formulação e avaliação de políticas. Indicadores, quantitativos e qualitativos, fazem parte dessas ferramentas essenciais. Esse Guia em o objetivo de auxiliar a sistematização da criação e uso de indicadores nessa área. ONU, 2012, versão em inglês

Uma contribuição para a elaboração de indicadores de Direitos Humanos no Brasil  
([http://www.dhnet.org.br/direitos/indicadores/a\\_pdf/01\\_ferreira\\_contribuicao\\_indicadores\\_dh.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/indicadores/a_pdf/01_ferreira_contribuicao_indicadores_dh.pdf))

Este artigo busca contribuir nos debates em torno da criação de um sistema de indicadores de Direitos Humanos, na Bahia e no Brasil, através da apresentação resumida de dois exemplos internacionais de sistema de indicadores, adotados no sentido de monitorar o respeito e as violações dos direitos humanos: o do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e o da Divisão de Política Social da Canadian International Development Agency. Djalma Ferreira, publicado na revista Bahia Análise & Dados, Junho 2004.

Menu de Indicadores e Sistema de Monitoramento do Direito à Participação de Meninos, Meninas e Adolescentes  
([http://www.iin.oea.org/pdf/iin/Menu\\_Indicadores\\_Portugues.pdf](http://www.iin.oea.org/pdf/iin/Menu_Indicadores_Portugues.pdf))

Esse documento é o resultado do plano de ação do Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes, que visa gerar ações em favor do direito à participação e educação cidadã na infância e adolescência (IIN, 2010)

*Indicadores*

# **DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**



# Mentores

O investimento social privado via de regra organiza suas estratégias e intervenções a partir de recortes temáticos específicos. Em sua grande maioria, os programas e projetos se estruturam em torno de finalidades vinculadas a direitos sociais essenciais como a educação, a saúde, o trabalho, o lazer e a cultura. Em outros casos, o recorte se pauta em torno do atendimento a segmentos específicos da população como crianças, idosos, pessoas em situação de vulnerabilidade social entre tantos outros recortes possíveis. Assumindo uma transversalidade a estes recortes, o desenvolvimento territorial (também denominado de desenvolvimento local) emergiu nos anos recentes como um novo conceito para orientar esforços no campo do ISP. Este movimento responde a um processo análogo observado no âmbito das políticas públicas de desenvolvimento que havia ocorrido nas décadas finais do século passado.

O desenvolvimento territorial é um conceito abrangente e organizar as estratégias de atuação social a partir dele reconhece que diferentes recortes geográficos demandam abordagens específicas de acordo com as potencialidades e desafios que caracterizam aquele determinado contorno socioespacial. Nesta perspectiva, vale destacar três características que marcam a atuação pautada no desenvolvimento territorial. Primeiro, como ponto de partida, recomenda-se que qualquer intervenção seja estruturada a partir de um olhar profundo para aquilo que caracteriza um determinado território, levando em consideração os contornos sociais, econômicos, culturais e naturais que ali se apresentam e que produzem uma certa identidade local.

Uma segunda característica decorre desta visão integrada do território, o que faz com que as estratégias pautadas neste conceito não enderecem apenas uma ou outra finalidade social, mas que busquem produzir efeitos que conectam e transitam pelas dimensões social, econômica, ambiental e cultural. Seja em áreas urbanas ou rurais, as estratégias de desenvolvimento territorial se valem das potencialidades locais para mobilizar e promover soluções multidimensionais aos desafios ali enfrentados.

Por fim, um terceiro aspecto que caracteriza abordagem territorial é o protagonismo dos atores locais. A voz do território é fundamental para definir os desafios, imaginar outras realidades, estruturar e executar os processos de transformação que se pretende colocar em marcha. Assim, o resultado não se dá apenas pelos fins, mas também na forma com que as estratégias de intervenção se estruturam, sendo a ação coletiva um dos resultados almejados.

No Instituto Votorantim, temos organizado nossas estratégias em uma perspectiva territorial há mais de dez anos. Desde então, a atuação social nas cidades e regiões que hospedam as plantas operacionais das empresas Votorantim se tornou mais completa e poderosa pois passou a reconhecer a existência de contornos naturais, sociais, culturais e econômicos que constituem territórios. Além disso, passamos a reconhecer que cada comunidade é e deve ser a principal protagonista da sua história. Nessa trajetória de aprendizados, estruturamos um modelo de atuação que se baseia no fortalecimento de 4 capitais do território: 1. O capital humano, ou seja, aquele que se encontra na capacidade de agência de cada cidadão; 2. O dinamismo econômico, ou seja, aquele que se traduz na vitalidade de uma economia pujante, inclusiva e sustentável; 3. O capital institucional, ou seja, aquele que se pereniza em instituições públicas e privadas confiáveis, sólidas e eficientes; e 4. O capital social, ou seja, o que decorre dos laços de confiança, colaboração e solidariedade que se constroem e se sustentam entre os cidadãos que convivem no território.

O desenvolvimento territorial, portanto, pode abarcar ações diversas e transversais que assumem significados específicos na interação com o espaço natural e social de um determinado recorte no espaço e no tempo. Assim, o desenvolvimento territorial pode ser melhor entendido não como um recorte temático, mas como a forma de organizar um processo de desenvolvimento e transformação social.

# Mentores



## **Rafael Gioiell**

*Gerente Geral do Instituto Votorantim*

Em sua jornada profissional, busca criar convergência entre estratégias corporativas e a geração de impacto social. É Doutor, Mestre e Bacharel pela Escola de Comunicação e Artes da USP.



## **Renato Mathias**

*Analista de projetos do Instituto Votorantim*

Tem mais de 15 anos de experiência em gestão de iniciativas de impacto social em organizações públicas, privadas e sociais. É administrador de empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especialista em Gestão de Projetos – PMI pelo SENAC/SP e pós-graduando em Sustentabilidade e Meio Ambiente pela FGV.

instituto  
**VOTORANTIM**

# Apresentação dos Dados

## Conceito de Desenvolvimento Territorial e Metodologia

Adotamos neste projeto os conceitos e indicadores elaborados pela RedEAmérica para o tema Desenvolvimento Territorial. Abaixo há um breve resumo do conceito, do formato de apresentação dos indicadores e da metodologia proposta de mensuração das ações:

### Conceito

“Uma comunidade sustentável é aquela que constrói democraticamente o seu território, buscando um equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais, sociais, institucionais e humanos, com uma perspectiva de equidade em longo prazo.

As comunidades sustentáveis são o resultado de processos nos quais os atores, incluindo as organizações de base, participam ativamente e de maneira democrática na identificação de problemas e soluções, e elaboram acordos para a construção de seu território. Estes processos de concertação permitem gerar visões compartilhadas de futuro entre diversos atores, contribuem para a criação de um sentimento de interdependência e reciprocidade, o qual, por sua vez, facilita o trabalho coletivo e a coordenação de pontos fortes e talentos em torno à vida e acordos coletivos estabelecidos” (Villar, 2015).

Nesse contexto, o processo de desenvolvimento para uma comunidade sustentável deve incluir quatro etapas:

1. Articulação dos atores;
2. Geração dos acordos;
3. Fortalecimento das capacidades e a institucionalidade democrática; e
4. Execução adequada dos planos, que deve ser feita de maneira coordenada entre os atores do território.

### Metodologia de Avaliação Proposta

Diante de um processo complexo e que requer a articulação dos atores do território para a promoção do desenvolvimento das comunidades sustentáveis, a metodologia da RedEAmérica para avaliar as ações de Desenvolvimento Territorial não se propõe a medir os resultados finais do processo de articulação e enfrentamento conjunto, isto é, “se as mudanças previstas aconteceram ou não”, e sim focar na implantação e desenvolvimento das condições básicas para o desenvolvimento sustentável, entre as quais se destacam a articulação entre atores, o estabelecimento de agendas compartilhadas e o incentivo ao trabalho colaborativo e multissetorial.

Dessa forma, os indicadores propostos têm como finalidade auxiliar na avaliação e acompanhamento desses processos (articulação, trabalho em conjunto e aprendizagens dos diferentes atores envolvidos), e estão divididos em 14 categorias. Para cada uma delas, há rubricas\* avaliativas em que as organizações envolvidas nos processos podem se auto avaliar, bem como analisar o resultado do trabalho em conjunto com os demais atores.

\*Rubricas: A **rubrica** é uma ferramenta para a realização de práticas avaliativas e autoavaliativas. Ela possui fatores específicos sobre o que é esperado em uma ação ou processo, cabendo ao usuário da rubrica escolher qual fator mais se aproxima da situação que está sendo avaliada.

Fonte: <https://www.redeamerica.org/Comunidades-sostenibles>

# Apresentação dos Dados

<b>Mentoria</b>	
Rafael Luis Pompeia Gioielli	Instituto Votorantim
Renato Mathias	Instituto Votorantim
<b>Investidores Sociais - Validação</b>	
Tabôa	Daniela Komives
<b>ONGs - Validação</b>	
Associação Humana Povo para Povo Brasil	Líliam Pitanga
<b>Colaboradores - Reuniões e/ou Indicação de referências e indicadores</b>	
FEAC	Leandro Pinheiro
Fundação Alphaville	Aline Oliveira
Fundação Alphaville	Diandra Thomaz
Fundação Alphaville	Fernanda Toledo de Olveira
Intercement	Kleber da Silva
Intercement	Rafael Guisso
RedEAmérica	Margareth Florez
RedEAmérica	Paola Zuniga
<b>Demais Instituições convidadas para Validação</b>	
Fundação Alphaville	
Fundação Tide Setúbal	

# Indicadores

Dimensão	#	Decisão Final	ODS
<b>1 Planejamento, acompanhamento e avaliação colaborativa</b>			
<b>1.a Informação do Território</b>			
<b>Capacidade para coletar, analisar e interpretar informação do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação de iniciativas de desenvolvimento</b>			
<b>Organização</b>	<b>1</b>	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor A SUA ORGANIZAÇÃO quanto a capacidade de coletar, analisar e interpretar informação do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b></p> <p>a. As informações do território não são coletadas, analisadas e interpretadas durante estes processos, não se dispõe de pessoas capacitadas para fazê-lo.</p> <p>b. As informações do território não são coletadas, analisadas e interpretadas durante esse processo, embora existam pessoas capacitadas para fazê-lo.</p> <p>c. As informações do território são coletadas, analisadas e interpretadas, mas apenas para alguns trabalhos durante esses processos, por não haver pessoas capacitadas o suficiente.</p> <p>d. As informações do território são coletadas, analisadas e interpretadas durante esses processos.</p>	-
<b>Capacidade conjunta dentro da iniciativa</b>	<b>2</b>	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de coletar, analisar e interpretar informações do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b></p> <p>(a) As informações do território não são coletadas, analisadas e interpretadas durante estes processos, não se dispõe de pessoas capacitadas para fazê-lo.</p> <p>(b) As informações do território são coletadas, analisadas e interpretadas durante esses processos, mas não por meio de um processo conjunto entre os atores da iniciativa.</p> <p>(c) As informações do território são recolhidas, analisadas e interpretadas de maneira conjunta somente durante alguns desses processos.</p> <p>(d) As informações do território são recolhidas, analisadas e interpretadas de forma conjunta entre os atores da iniciativa durante esses processos.</p>	-
<b>Evolução da capacidade como resultado da iniciativa</b>	<b>3</b>	<p><b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, o quanto você considera que foram fortalecidas as suas capacidades e/ou as de seus aliados para coletar, analisar e interpretar informações do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b></p> <p>(a) Nada.</p> <p>(b) Quase nada.</p> <p>(c) Razoável.</p> <p>(d) Muito.</p>	-

## Identificar principais desafios

### Capacidade para identificar os principais desafios do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento

<b>Organização</b>	<b>4</b>	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor A SUA ORGANIZAÇÃO quanto às capacidades de identificar os desafios do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b> (a) Não foram identificados os desafios do território durante esses processos e não se dispõe de pessoas capacitadas para fazê-lo. (b) Não foram identificados os desafios do território durante esses processos, embora haja pessoas capacitadas para fazê-lo. (c) Os desafios do território são identificados, mas somente durante alguns trabalhos desses processos, por não haver pessoas capacitadas o suficiente. (d) Os desafios do território são identificados durante esses processos.	-
<b>Capacidade conjunta dentro da iniciativa</b>	<b>5</b>	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de identificar os desafios do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b> (a) Os desafios do território não são identificados durante esses processos. (b) Os desafios do território são identificados durante esses processos, mas não por meio de um processo conjunto. (c) Os desafios do território são identificados de maneira conjunta somente durante alguns desses processos. (d) Os desafios do território são identificados em conjunto durante esses processos entre os atores da iniciativa.	-
<b>Evolução da capacidade como resultado da iniciativa</b>	<b>6</b>	<b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, o quanto você considera que foram fortalecidas suas capacidades e/ou as de seus aliados para identificar os desafios do território durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b> (a) Nada. (b) Quase nada. (c) Razoável. (d) Muito.	-

1.c		Estabelecer prioridade e metas compartilhadas	
		Capacidade para estabelecer prioridades e metas compartilhadas durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação de iniciativas de desenvolvimento	
Capacidade conjunta dentro da iniciativa	7	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de estabelecer prioridades e metas compartilhadas durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b></p> <p>(a) Não são estabelecidas prioridades ou metas durante esses processos.</p> <p>(b) São estabelecidas prioridades ou metas compartilhadas durante esses processos, mas não por meio de um processo conjunto.</p> <p>(c) São estabelecidas prioridades ou metas compartilhadas de maneira conjunta somente durante alguns desses processos.</p> <p>(d) São estabelecidas prioridades ou metas durante esses processos em conjunto entre os atores da iniciativa.</p>	-
Evolução da capacidade como resultado da iniciativa	8	<p><b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, o quanto você considera que foram fortalecidas as suas capacidades e/ou de seus aliados para estabelecer prioridades ou metas compartilhadas durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b></p> <p>(a) Nada.</p> <p>(b) Quase nada.</p> <p>(c) Razoável.</p> <p>(d) Muito.</p>	-
1.d		Formular programas, planos e projetos	
		Capacidade para formular planos, programas e projetos durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação de iniciativas de desenvolvimento	
Organização	9	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor A SUA ORGANIZAÇÃO quanto à capacidade de formular planos, programas e projetos durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação do território?</b></p> <p>(a) Não são formulados planos, programas e projetos durante esses processos, não se dispõe de pessoas capacitadas para fazê-lo.</p> <p>(b) Não são formulados planos, programas e projetos, embora existam pessoas capacitadas para fazê-lo.</p> <p>(c) São formulados planos, programas e projetos, embora somente para alguns dos trabalhos durante esses processos, por não haver pessoas capacitadas o suficiente.</p> <p>(d) São formulados planos, programas e projetos durante esses processos.</p>	
Capacidade conjunta dentro da iniciativa	10	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de formular planos, programas e projetos durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b></p> <p>(a) Não são formulados planos, programas e projetos durante esses processos.</p> <p>(b) São formulados planos, programas e projetos durante esses processos, mas não tem sido por meio de um processo conjunto.</p> <p>(c) São formulado planos, programas e projetos de maneira conjunta somente durante alguns desses processos.</p> <p>(d) São formulados planos, programas e projetos durante esses processos em conjunto entre os atores da iniciativa.</p>	

	<b>Evolução da capacidade como resultado da iniciativa</b>	<b>11</b>	<b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, o quanto você considera que foram fortalecidas as suas capacidades e/ou as de seus aliados para formular planos, programas e projetos durante os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento?</b> (a) Nada. (b) Quase nada. (c) Razoável. (d) Muito.	-
<b>1.e Identificar indicadores comuns</b>				
<b>Capacidade dos atores que interveem de identificar indicadores comuns para realizar conjuntamente o acompanhamento dos avanços e dificuldades do desenvolvimento no território e retroalimentar continuamente o processo de implementação das iniciativas</b>				
	<b>Capacidade conjunta dentro da iniciativa</b>	<b>12</b>	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de identificar indicadores comuns e realizar conjuntamente o acompanhamento dos avanços e dificuldades do desenvolvimento no território e retroalimentar continuamente o processo de implementação das iniciativas de desenvolvimento?</b> (a) Não existem, não se sabe formular indicadores. (b) Não existem, foram propostos indicadores, mas não houve consenso. (c) Existem indicadores, mas não foram definidos ou aprovados por todos os membros da iniciativa. (d) Existem indicadores definidos e aprovados por todos os membros da iniciativa avaliada.	-
	<b>Evolução da capacidade como resultado da iniciativa</b>	<b>13</b>	<b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, o quanto você considera que foram fortalecidas as suas capacidades e/ou as de seus aliados para identificar indicadores comuns e assim realizar conjuntamente o acompanhamento dos avanços e dificuldades do desenvolvimento no território e retroalimentar continuamente o processo de implementação das iniciativas?</b> (a) Nada. (b) Quase nada. (c) Razoável. (d) Muito.	-
<b>2 Antecipação e adaptação à mudança</b>				
<b>2.a Análise de mudanças</b>				
<b>Capacidade para analisar criticamente as mudanças mais relevantes que estão ocorrendo no território e seu contexto para enfrentar os novos desafios e oportunidades</b>				
	<b>Organização</b>	<b>14</b>	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor A SUA ORGANIZAÇÃO quanto à capacidade para analisar criticamente as mudanças no território e seu contexto para ajustar estratégias e renovar o repertório de propostas, enfrentando os novos desafios e oportunidades?</b> (a) Não são analisadas criticamente as mudanças no território, não se dispõe de pessoas capacitadas para fazê-lo. (b) Não são analisadas criticamente as mudanças no território, embora existam pessoas capacitadas para fazê-lo. (c) São analisadas criticamente as mudanças no território, mas os seus resultados não são usados para ajustar as estratégias a seguir ou renovar o repertório de propostas. (d) São analisadas criticamente as mudanças no território e os seus resultados são utilizados para ajustar as estratégias a seguir e renovar o repertório de propostas.	-

Capacidade conjunta dentro da iniciativa	15	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de analisar criticamente as mudanças no território e seu contexto?</b></p> <p>(a) Não são analisadas conjuntamente as mudanças no território e seu contexto.  (b) São analisadas conjuntamente as mudanças no território e seu contexto.  (c) São analisadas conjuntamente as mudanças no território e seu contexto, e são ajustadas as estratégias ou se renova o repertório de propostas para enfrentar os novos desafios e oportunidades, quando é pertinente.</p>
Evolução da capacidade como resultado da iniciativa	16	<p><b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, o quanto você considera que foram fortalecidas as suas habilidades e/ou as de seus aliados para analisar criticamente as mudanças no território e seu contexto para ajustar as estratégias a seguir e renovar o repertório de propostas enfrentando os novos desafios e oportunidades?</b></p> <p>(a) Nada.  (b) Quase nada.  (c) Razoável.  (d) Muito.</p>
<b>3 Cooperação e Negociação</b>		
<b>3.a Resolução de conflitos</b>		
<b>Capacidade do conjunto de atores que participam da iniciativa para resolver os conflitos dialogando</b>		
Capacidade conjunta dentro da iniciativa	17	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de resolver conflitos dialogando?</b></p> <p>(a) Nunca são solucionados dialogando.  (b) Quase nunca são solucionados dialogando.  (c) Às vezes são solucionados dialogando.  (d) Quase sempre são solucionados dialogando.  (e) Sempre são solucionados dialogando.</p>
Evolução da capacidade como resultado da iniciativa	18	<p><b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, o quanto você considera que foram fortalecidas as suas capacidades e/ou as de seus aliados para resolver os conflitos dialogando?</b></p> <p>(a) Nada.  (b) Quase nada.  (c) Razoável.  (d) Muito.</p>
<b>3.b Administração de recursos</b>		
<b>Capacidade para, de maneira conjunta, implementar, acompanhar e administrar recursos financeiros e não financeiros nas iniciativas de desenvolvimento em andamento</b>		
Capacidade conjunta dentro da iniciativa	19	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a capacidade CONJUNTA dos atores que participam da iniciativa de implementar, acompanhar e administrar os recursos financeiros e não financeiros na iniciativa de desenvolvimento que se está avaliando?</b></p> <p>(a) Não são implementados, acompanhados ou administrados recursos conjuntamente na iniciativa de desenvolvimento avaliada.  (b) É feito de maneira conjunta somente em alguns desses processos.  (c) É implementado, acompanhado, e os recursos são administrados conjuntamente entre os atores da iniciativa.</p>
Evolução da capacidade como resultado da iniciativa	20	<p><b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor o conjunto de atores que participa da iniciativa quanto à capacidade CONJUNTA para implementar, acompanhar e administrar os recursos financeiros e não financeiros na iniciativa de desenvolvimento que está sendo avaliada?</b></p> <p>(a) Nada.  (b) Quase nada.  (c) Razoável.  (d) Muito.</p>

## 4 Confiança

### 4.a Confiança e credibilidade

Confiança e credibilidade entre os participantes da iniciativa para facilitar a ação coletiva e o trabalho colaborativo

Percepção conjunta dentro da iniciativa	21	<b>Por favor, avalie de maneira CONJUNTA o grau de transparência entre os atores que participam da iniciativa:</b> (a) Muito baixo. (b) Baixo. (c) Médio. (d) Alto. (e) Muito alto.
Percepção conjunta dentro da iniciativa	22	<b>Por favor, avalie de maneira CONJUNTA o grau do diálogo aberto e franco entre os atores que participam da iniciativa:</b> (a) Muito baixo. (b) Baixo. (c) Médio. (d) Alto. (e) Muito alto.
Percepção conjunta dentro da iniciativa	23	<b>Por favor, avalie de maneira CONJUNTA o grau do cumprimento de compromissos entre os atores que participam da iniciativa:</b> (a) Muito baixo. (b) Baixo. (c) Médio. (d) Alto. (e) Muito alto.
Evolução da capacidade como resultado da iniciativa	24	<b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA que está avaliando, como você compara a sua confiança e credibilidade frente as demais organizações participantes em releção ao início da iniciativa?</b> (a) Diminuiu. (b) Manteve-se igual. (c) Aumentou.

## 5 Articulação Multissetorial

### 5.a Participação de diferentes setores

Participação de organizações de diferentes setores para trabalhar de maneira coordenada na iniciativa comum relacionada com o desenvolvimento sustentável do território

Iniciativa avaliada	25	<b>Quais tipos de organizações participam NA INICIATIVA AVALIADA?</b> (a) Organizações de base. (b) Organizações Não Governamentais. (c) Fundações e empresas. (d) Setor público.	
Iniciativa avaliada	26	<b>Você considera que ainda faltam organizações ou setores específicos para se juntarem às iniciativas territoriais que poderiam potencializar o trabalho realizado?</b> (a) Sim, faltam muitas. (b) Sim, algumas. (c) Sim, uma em particular. (d) Não, todas as necessárias fazem parte.	
Iniciativa avaliada	27	<b>Você considera que se promove a participação de novas organizações ou setores na iniciativa avaliada?</b> (a) Não se promove. (b) Sim, promove-se, mas não se executa ações de inclusão real dos atores que faltam. (c) Sim, promove-se e são realizadas ações para buscar a inclusão real dos atores que estão faltando.	

## 6 Normas Partilhadas

### 6.a Construção participativa

Construção participativa e aceitação de orientações, acordos e procedimentos para o diálogo e administração de conflitos

Iniciativa avaliada	28	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor a construção e o grau de aceitação das orientações, acordos e procedimentos para o diálogo e a administração de conflitos nos espaços partilhados com os demais membros da iniciativa?</b> (a) Não existem orientações, acordos ou procedimentos para o diálogo e a administração de conflitos. (b) Existem orientações, acordos ou procedimentos para o diálogo e a administração de conflitos que são acatadas, mas não são construídos participativamente. (c) Existem orientações, acordos ou procedimentos para o diálogo e a administração de conflitos, são construídas participativamente, mas não são acatadas em sua totalidade. (d) Existem orientações, acordos ou procedimentos para o diálogo e administração de conflitos, são construídos participativamente, e acatadas em sua totalidade.	
---------------------	----	--	---

Evolução da capacidade como resultado da iniciativa	29	<p><b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA</b> que está avaliando, como você compara o grau de aceitação das orientações, acordos e procedimentos definidos para o diálogo e administração de conflitos hoje em dia em relação ao início da iniciativa?</p> <p>(a) Diminuiu. (b) Manteve-se igual. (c) Aumentou.</p>	
<b>7 Alianças e Redes</b>			
<b>7.a Existência de alianças e redes</b>			
Existência de alianças e redes para complementar pontos fortes e aprender com os outros aumentando a escala e impacto das ações, melhorando assim a sustentabilidade do território			
Iniciativa avaliada	30	<p><b>As alianças e redes criadas durante a iniciativa entre atores participantes e/ou não participantes têm permitido complementar pontos fortes, aprender de outros e elevar a escala e impacto das ações melhorando a sustentabilidade do território?</b></p> <p>(a) Não se formaram alianças e redes. (b) Nada (c) Pouco. (d) Razoável. (e) Muito</p>	
<b>8 Inclusão de Diversos Atores</b>			
<b>8.a Desenvolvimento de lideranças</b>			
Apoio ao desenvolvimento de líderes e organizações de mulheres, jovens e grupos étnicos			
Iniciativa avaliada	31	<p><b>Perguntas / Opções de resposta</b> <b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA</b> que se está avaliando, quais dos seguintes atores se vincularam ao processo de desenvolvimento territorial?</p> <p>(a) Líderes ou organizações de base de mulheres. (b) Líderes ou organizações de base de jovens. (c) Líderes ou organizações de base de grupos étnicos.</p>	
Iniciativa avaliada	32	<p><b>COMO RESULTADO DA INICIATIVA</b> que se está avaliando, você considera que a sua organização ou outras organizações aliadas tem apoiado o desenvolvimento de líderes e organizações de base de mulheres, jovens ou grupos étnicos?</p> <p>(a) Não existem no território. (b) Nada. (c) Pouco. (d) Razoável. (e) Muito.</p>	

## 9 Institucionalidade Democrática

### 9.a Instituições, normas e regras

Instituições, normas e regras do jogo no âmbito territorial para a deliberação, diálogo, geração de acordos e elaboração de planos para o trabalho colaborativo entre autoridades públicas, organizações da sociedade civil e empresas

Iniciativa avaliada	33	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor A INICIATIVA AVALIADA quanto ao uso e criação ou fortalecimento de espaços para a deliberação, diálogo, geração de acordos e elaboração de planos para o trabalho colaborativo com o setor público?</b> (a) Não se tem criado, fortalecido ou utilizado esses espaços. (b) Não se tem criado ou fortalecido esses espaços, mas são utilizados. (c) São criados ou fortalecido esses espaços e são utilizados.	
Iniciativa avaliada	34	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor A INICIATIVA AVALIADA quanto ao uso e criação ou fortalecimento de espaços para a deliberação, diálogo, geração de acordos e elaboração de planos para o trabalho colaborativo entre organizações da sociedade civil e empresas?</b> (a) Não se tem criado, fortalecido ou utilizado esses espaços. (b) Não se tem criado ou fortalecido esses espaços, mas são utilizados. (c) São criados ou fortalecido esses espaços e são utilizados.	

## 10 Incidência na agenda e políticas públicas

### 10.a Influência em assuntos públicos

Influência em assuntos públicos, na elaboração de políticas públicas e na distribuição de recursos públicos

Iniciativa avaliada	35	<b>Qual das seguintes afirmações descreve melhor A INICIATIVA AVALIADA quanto a sua influência na elaboração de políticas públicas e na distribuição de recursos, ou na realização do controle social da gestão e gasto público?</b> (a) Não há influência na elaboração de políticas públicas e na distribuição de recursos, nem se realiza controle social. (b) Não há influência na elaboração de políticas públicas e na distribuição de recursos, mas é realizado o controle social da gestão e dos gastos públicos. (c) Há influência na elaboração de políticas públicas e na distribuição de recursos, mas não se realiza controle social da	
---------------------	----	---	---

## 11 Supremacia do Interesse Público

### 11.a Supremacia do Interesse Público

Influência em assuntos públicos, na elaboração de políticas públicas e na distribuição de recursos públicos

Iniciativa avaliada	36	<b>NA INICIATIVA AVALIADA, você considera que há a supremacia do interesse público sobre o particular em suas ações e entre os aliados?</b> (a) Não. (b) Pouco. (c) Razoável. (d) Muito.	 
---------------------	----	--	--

12.a	Indique os objetivos sociais para os quais a iniciativa avaliada contribui		
	<b>37</b>	Contribui para que crianças concluam o ensino fundamental.	ODS 4
	<b>38</b>	Contribui para que crianças tenham acesso aos serviços de atenção e desenvolvimento da primeira infância.	ODS 4, ODS 3
	<b>39</b>	Contribui para a promoção do acesso à formação técnica, profissional e superior de qualidade. Contribui para a promoção de competências para o emprego, trabalho decente e empreendedorismo.	ODS 4, ODS 8
	<b>40</b>	Contribui para a promoção do acesso a todos os níveis de ensino e formação profissional. Contribui para a promoção da alfabetização e de noções elementares de aritmética.	ODS 4, ODS 8
	<b>41</b>	Contribui para a propagação entre os alunos de conhecimentos que promovem o desenvolvimento sustentável.	ODS 4
	<b>42</b>	Contribui para a construção e adequação de instalações educacionais que ofereçam entornos de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes para crianças e pessoas com deficiência.	ODS 4
	<b>43</b>	Contribui para aumentar a oferta de docentes qualificados.	ODS 4, ODS 8
	<b>44</b>	Contribui para diminuir formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas.	ODS 5
	<b>45</b>	Contribui para promover o acesso a moradias e serviços básicos adequados e/ou melhorar bairros marginais.	ODS 1, ODS 11, ODS 14
	<b>46</b>	Contribui para proteger e preservar o patrimônio cultural e natural.	ODS 11, ODS 15
	<b>47</b>	Contribui para diminuir o número de mortes causadas por desastres e/ou pessoas afetadas por eles.	ODS 1, ODS 11, ODS 13
	<b>48</b>	Contribui para a promoção do acesso a áreas verdes e espaços públicos seguros, inclusivos e acessíveis.	ODS 11
	<b>49</b>	Contribui para reduzir todas as formas de violência.	ODS 11, ODS 16
	<b>50</b>	Contribui para diminuir o maltrato, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças	ODS 16
	<b>51</b>	Contribui para promover o estado de direito e igualdade de acesso à justiça para todos.	ODS 16
	<b>52</b>	Contribui para a promoção de instituições eficazes e transparentes e redução da corrupção e suborno.	ODS 16
	<b>53</b>	Contribui para a diminuir a proporção jovens desempregados/não estudam/não recebem capacitação.	ODS 4, ODS 8
	<b>54</b>	Contribui para promover o acesso público à informação e/ou à proteção das liberdades fundamentais, em conformidade com as leis nacionais e os acordos internacionais.	ODS 16

### 13 Objetivos Econômicos

#### 13.a Indique os objetivos econômicos para os quais a iniciativa avaliada contribui

	<b>55</b>	Contribui para a garantia de que todos tenham os mesmos direitos aos recursos econômicos, serviços básicos, à propriedade e ao controle de terras e outros bens, à herança, recursos naturais, às novas tecnologias apropriadas e aos serviços financeiros, incluindo o microcrédito.	ODS 8, ODS 10
	<b>56</b>	Contribui para aumentar a produtividade agrícola e a renda dos produtores de alimentos.	ODS 2, ODS 8, ODS 10
	<b>57</b>	Contribui para aumentar a produtividade econômica.	ODS 8, ODS 9
	<b>58</b>	Contribui para atividades produtivas, o empreendedorismo, a criatividade e a inovação e/ou fomentar a formalização e o crescimento das microempresas, e as pequenas e médias empresas.	ODS 8, ODS 9
	<b>59</b>	Contribui para melhorar a produção e o consumo eficiente dos recursos, procurando desvincular o crescimento econômico da degradação do meio ambiente.	ODS 8, ODS 9, ODS 12
	<b>60</b>	Contribui para o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente, incluindo os jovens e as pessoas com deficiência e/ou para a igualdade de remuneração para trabalho de igual valor.	ODS 8, ODS 10
	<b>61</b>	Contribui para erradicar o trabalho forçado e as formas contemporâneas de escravidão e o tráfico de pessoas, e/ou assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo o recrutamento e a utilização de criança-soldado.	ODS 8, ODS 16
	<b>62</b>	Contribui para a proteção dos direitos laborais e/ou para a promoção de um entorno de trabalho seguro e sem riscos para todos os trabalhadores.	ODS 8
	<b>63</b>	Contribui para a promoção de um turismo sustentável que crie postos de trabalho e promova a cultura.	ODS 8
	<b>64</b>	Contribui para o desenvolvimento de infraestruturas confiáveis, sustentáveis, resilientes e de qualidade, para apoiar o desenvolvimento econômico e o bem-estar humano.	ODS 8, ODS 10
	<b>65</b>	Contribui para o acesso à tecnologia da informação e das comunicações e/ou com ações para proporcionar o acesso universal à Internet.	ODS 17
	<b>66</b>	Contribui para a redução do desperdício de alimentos per capita e/ou para reduzir a perda de alimentos nas cadeias de produção e fornecimento.	ODS 9

### 14 Objetivos Ambientais

#### 14.a Indique os objetivos ambientais para os quais a iniciativa avaliada contribui

	<b>67</b>	Contribui para a sustentabilidade de sistemas de produção de alimentos e aplicar práticas agrícolas resilientes.	ODS 2, ODS 8, ODS 10
	<b>68</b>	Contribui para o acesso à água potável por um preço acessível a todos.	ODS 1, ODS 6, ODS 11
	<b>69</b>	Contribui para o acesso a serviços de saneamento e higiene adequados e equitativos para todos.	ODS 1, ODS 6, ODS 11
	<b>70</b>	Contribui para a qualidade da água.	ODS 6

<b>71</b>	Contribui para reduzir o número de pessoas que sofrem por falta de água. Contribui para proteger e/ou reestabelecer ecossistemas relacionados com a água. Gestão sustentável de todos os tipos de florestas e montanhas.	ODS 1, ODS 6, ODS 11
<b>72</b>	Garante o acesso a serviços de energia acessíveis, confiáveis e modernos. Contribui para o uso eficiente dos recursos naturais.	ODS 7, ODS 12
<b>73</b>	Contribui para a gestão ecologicamente racional de produtos químicos e de todos os resíduos ao longo de seu ciclo de vida, e/ou para reduzir significativamente sua liberação na atmosfera, água e solo.	ODS 12
<b>74</b>	Contribui para a redução de resíduos mediante prevenção, redução, reciclagem e/ou reutilização.	ODS 12
<b>75</b>	Contribui para melhorar a educação, a sensibilização e a capacitação humana e institucional para diminuir as mudanças climáticas, para a adaptação à mudança do clima, a redução de seus efeitos e para o alerta precoce.	ODS 13
<b>76</b>	Previne e reduz a contaminação marinha de todo tipo.	ODS 14
<b>77</b>	Contribui para fomentar a atividade pesqueira responsável e evitar a pesca excessiva, a pesca ilegal, não declarada e não regulamentada e as práticas pesqueiras destrutivas.	ODS 14
<b>78</b>	Contribui para diminuir a desertificação, e/ou reabilitar as terras e os solos degradados.	ODS 15
<b>79</b>	Contribui para deter a perda da biodiversidade e/ou para proteger espécies ameaçadas.	ODS 15
<b>80</b>	Contribui para diminuir a caça furtiva e o tráfico de espécies protegidas da flora e fauna.	ODS 15
<b>81</b>	Contribui para reduzir o número de mortes e doenças por produtos químicos e/ou contaminação.	ODS 3
<b>82</b>	Contribui para reduzir o impacto ambiental negativo das cidades, especialmente para a qualidade do ar e da gestão de resíduos municipais, e de outros tipos	ODS 11

**Para mais informações sobre as dimensões e seus respectivos indicadores aqui apresentados:**

<https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/SistemadeMensuracaodeResultados.pdf?ver=2018-12-04-134329-010>

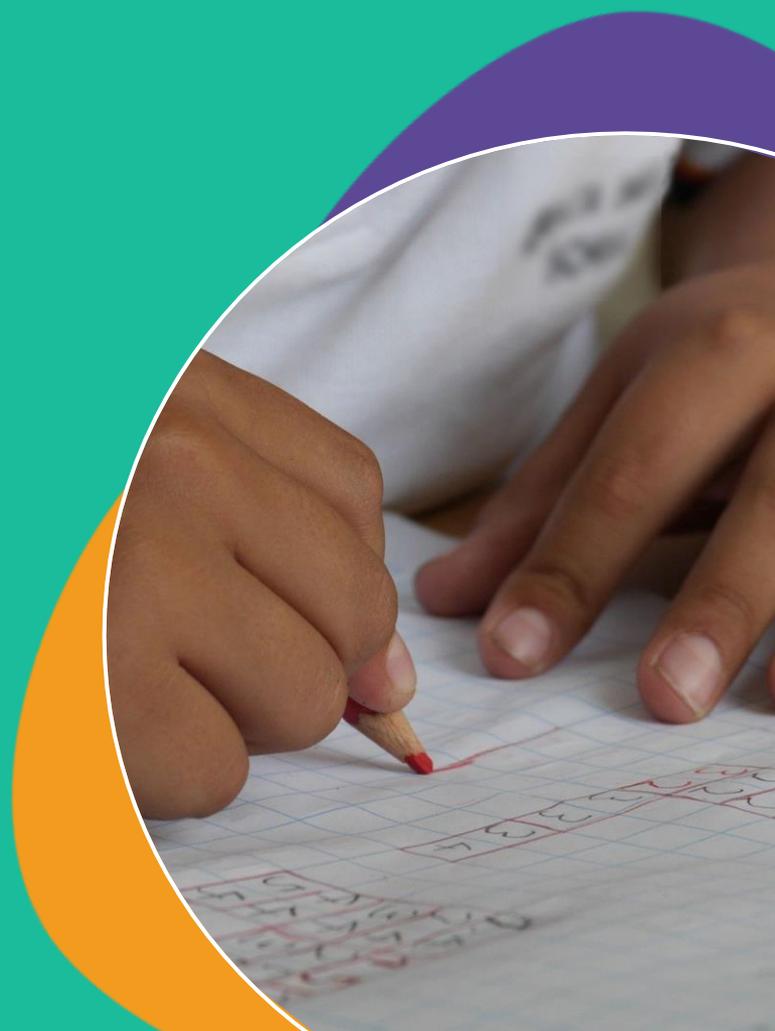
# Fonte dos indicadores levantados para o tema Desenvolvimento Territorial

Os indicadores sugeridos para a avaliação das iniciativas de Desenvolvimento Territorial aqui apresentados foram desenvolvidos pela **RedEAmérica** e gentilmente cedidos nesse projeto para uso de ONGs, Investidores Sociais e demais partes interessadas.

Links para referência e/ou mais informações sobre tema e subtemas	
Site / Publicação	Descrição
RedEAmérica ( <a href="https://www.RedEAmerica.org/Comunidades-sostenibles">https://www.RedEAmerica.org/Comunidades-sostenibles</a> )	A RedEAmérica, formada por cerca de 70 empresas, fundações e institutos de 12 países da América Latina, é referência para a geração de conhecimento, a articulação de ações coletivas e a construção de uma agenda de desenvolvimento sustentável nas comunidades em que atuam. Este link traz materiais sobre conceitos, enfoque e a visão de comunidades sustentáveis.
Resultados em Comunidades Sustentáveis ( <a href="https://www.RedEAmerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ResultadosenComunidadesSostenibles_PORT.pdf?ver=2017-09-05-144404-503">https://www.RedEAmerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ResultadosenComunidadesSostenibles_PORT.pdf?ver=2017-09-05-144404-503</a> )	Este documento é traz a proposta para a avaliação das intervenções orientadas para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis, que foi discutida, analisada e validada com os membros da RedEAmérica. Rodrigo Villar, RedEAmérica, 2017
Sistema de mensuração de resultados do processo de promoção de Comunidades Sustentáveis ( <a href="https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/SistemadeMensuracaodeResultados.pdf?ver=2018-12-04-134329-010">https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/SistemadeMensuracaodeResultados.pdf?ver=2018-12-04-134329-010</a> )	Ao longo deste documento, a RedEAmérica apresenta detalhadamente explicações sobre as dimensões e os indicadores desenvolvidos para a mensuração dos resultados do processo de promoção de comunidades sustentáveis (indicadores apresentados acima). María Lucía Trujillo e Juan Pablo Mosquera, RedEAmérica, 2018
GIFE ( <a href="https://gife.org.br/cooperacao-e-desenvolvimento-territorial-especialista-aponta-protagonismo-dos-atores-locais-como-elemento-chave/?utm_campaign=redegife_1170_01032021_site_-_cadastro&amp;utm_medium=email&amp;utm_source=RD+Station">https://gife.org.br/cooperacao-e-desenvolvimento-territorial-especialista-aponta-protagonismo-dos-atores-locais-como-elemento-chave/?utm_campaign=redegife_1170_01032021_site_-_cadastro&amp;utm_medium=email&amp;utm_source=RD+Station</a> )	Entrevista realizada pelo GIFE entrevistou Roberto Vilela, diretor executivo da Tabôa, que aponta protagonismo dos atores locais como elemento-chave. GIFE: associação formada por investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Tabôa: organização que fomenta iniciativas de base comunitária e empreendimentos socioeconômicos que valorizam a cultura local, a diversidade e contribuem para a geração de prosperidade e qualidade de vida no Sul da Bahia
11o Congresso GIFE ( <a href="https://www.youtube.com/watch?v=IVhAj8yx9Y8">https://www.youtube.com/watch?v=IVhAj8yx9Y8</a> )	Gravação do painel Cooperação e Desenvolvimento Territorial, realizado no 11o Congresso GIFE, com a participação de Diane Pereira Sousa (Instituto Baixada), Fernanda Toledo (Fundação Alphaville/RedEAmérica), Jeconias Rosendo da Silva Junior (Frente Nacional de Prefeitos), Pâmella De-Cnop (Funação Vale) e Roberto Vilela (Tabôa). GIFE, 2020

*Indicadores*

# EDUCAÇÃO



# Mentora

A prioridade na universalização da conclusão da educação básica é pilar fundamental para o desenvolvimento econômico e social sustentável do país. Reduzir as desigualdades de oportunidades educacionais ofertadas às crianças e jovens por todo o Brasil é outra questão fundamental a ser enfrentada.

Muito há que se fazer em todo o país por uma educação com mais qualidade e maior equidade. A orientação do caminho, as principais ferramentas e as grandes mudanças dependem do Estado.

Porém, não há como prescindir da participação do setor privado com suas organizações sociais. Por comandar pequenas e médias embarcações, estas podem analisar casos em detalhe, realizar diagnósticos individualizados, compartilhar habilidades e conhecimentos específicos, oferecendo recursos humanos, físicos e financeiros, dispondo de capacidade e agilidade para mobilizar a sociedade e apoiar escolas, municípios e estados nas demandas mais variadas.

Diferencia-se também na oportunidade de experimentar, avaliar, aprimorar e selecionar as melhores experiências que devem crescer, que podem ser compartilhadas e podem até mesmo inspirar políticas públicas. Entre tantas outras vantagens dos beneficiários, é comum que a participação privada contribua para a continuidade das próprias políticas públicas educacionais, historicamente pouco valorizadas em todas as esferas de governo.

A Metas Sociais é uma consultoria com atuação focada nos temas relevantes para o desenvolvimento social.

Valorizamos, em especial, a gestão baseada em dados, índices de qualidade, bons diagnósticos, monitoramento e avaliação de projetos como meios de buscar a maior eficácia e eficiência dos projetos.

Por tudo isso, é uma grande satisfação contribuir um pouquinho para a Vitrine de ONGs, um projeto muito alinhado com o que eu acredito. Melhor ainda que seja na área da educação que é um dos setores com maior riqueza de dados, mas ainda carente de atenção. Estou certa de que a Liga Social e todos seus colaboradores, por meio da contribuição com as organizações sociais e com os investidores sociais, está entregando resultados muitos valiosos à toda a sociedade.

Fabiana de Felício

# Mentora



## **Fabiana de Felício**

Graduada e mestre em Economia pela Universidade de São Paulo (USP), consultora de empresas e organizações sociais, especialmente na criação e acompanhamento de indicadores sociais, monitoramento e avaliação de impacto de projetos sociais. Sua área de pesquisa e atuação profissional sempre esteve focada na Economia Social, com destaque para educação, mas também com artigos e consultorias nas áreas de economia do trabalho, pobreza, sustentabilidade e saúde. Atuou como assessora de pesquisa da Diretoria Geral da ESAF/Ministério da Economia, entre 2004 e 2005, e no Inep/ MEC, inicialmente como a coordenação da assessoria de pesquisa, posteriormente como Diretora de Estudos Educacionais, até março de 2008.

# PARTICIPANTES

<b>Mentoria</b>	
Fabiana de Felício (Metas Sociais)	
<b>Investidores Sociais - Validação</b>	
Fundação Lemann	Rayana Diogo de Vasconcelos
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Beatriz de Oliveira Abuchaim
Instituto Humanize	Camila Castro
Instituto Humanize	Joice Garcia
Itaú Social	Carlos Eduardo Garrido
<b>ONGs - Validação</b>	
Amigos do Bem	Alceu Caldeira de Oliveira
ASEC Brasil - Associação pela Saúde Emocional de Crianças	Juliana Fleury
Associação Beneficente Nova Conquista	Mercia Salvador
Associação Cristã de Osasco	Celina M Prado
Associação dos Deficientes Físicos de Poços de Caldas-ADEFIP	Ana Paula Gonçalves Tranche
Associação Educacional e Assistencial Casa do Zezinho	Ana Beatriz Fernandes Nogueira
Associação Experimental de Mídia Comunitária - BEM TV	Paula Kwamme Latgé
Associação Obra do Berço	Pamela Godoy e Fátima Calassancio
Associação Redes de Desenvolvimento da Maré	Andreia Martins de Oliveira Santo
Associação Sarambuí	John Lennon Silva Gomes
Associação Varzeagrandense Madre Teresa de Calcutá	Jéssica Fernandes Federici
Casa do Rio	Thiago Cavalli
Centro de Educação Popular - CEDEP	Maria Marlene da Silva
Circo Crescer e Viver	Carolina Chaves

Congregação Israelita Paulista	Adriana Karaver Benjamin
CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento	Flavia Mota / Eliane Almeida
Fundação Eufraten	Carmen Lúcia Augusto Ferreira Martines
GAMT-Grupo de Assessoria e Mobilização de Talentos	Priscila Magalhães Porfírio
IBEAC	Cláudia Dias Nogueira
ICA - Instituição de Incentivo à Criança e ao Adolescente de Mogi Mirim	Tássia Vanessa Siqueira Faria
Instituto Camará Calunga	João Carlos Guilhermino da Franca
Instituto ICA	Tarcisia Mônica
Instituto Janelas Abertas	Julia Rodrigues
Instituto Ponte	Bartira Gomes de Almeida
Instituto Pró-Saber SP	Maria Cecilia Lins
Liga Solidária	Danilo Barreto de Andrade
Projeto integral de vida-pró-vida	CELIOMAR DIAS DE OLIVEIRA
SERTA	Valdiane Soares da Silva
SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa	Alexsandra Maria da Silva
WimBelemDon	Leonardo Stumpf Teixeira
<b>Colaboradores - Reuniões e/ou Indicação de referências e indicadores</b>	
ASEC Brasil	Cibele Tosi
ASEC Brasil	Juliana Fleury
Instituto CSHG	Isabel Aché
Instituto CSHG	Isabel Aché
Itaú Social	Ana Maria Barbosa Carminato
Liga Solidária	Alvino Silva
Liga Solidária	Danilo Andrade
Todos pela Educação	Vanessa Yumi

**Demais Instituições convidadas para Validação**

Casa do Zezinho	Casa do Zezinho
ICSHG	ICSHG
Projeto Arrastão	Projeto Arrastão
ONGs parceiras do Itaú Social (Missão em Foco)	ONGs parceiras do Itaú Social (Missão em Foco)
ONGs parceiras da Phomenta	ONGs parceiras da Phomenta

# INDICADORES

#	Definição Final	Descrição ou cálculo	ODS
<b>Indicadores Gerais</b>			
1	<b>Perfil do público atendido</b>	Descreva o perfil de beneficiários atendidos pela instituição ou projeto	
2	<b>Número de beneficiários diretos atendidos pela organização ou projeto</b>		
3	<b>Distribuição percentual dos beneficiários de acordo com as características / recortes específicos que sejam relevantes para a organização ou projeto (Ex.: faixa etária, gênero, raça, renda, deficiência, região geográfica...)</b>	Exemplo de cálculo: (Número total de meninas / Número total de beneficiários) x 100	 
4	<b>Número de beneficiários inscritos, divididos por tipo de atividade: presencial, semi-presencial e à distância (EAD)</b>	Informar o número de beneficiários inscritos em cada tipo de atividade, se aplicável para a instituição e/ou projeto	
5	<b>Número e porcentagem de alunos matriculados especiais ou com deficiência, de acordo com Censo Escolar (Baixa visão, Cegueira, Deficiência auditiva, Surdez, Surdocegueira, Deficiência múltiplas, Transtorno do espectro autista, Altas habilidades / superdotação)</b>		
6	<b>Custo médio mensal por beneficiário</b>	(Custo total com o programa em 1 ano / número de beneficiários atendidos) / 12 (meses)	
7	<b>Número médio de beneficiários por turma</b>	Número de beneficiários / número de turmas oferecidas	
8	<b>Número médio de beneficiários por instrutor (ou professor)</b>	(1) Total de beneficiários / total de instrutores em cada turma; (2) Calcular a média de todos os resultados encontrados no passo (1)	
9	<b>Número médio de horas de atividades oferecidas por beneficiário (por mês, ano ou outro recorte relevante para organização ou projeto)</b>	Número total de horas de atividade no período / número total de beneficiários no mesmo período	

10	<b>Taxa média de frequência dos beneficiários</b>	Soma total de dias de presença de cada beneficiário no período / (Número total de dias de atividades no período x Número total de beneficiários) <b>Sugestão adicional:</b> decompor a taxa de frequência por motivo de falta (ex.: saúde e outros)
11	<b>Número de beneficiários com taxa de frequência de 80% ou superior</b>	Contagem do número de alunos cuja taxa de frequência é igual ou superior a 80%
12	<b>Taxa de evasão dos beneficiários</b>	((Número de alunos inscritos no início do período - Número de alunos de inscritos no final do período) / (Número de alunos inscritos no início do período)) x 100 <b>Sugestão adicional:</b> decompor a taxa de frequência por motivo de falta (ex.: saúde, mudança de endereço, falta de interesse...)
13	<b>Taxa de presença dos instrutores (professores)</b>	Número de dias presenças dos instrutores (professores) / (Número total esperado de dias de presença dos instrutores (professores) x Número de instrutores (professores))
14	<b>Distribuição percentual dos instrutores (professores) por nível de qualificação (% com nível médio, % com superior incompleto, % com superior completo fora da área em que atua, % com superior completo na área em que atua, % com especialização ou pós-graduação na área em que atua)</b>	Exemplo: Número de instrutores (professores) com superior completo / Número total de instrutores (professores)
15	<b>Distribuição percentual dos instrutores (professores) por formação geral (exemplos: % com formação em planejamento de aula, % com formação em gestão escolar, % com gestão em sala de aula)</b>	Ex.: (Número de instrutores (professores) que receberam formação em gestão de aula no período / Número total de instrutores (professores) no mesmo período) x 100
16	<b>Média de anos de experiência de ensino dos instrutores (professores)</b>	Soma do tempo de experiência de ensino de cada instrutor (professor) / Número de instrutores (professores)
17	<b>Número de instrutores (professores) capacitados pela organização (externos)</b>	Indicador sugerido para ONGs que oferecem capacitação para instrutores / professores de outras instituições



18	<b>Horas de capacitação / formação dada pela organização a professores e instrutores de outras instituições</b>	Indicador sugerido para ONGs que oferecem capacitação para instrutores / professores de outras instituições	
19	<b>Número de reuniões entre alunos e famílias e equipe da organização</b>		
20	<b>Número de pais participando de atividades promovidas pela escola / organização</b>		
21	<b>Número de pais, membros da comunidade e equipe não docente participando do planejamento das atividades da organização</b>		
22	<b>Número de Escolas (rede pública e/ou privada) e/ou Instituições (ONGs, secretarias...) parceiras da organização</b>		
18	<b>Horas de capacitação / formação dada pela organização a professores e instrutores de outras instituições</b>	Indicador sugerido para ONGs que oferecem capacitação para instrutores / professores de outras instituições	
19	<b>Número de reuniões entre alunos e famílias e equipe da organização</b>		
20	<b>Número de pais participando de atividades promovidas pela escola / organização</b>		
21	<b>Número de pais, membros da comunidade e equipe não docente participando do planejamento das atividades da organização</b>		
22	<b>Número de Escolas (rede pública e/ou privada) e/ou Instituições (ONGs, secretarias...) parceiras da organização</b>		
<b>Educação Infantil</b>			
23	<b>Proporção de crianças apresentando desenvolvimento na linguagem oral adequado à idade (base BNCC)</b>	(Número de crianças atendidas que adquiriram conhecimentos de espaços, tempos, quantidades, relações e transformações adequados à determinada faixa etária no período / Número total de crianças atendidas desta determinada faixa etária no mesmo período) x 100 Referência BNCC - <a href="http://basenacionalcomum.mec.gov.br/">http://basenacionalcomum.mec.gov.br/</a>	
24	<b>Proporção de crianças apresentando desenvolvimento nas funções executivas adequado à idade (base BNCC)</b>	(Número de crianças atendidas apresentando desenvolvimento nas funções executivas adequado à idade no período / Número total de crianças atendidas desta determinada faixa etária no mesmo período) x 100 Referência BNCC - <a href="http://basenacionalcomum.mec.gov.br/">http://basenacionalcomum.mec.gov.br/</a>	

25	<b>Proporção de crianças que adquiriram conhecimentos de espaços, tempos, quantidades, relações e transformações adequados à idade (base BNCC)</b>	(Número de crianças que adquiriram conhecimentos de espaços, tempos, quantidades, relações e transformações adequados à idade no período / Número total de crianças atendidas desta determinada faixa etária no mesmo período) x 100 Referência BNCC - <a href="http://basenacionalcomum.mec.gov.br/">http://basenacionalcomum.mec.gov.br/</a>	
26	<b>Número de crianças com habilidades emergentes de alfabetização, como reconhecimento de letras iniciais e consciência fonológica, compreensão de histórias e uso de materiais de escrita</b>	Sugestão de referência: indicadores de sondagem de Emilia Ferreiro ( <a href="https://prosabersp.org.br/metodologia/s/o-que-e-sondagem/">https://prosabersp.org.br/metodologia/s/o-que-e-sondagem/</a> )	
27	<b>Avaliação da qualidade do ambiente de aprendizagem</b>	Indique se a organização realizou avaliações sobre a qualidade do ambiente de aprendizagem para crianças ou alunos alcançada por meio da intervenção da organização	
<b>Ensino Fundamental e Médio</b>			
28	<b>Pontuação média do teste do beneficiário (aluno) em Português</b>		
29	<b>Pontuação média do teste do beneficiário (aluno) em Matemática</b>		
30	<b>Pontuação média do teste do beneficiário (aluno) em Ciências</b>		
31	<b>Proporção de beneficiários (alunos) com boas habilidades nas 10 competências definidas pela BNCC (1. Conhecimento, 2. Pensamento Crítico, 3. Repertório Cultural, 4. Comunicação, 5. Cultura Digital, 6. Trabalho e Projeto de Vida, 7. Argumentação, 8. Autoconhecimento e Autocuidado, 9. Empatia e Cooperação, 10. Responsabilidade e Cidadania).</b>	Ex.: (Número de beneficiários com boas habilidades de comunicação (de acordo com as competências definidas pela BNCC) no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100	
32	<b>Proporção de beneficiários que demonstram comportamentos e hábitos de trabalho responsáveis</b>	(Número de beneficiários que demonstram comportamentos e hábitos de trabalho responsáveis no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100	

<b>33</b>	<b>Proporção de beneficiários capazes de exercer o controle adequado em atividades independentes e em grupo</b>	(Número de beneficiários capazes de exercer o controle adequado em atividades independentes e em grupo no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100
<b>34</b>	<b>Proporção de beneficiários que têm uma motivação inata para dominar e controlar seu ambiente</b>	(Número de beneficiários que têm uma motivação inata para dominar e controlar seu ambiente no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100
<b>35</b>	<b>Número de notificações de mau comportamento e suspensões dos beneficiários (alunos)</b>	
<b>36</b>	<b>Número de notificações de violência contra si e contra outro (autolesão e bullying)</b>	
<b>37</b>	<b>Horas de conteúdo em vídeo e outras mídias digitais disponibilizado pela organização</b>	
<b>38</b>	<b>Proporção de beneficiários acessando os conteúdos digitais por mês</b>	(Número de beneficiários acessando os conteúdos digitais no mês / Número total de beneficiários no mesmo mês) x 100
<b>39</b>	<b>Tempo médio de acesso/uso do conteúdo digital por parte dos beneficiários (alunos)</b>	
<b>40</b>	<b>Proporção de beneficiários que recebem merenda escolar gratuita e subsidiada</b>	(Número de beneficiários que recebem merenda escolar gratuita e subsidiada no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100
<b>42</b>	<b>Proporção de beneficiários participando em ações de voluntariado a serviço da comunidade</b>	(Número de beneficiários participando em ações de voluntariado a serviço da comunidade no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100
<b>43</b>	<b>Proporção de beneficiários do último ano que concluem o ensino na idade adequada</b>	(Número de beneficiários do último ano que concluem o ensino na idade adequada no período / Número total de beneficiários no último ano no mesmo período) x 100



44	<b>Número de beneficiários que recebem diploma do ensino médio</b>	(Número de beneficiários que recebem diploma do ensino médio no período / Número total de beneficiários no último ano do ensino médio no mesmo período) x 100	
45	<b>Taxa de beneficiários aprovados no vestibular</b>	(Número de beneficiários aprovados no vestibular no período / Número total de beneficiários que concluíram o ensino médio no mesmo período) x 100	
46	<b>Proporção de beneficiários aprovados no vestibular que persistem na faculdade</b>	(Número de beneficiários aprovados no vestibular que persistem na faculdade / Número total de beneficiários aprovados no vestibular) x 100	
<b>Bolsas de Estudos</b>			
45	<b>Número de alunos que recebem bolsa de estudos e/ou auxílio-matrícula</b>		
46	<b>Valor médio em reais de bolsas concedidas por beneficiário</b>	Valor total em reais concedido em bolsa de estudos no período / Número de beneficiários no período	
47	<b>Percentual médio de bolsas concedidas, em relação ao valor da mensalidade</b>	(1) (Valor da bolsa concedida para cada beneficiário / Valor da mensalidade de cada beneficiário) x 100; (2) Calcular a média de todos os resultados encontrados no passo 1	
48	<b>Auxílio financeiro médio garantido aos beneficiários, além da bolsa de estudos</b>	Total oferecido em recursos para despesas relacionadas ao estudo no período (ex.: transporte, alimentação, materiais didáticos, moradia...) / Número de beneficiários no período	
49	<b>Taxa de beneficiários aprovados no vestibular</b>	Número de beneficiários vestibulandos aprovados no vestibular / Número total de beneficiários vestibulandos	
50	<b>Número de bolsistas graduados</b>		
51	<b>Tempo médio para conclusão do curso dos beneficiários</b>		

Educação de Jovens e Adultos		
52	Número de beneficiários que receberam serviços de alfabetização	
53	Número de beneficiários que se alfabetizam devido a programas de alfabetização da organização	
54	Número de beneficiários que receberam cursos de educação financeira	
55	Número de beneficiários que receberam cursos de tecnologia e informática	
56	Número de beneficiários que melhoraram a empregabilidade após realização do(s) curso(s) oferecido(s) pela organização	 
Infraestrutura		
55	Número de escolas construídas pela organização	
56	Número de escolas reparadas ou ampliadas pela organização	
57	Número de computadores para uso dos beneficiários, devido aos esforços da organização	
58	Número e descrição de espaços existentes de uso pedagógico, além das salas de aula (ex.: Biblioteca, sala de leitura, laboratórios, quadra poliesportiva...)	
59	Número e descrição de espaços e vias adaptados para beneficiários com deficiência (ex.: salas, corredores, banheiros, laboratórios...)	

# Fontes dos indicadores levantados para o tema Educação

Instituições	
Children International	<a href="http://www.children.org">www.children.org</a>
Fundação Lemann	<a href="http://www.fundacaolemann.org.br">www.fundacaolemann.org.br</a>
Fundação Marcia Cecília Souto Vidigal	<a href="http://www.fmcsv.org.br">www.fmcsv.org.br</a>
Guidestar	<a href="http://www.guidestar.org">www.guidestar.org</a>
Instituto Ayrton Senna	<a href="http://www.institutoayrtonsenna.org.br">www.institutoayrtonsenna.org.br</a>
IRIS	<a href="http://www.iris.thegiin.org">www.iris.thegiin.org</a>
Pratham	<a href="http://www.pratham.org">www.pratham.org</a>
ProLiteracy	<a href="http://www.proliteracy.org">www.proliteracy.org</a>
Unesco	<a href="http://www.unesco.org">www.unesco.org</a>
Links para referência e/ou mais informações sobre tema e subtemas	
Site / Publicação	Descrição
QEdu - Dados sobre a Educação Brasileira ( <a href="https://www.qedu.org.br/">https://www.qedu.org.br/</a> )	Portal de dados e indicadores educacionais.
Indicadores de Qualidade na Educação Infantil ( <a href="http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/indic_qualit_educ_infantil.pdf">http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/indic_qualit_educ_infantil.pdf</a> )	Esta publicação caracteriza-se como um instrumento de autoavaliação da qualidade das instituições de educação infantil, por meio de um processo participativo e aberto a toda a comunidade, e pretende contribuir com as instituições de educação infantil no sentido de que encontrem seu próprio caminho na direção de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e ajudem a construir uma sociedade mais democrática. 2009
Parâmetros Nacionais da Qualidade da Educação Infantil ( <a href="https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/biblioteca/parametros-nacionais-qualidade-educacao-infantil/">https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/biblioteca/parametros-nacionais-qualidade-educacao-infantil/</a> )	Elaborado pelo Ministério da Educação (MEC) em parceria com diversas entidades representativas da Educação Infantil - entre elas a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal -, este documento é uma revisão atualizada dos "Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil – Volumes 1 e 2" e "Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil no Brasil", publicados em 2006. Voltado para gestores, professores, demais profissionais da Educação Infantil, famílias e responsáveis, este material traz padrões de referência de organização, gestão e funcionamento das instituições nesta área, contribuindo para um processo democrático de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas para as crianças com idade entre 0 e 5 anos. MEC, 2018

<p>Parâmetros Nacionais da Qualidade da Educação Infantil (<a href="https://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2020/07/fl-paraxxmetro-13-07.pdf">https://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2020/07/fl-paraxxmetro-13-07.pdf</a> )</p>	<p>Este documento apresenta as concepções e conceitos fundamentais que dão base para os princípios e parâmetros das áreas focais 4 (Currículos, interações e práticas pedagógicas) e 7 (Espaços, materiais e mobiliários) dos Parâmetros Nacionais de Qualidade da Educação Infantil. Realização: Movimento pela Base, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e UNDIME (União dos Dirigentes Municipais de Educação)</p>
<p>Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (<a href="http://www.uac.ufscar.br/dokumentos-1/diretrizescurriculares_2012.pdf">http://www.uac.ufscar.br/dokumentos-1/diretrizescurriculares_2012.pdf</a> )</p>	<p>Esta publicação busca contribuir para disseminação das Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil. Ministério da Educação (MEC), 2010</p>
<p>Qualidade da Infraestrutura das Escolas Públicas do Ensino Fundamental no Brasil (<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368757?posInSet=1&amp;queryId=7990941a-c4d6-47cc-94a7-f163404e5ce8">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368757?posInSet=1&amp;queryId=7990941a-c4d6-47cc-94a7-f163404e5ce8</a> )</p>	<p>Conjunto de indicadores para avaliar a infraestrutura das escolas brasileiras de ensino fundamental, com ênfase nos estabelecimentos de ensino públicos. Os indicadores visam a descrever e contextualizar as condições da oferta educativa no país e segundo recortes territoriais, sociais, dentre outros. Para isso, utilizamos os dados do Censo da Educação Básica e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), de 2013, 2015 e 2017, produzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) - UNESCO, 2019</p>
<p>Uso de Estatísticas em Indicadores Educacionais (<a href="https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2018/07/Indicadores-estatisticos.pdf">https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2018/07/Indicadores-estatisticos.pdf</a> )</p>	<p>Este trabalho também tem por objetivo propiciar conhecimento básico em estatística, permitindo dessa forma que os gestores educacionais tenham conhecimentos necessários e imprescindíveis para uma análise criteriosa dos resultados dos indicadores educacionais das escolas e dos municípios. A primeira parte desse manual apresenta alguns conceitos básicos de estatística, importantes e necessários para a compreensão do cálculo dos indicadores educacionais. Em seguida, apresenta-se a descrição dos indicadores mais utilizados na educação. SEDUC CE</p>
<p>Indicadores LEQT – Qualidade em projetos de leitura (<a href="https://sinapse.gife.org.br/download/indicadores-leqt-qualidade-em-projetos-de-leitura">https://sinapse.gife.org.br/download/indicadores-leqt-qualidade-em-projetos-de-leitura</a> )</p>	<p>A Rede Leitura e Escrita de Qualidade para Todos (LEQT) criou um conjunto de indicadores para ser utilizado como parâmetro avaliativo ou de monitoramento em projetos do campo da leitura realizados em escolas, bibliotecas públicas e privadas e em outras ações comunitárias, considerando-se cinco dimensões distintas: política, infraestrutura, formação de profissionais, práticas de promoção da leitura e mudanças. Coordenadores : Ana Lúcia Lima, Dianne Mello, Erika Sanchez Saez, Pamela Dietrich Ribeiro Unterberger, Patrícia Lacerda. Organizadores: Claudia Bandeira, Fernanda Cury, Roberto Catelli Jr. GIFE, 2018</p>

*Indicadores*

# **ESPORTES**



Por que investir em Esporte para o Desenvolvimento Humano?

A REMS – Rede Esporte pela Mudança Social, fundada em 2007, acredita no esporte como elemento essencial para o desenvolvimento humano integral e pleno e que o trabalho em rede, unindo Organizações da Sociedade Civil, Empresas, Investidores Sociais e Governos é uma estratégia fundamental para garantir o direito às Atividades Físicas e Esportivas – AFEs, preconizado pela Constituição Federal no artigo 217.

Democratizar o acesso ao esporte no Brasil, considerando os recortes de diversidade: gênero, étnico-racial, pessoa com deficiência, orientação sexual, condição social e geracional, entre outros, é o grande desafio da REMS e da sociedade brasileira, pois, apesar de inúmeros esforços, mais da metade da população no Brasil é insuficientemente ativa fisicamente, resultando em redução na qualidade e expectativa de vida, aumento de doenças crônicas não transmissíveis e provocando, para além dos distúrbios físicos e motores, distúrbios mentais e emocionais.

Diante de um cenário tão desafiador, o Esporte em Defesa da Vida é o grande lema da REMS. Ele combate a inatividade física, trabalha para a cultura de paz e promove saúde, educação, ética, cidadania e inclusão social, alinhados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Tudo isso é construído de forma intencional, com processos pedagógicos que consideram cada contexto e realidade, bem como monitora o desenvolvimento bio psico e social de cada participante dos programas, que também contam com processos estruturados, evidenciando as mudanças e melhorias nos aspectos comportamentais, relacionais, físicos, motores, mentais, emocionais. Tudo isso é fundamental considerar na hora de investir em projetos esportivos que, de verdade, estão comprometidos com mudanças sociais relevantes.

William Fernando Boudakian de Oliveira  
Instituto Família Barrichello, organização responsável pela Secretaria Executiva da REMS – Rede Esporte pela Mudança Social

(1) Pesquisa Datafolha, dezembro de 2020

# Mentores



## **Daniel Henrique da Silva Leite - Sesc SP**

*Assistente Técnico*

Graduado em Educação Física e Esporte (Unisantia-Santos/SP), com especialização em Futebol e Futsal. Pós-graduado em Treinamento Desportivo (Unifesp-SP) e Pedagogia do Esporte (Univ. Gama Filho). Funcionário do Sesc SP desde 2007, atualmente atua na gestão do Programa Sesc de Esportes e Programa de Atividades Aquáticas da instituição.



## **Kayli Cappucci**

*Coordenadora de Advocacy*

Graduada em Ciências Sociais, possui 10 anos de experiência em Advocacy e Relações Públicas. Atuou por 5 anos como consultora política, desenvolvendo e coordenando projetos de grande impacto social na área da Saúde e de Mobilidade Urbana. Desde 2019, atua na área da Educação auxiliando na construção e execução de estratégias institucionais.



## **Reinaldo Pacheco**

*Professor no bacharelado em lazer e turismo e no Programa de Mestrado em Ciências da Atividade Física da USP.*

Doutor e mestre em educação, abordando as políticas públicas da educação e o lazer, e graduado em Ciências Sociais pela USP. É também especialista em lazer pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Na defesa do direito ao lazer, tem discutido o uso público em parques urbanos e a participação da população na gestão. Acompanha com profundo interesse o poder da mudança social engendrado pelas organizações sociais no campo do lazer e da educação não formal.



## **William Boudakian**

*Membro da Secretaria Executiva da REMS*

Possui formação em Serviço Social (UNISA/2001) e atua na gestão de organizações da sociedade civil, na área de esporte para o desenvolvimento humano, mobilização de recursos, elaboração e gerenciamento de projetos, gerenciamento e articulação de redes e capacitação profissional.

Atualmente é Diretor Executivo do Instituto Família Barrichello, Membro da Secretaria Executiva da REMS - Rede Esporte pela Mudança Social e presidente da Associação da Pedagogia de Emergência do Brasil.

# PARTICIPANTES

<b>Mentoria</b>	
Daniel Henrique da Silva Leite	SESC / REMS
Eduardo Roberto Uhle	SESC / REMS
Julio Cesar Pereira Junior	SESC / REMS
Kayli Cappucci	Atletas do Brasil / REMS
Reinaldo Pacheco	USP / REMS
* Kayli Cappucci (Atletas do Brasil) foi mentora de Esporte até fev/21	
<b>Investidores Sociais - Validação</b>	
Fisia / Nike	Bruno Teixeira
<b>ONGs - Validação</b>	
Associação Craques Só de Bola	Marcelo Francisco
Associação de Windsurf de Niteroi	Michelle Mayumi Tizuka
Associação Natividade	Rafael Silva Diniz
Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável	Aleffer da Silva Morais
Chacara das Flores Eurípedes Barsanulfo	Almir Correa Domingos
Empodera - Transformação Social pelo Esporte	Thaís Olivetti
Fundação Gol de Letra	Edgard Arantes Franco Neto
Instituto Crescer no Esporte	Anderson Ricardo de Lima
Instituto de Ações, Projetos e Pesquisas Sociais - INAPPES	Luiz Otavio
Instituto Família Barrichello	William Fernando Boudakian de Oliveira
Projeto Ondas	Beatriz Laurindo
Projeto Ondas	Kaipo

# INDICADORES

#	Decisão Final	Descrição ou Cálculo	ODS
<b>Indicadores Gerais</b>			
1	<b>Perfil do público</b>	Descreva quem são seus beneficiários diretos	
2	<b>Número de beneficiários diretos atendidos por mês (ou ano, ou outro recorte que seja relevante para a organização)</b>		
3	<b>Distribuição percentual dos beneficiários de acordo com as características / recortes específicos que sejam relevantes para a organização ou projeto (Ex.: faixa etária, gênero, raça, renda, deficiência, região geográfica...)</b>	Exemplo: (Número de mulheres atendidas no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100	
4	<b>Dimensão social do esporte priorizada: educacional, participação, saúde ou rendimento</b>	Indique qual(ais) dimensão(ões) social(ais) do esporte priorizada(s) pela organização ou projeto: educacional, participação, saúde ou rendimento	
<b>Atividades Físicas e Esportivas   Crianças e Jovens</b>			
5	<b>Horas de atividades oferecidas/mês por beneficiário atendido</b>	Total de horas de atividades oferecidas no mês / total de beneficiários inscritos nessas atividades	
6	<b>Número de modalidades e/ou atividades oferecidas</b>		
7	<b>Número de escolas / instituições / espaços públicos parceiros</b>	Se pertinente, distinguir entre instituições privadas e públicas	
8	<b>Taxa de aproveitamento de vagas oferecidas pela organização</b>	Número de inscrições realizadas no período/ Número de total de vagas oferecidas nas atividades da organização no mesmo período	
9	<b>Taxa de frequência nas atividades</b>	Soma total de dias de presença de cada beneficiário no período / (Número total de dias de atividades no período x Número total de beneficiários)	

19	<b>Taxa de evasão das atividades</b>	((Número de alunos inscritos no início do período - Número de alunos de inscritos no final do período) / (Número de alunos inscritos no início do período)) x 100 Sugestão: decompor a taxa de evasão por motivo (ex.: dificuldade de acesso / mobilidade, desinteresse...)	
20	<b>Número médio de horas de atividades físicas adicionais realizadas pelos beneficiários, além das praticadas durante o atendimento da organização, em decorrência de esforços de sensibilização e aconselhamento por parte da organização</b>	Número de horas de atividades físicas adicionais realizadas pelos beneficiários, além das praticadas durante o atendimento da organização no período / Total de beneficiário que deram essa informação	
21	<b>Evolução dos índices antropométricos dos beneficiários (sugestões: Peso Corporal, IMC, RCQ)</b>	Monitoramento de um conjunto de medidas, para avaliar o estado nutricional dos beneficiários. São considerados aspectos como peso, altura, circunferências, IMC e peso ideal. Mais informações: <a href="http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/orientacoes_coleta_analise_dados_antropometricos.pdf">http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/orientacoes_coleta_analise_dados_antropometricos.pdf</a>	
22	<b>Acompanhamento dos índices de bem-estar médios dos beneficiários (ex.: autoestima, nível de disposição, qualidade do sono e socialização)</b>		
<b>Eventos Esportivos</b>			
23	<b>Número de eventos esportivos realizados pela organização</b>		
24	<b>Número de participantes nos eventos esportivos da organização</b>		
25	<b>Número de torneios / campeonatos / encontros externos nos quais os beneficiários da organização participaram</b>		

Capacitação de Professores / Multiplicadores			
26	<b>Horas de capacitação oferecidas por beneficiário atendido</b>	Total de horas de capacitação oferecidas no período / total de capacitados no período	
27	<b>Número de professores, multiplicadores e ou monitores capacitados, distribuídos por instituições, se relevante (Escolas Públicas, Privadas, ONGs...)</b>		
28	<b>Número de crianças e/ou pessoas beneficiadas</b>		
29	<b>Número de escolas e/ou instituições atendidas</b>		
30	<b>Número de municípios atendidos</b>		
Espaços e Equipamentos Esportivos			
31	<b>Área Esportiva Construída pela organização (m2)</b>		
32	<b>Total de espaços ou equipamentos de uso público reformados, revitalizados ou criados pela organização</b>		
33	<b>Total de usuários dos espaços ou equipamentos de uso público reformados, revitalizados ou criados pela organização</b>		

# Fontes de Indicadores e Materiais de Referências

## Fontes de Indicadores e Referências Bibliográficas para o tema Esportes

### Instituições

Associação Hurra	<a href="http://www.hurra.org.br">www.hurra.org.br</a>
Fundação Gol de Letra	<a href="http://www.goldeletra.org.br">www.goldeletra.org.br</a>
Instituto Esporte e Educação	<a href="http://www.esporteeducacao.org.br">www.esporteeducacao.org.br</a>
Instituto Família Barrichello	<a href="http://www.institutobarrichello.org.br">www.institutobarrichello.org.br</a>
Instituto Futebol de Rua	<a href="http://www.futebolderua.org">www.futebolderua.org</a>
Instituto Guga Kuerten	<a href="http://www.igk.org.br">www.igk.org.br</a>
Instituto Votorantim	<a href="http://www.institutovotorantim.org.br">www.institutovotorantim.org.br</a>
Luta pela Paz	<a href="http://www.lutapelapaz.org">www.lutapelapaz.org</a>

### Estudos

Avaliação de Espaços Destinados ao Lazer Esportivo: Notas sobre uma Proposta Metodológica, de Edimilson Santos, publicado na Revista Eletrônica da Escola de Educação Física e Desportos (UFRJ, 2009)	<a href="https://revistas.ufrj.br/index.php/am/article/view/9139">https://revistas.ufrj.br/index.php/am/article/view/9139</a>
Eight Investments that Work for Physical Activity (ISPAH, 2020)	<a href="https://www.ispah.org/wp-content/uploads/2020/11/English-Eight-Investments-That-Work-FINAL.pdf">https://www.ispah.org/wp-content/uploads/2020/11/English-Eight-Investments-That-Work-FINAL.pdf</a>
Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano do Brasil, PNUD (2017)	<a href="https://www.undp.org/brazil/docs/publicacoes">https://www.undp.org/brazil/docs/publicacoes</a>
Impacto da atividade física na qualidade de vida de idosos: uma revisão integrativa, de Giovanna Raquel Sena Menezes, Alexciana Santos da Silva, Leandro Carlos Silvério e Ana Cláudia Torres de Medeiros. Brazilian Journal of Health Review (2020)	<a href="https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/8158/7039">https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/8158/7039</a>
Impacto das Atividades Físicas nos Indicadores de Saúde de Sujeitos Adultos: Programa Mexa-se, de Carlos Aparecido Zamai (UNICAMP, 2009)	<a href="http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/274772/1/Zamai_CarlosAparecido_D.pdf">http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/274772/1/Zamai_CarlosAparecido_D.pdf</a>

# Fontes de Indicadores e Materiais de Referências

## Links para referência e/ou mais informações sobre tema e subtemas

Site / Publicação	Descrição
WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour ( <a href="https://apps.who.int/iris/handle/10665/336656">https://apps.who.int/iris/handle/10665/336656</a> )	<a href="#">Esse documento traz orientação da Organização Mundial da Saúde para atividades físicas e comportamento sedentário. World Health Organization, 2020, versão em inglês.</a>
Guidelines on physical activity, sedentary behaviour and sleep for children under 5 years of age ( <a href="https://apps.who.int/iris/handle/10665/311664">https://apps.who.int/iris/handle/10665/311664</a> )	Documento com as diretrizes da Organização Mundial da Saúde para atividade física, comportamento sedentário e sono para crianças menores de 5 anos de idade. World Health Organization, 2019, versão em inglês.
Global Nutrition targets 2025 ( <a href="https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/en/">https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/en/</a> )	<a href="#">Esse documento traz as metas estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde para nutrição global até 2025. World Health Organization, 2013, versão em inglês.</a>
Avaliação de Espaços Destinados ao Lazer Esportivo: Notas sobre uma Proposta Metodológica ( <a href="https://revistas.ufrj.br/index.php/am/article/view/9139">https://revistas.ufrj.br/index.php/am/article/view/9139</a> )	Documento que traz para o debate acadêmico um conjunto de indicadores que têm sido utilizados para fazer análises do acesso aos espaços esportivos. São eles: área esportiva construída, área esportiva útil, área esportiva total, potencial esportivo, índice de diversidade esportiva, densidade esportiva, área esportiva por habitante (1, 2 e 3) e índice de conforto esportivo restrito e ampliado. De Edimilson Santos, publicado na Revista Eletrônica da Escola de Educação Física e Desportos - UFRJ, edição Janeiro / Junho 2009
Impacto da atividade física na qualidade de vida de idosos: uma revisão integrativa ( <a href="https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/8158/7039">https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/8158/7039</a> )	O estudo tem como objetivo analisar os impactos da prática de atividade física nos indicadores que determinam a qualidade de vida da terceira idade. De Giovanna Raquel Sena Menezes, Alexciana Santos da Silva, Leandro Carlos Silvério e Ana Cláudia Torres de Medeiros. Brazilian Journal of health Review, 2020
Impacto das Atividades Físicas nos Indicadores de Saúde de Sujeitos Adultos: Programa Mexa-se ( <a href="http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/274772/1/Zamai_CarlosAparecido_D.pdf">http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/274772/1/Zamai_CarlosAparecido_D.pdf</a> )	O objetivo deste trabalho é verificar o impacto das atividades físicas orientadas na melhoria da qualidade de vida e da saúde de sujeitos adultos através do Programa Mexa-se Unicamp. Carlos Aparecido Zamai, UNICAMP, 2009

*Indicadores*

# **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**



# Carta dos Mentores

O Fortalecimento Institucional como campo para o desenvolvimento das organizações tem ganhado cada vez mais importância num cenário de instabilidades sociais, retrocessos e necessidade de garantia de direitos. Embora o termo tenha diferentes significados em variadas áreas do conhecimento, é por meio de uma sociedade com instituições fortalecidas que se constrói processos de desenvolvimento de forma justa e democrática.

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs), por sua vez, desempenham um papel central, tanto no suporte às comunidades com as quais atua quanto na proposição, controle social, monitoramento de políticas públicas. Além disso, possui um papel relevante na proposição de espaços de reflexão dos modos de pensar e agir socialmente. Nesse sentido, torna-se cada vez mais importante que as OSCs estejam fortes e desenvolvidas para sustentar a continuidade de suas missões.

O contexto atual, por vezes, apresenta desafios que estão na mão oposta. A lógica da operação e o próprio modo como é estruturado o financiamento do setor direciona todo potencial dessas instituições apenas no sentido da produtividade, ou seja, os recursos são destinados a projetos específicos e não para o seu desenvolvimento enquanto instituição e para o fortalecimento de sua missão, pessoas e estrutura.

Se por um lado apontamos esse contexto como tendência, é necessário também reconhecer que há líderes sociais inspiradores em Organizações da Sociedade Civil que tem feito um trabalho de referência para todo o país, tanto no campo pedagógico quanto político e institucional. São exemplos que reposicionam todo o setor e ajudam a alavancar a qualidade e a relevância do trabalho no campo social, liderado por pessoas engajadas, comprometidas e inovadoras.

Por acreditarmos que Organizações da Sociedade Civil fortalecidas são mais sustentáveis, promovem ações mais qualificadas e promovem transformações sociais mais significativas, nós do Itaú Social temos experimentado um modelo de apoio fundamentado no desenvolvimento institucional dessas organizações, combinando apoio financeiro e formativo e buscando estabelecer relações pautadas na confiança, transparência e corresponsabilidade. Durante essa trajetória, elaboramos alguns instrumentais que possibilitam o acompanhamento dos resultados e reflexões importantes por parte de todos os envolvidos. Estes instrumentais apoiaram a construção dos indicadores que compõem esse ebook elaborado em conjunto com o Liga Social.

Esperamos que, em alguma medida, possamos avançar no fortalecimento institucional de forma programada e intencional por meio de uma visão de sociedade civil compartilhada entre setor público e privado, financiadores e organizações financiadas, estabelecendo laços de confiança e garantindo a autonomia das Organizações da Sociedade Civil.

Carlos Eduardo Garrido  
Luan Pires Paciência  
Itaú Social

# Mentores



## **Carlos Garrido**

*Coordenador de Avaliação e Prospecção*

Graduado em Relações Internacionais pela Universidade Estadual Paulista - Unesp. Especialista em Gestão Pública pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo - FESPSP e em Gestão de Projetos pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo - FIA/USP. Coordenou projetos sociais em organizações do terceiro setor, além de ter atuado com monitoramento e avaliação de programas e projetos.



## **Luan Pires Paciência**

*Analista de projetos sociais*

Mini CV: Bacharel e mestre em Economia pela Universidade de São Paulo, possui experiência com avaliação de programas de educação e atua há 5 anos com Gestão, Monitoramento e Avaliação de projetos e organizações sociais no Itaú Social.



# PARTICIPANTES

<b>Mentoria</b>	
Carlos Eduardo Garrido (Itaú Social)	
<b>Investidores Sociais - Validação</b>	
AMBEV	Andreza de Souza Machado
AMBEV	Luiz Gustavo Leal Machado Talarico
Instituto Humaniza	Carolina Freitas
Instituto Humaniza	Joice Garcia
<b>ONGs - Validação</b>	
Instituto Família Barrichello	William Fernando Boudakian de Oliveira
<b>Colaboradores - Reuniões e/ou Indicação de referências e indicadores</b>	
ABCR	João Paulo Vergueiro
Ambev	Andreza Machado
Ambev	Luiz Talarico
Itaú Social	Fernanda Seidel
Itaú Social	Luan Pires Paciência
Itaú Social	Patricia Mota Guedes
Itaú Social	Steff Oliveira
Mobiliza	Rodrigo Alvarez
Phomenta	Rodrigo Cavalcante

# Apresentação dos Dados

## Considerações Gerais

Os indicadores levantados na área Fortalecimento Institucional têm a finalidade de apoiar a avaliação das práticas de gestão de uma ONG e, dessa forma, nossa sugestão é que sejam utilizados da seguinte forma:

- **Investidores Sociais:** esse conjunto de indicadores poderá ser utilizados tanto para diagnóstico da situação das ONGs prospectadas e/ou apoiadas, em relação às práticas de gestão, bem como acompanhamento da evolução destas após o recebimento de investimentos; e

- **ONGs:** tais indicadores poderão ser utilizados como ferramenta de entendimento das boas práticas recomendadas em cada área da gestão da ONG e autoavaliação de seus esforços nessas áreas.

## Formato dos Indicadores

Para apresentar os indicadores de Fortalecimento Institucional, dividimos os mesmos em duas etapas:

- **Checklist | Boas Práticas:** os parâmetros reunidos nessa categoria tem como objetivo informar as boas práticas recomendadas em cada área da gestão de uma ONG (governança, recursos humanos, financeira...), bem como levantar a quais práticas a ONG já adere - 56 indicadores.

- **Matriz de Fortalecimento Institucional:** Este instrumento tem como objetivo identificar o nível de maturidade institucional das Organizações da Sociedade Civil. A matriz é composta por um conjunto de 15 critérios agrupados em 2 grandes dimensões: Gestão Operacional e Gestão Metodológica.

Os critérios reunidos na dimensão Gestão Operacional são aplicáveis para as organizações como um todo. Já os indicadores que fazem parte da dimensão Gestão Metodológica têm a finalidade de avaliar a forma como as ONGs exercem suas ações e se relaciona com seu meio. Eles foram desenvolvidos para ONGs que atuam em educação, mas também podem ser aplicáveis, inteiramente ou em partes, à outras temáticas. Sugerimos que cada instituição avalie se e quais indicadores dessa dimensão podem ser utilizados em seu contexto.

Cada critério deve ser avaliado em uma escala (rubricas\* avaliativas) que varia de mínimo a avançado. Caso encontre dificuldade em selecionar entre dois níveis da escala, marque o ponto intermediário.

A Matriz de Fortalecimento Institucional foi desenvolvida pelo Itaú Social e gentilmente cedida nesse projeto para uso de ONGs, Investidores Sociais e demais partes interessadas.

\*Rubricas: A rubrica é uma ferramenta para a realização de práticas avaliativas e autoavaliativas. Ela possui fatores específicos sobre o que é esperado em uma ação ou processo, cabendo ao usuário da rubrica escolher qual fator mais se aproxima da situação que está sendo avaliada.

# Proposta Final

## Checklist | Boas Práticas

#	Decisão Final
	<b>Missão e Estratégia</b>
1	A missão e a visão da organização estão escritas e são claramente comunicadas para os membros da organização?
2	Foi estabelecido um objetivo a longo prazo?
3	Há um plano estratégico escrito, alinhado ao objetivo de longo prazo da organização?
4	A maior parte dos projetos estão vinculados à missão e aos objetivos da organização?
5	As necessidades do público atendido e o contexto local estão refletidos nos programas e projetos da organização?
	<b>Gestão</b>
6	A organização está legalmente inscrita e cumpre plenamente com a legislação?
7	Há procedimentos administrativos documentados, explicando as principais funções da organização?
8	Há planejamento recorrente dos projetos?
9	A organização identifica e dimensiona, para cada projeto, os recursos financeiros (orçamento) e não financeiros (profissionais, espaço físico, materiais...) necessários para sua execução, bem como define prazos e responsáveis para cada atividade?
10	Há coleta de informações e análise dos dados para monitorar o progresso do projeto em relação aos objetivos / resultados esperados?
	<b>Recursos Humanos</b>
11	Há um quadro com identificação de colaboradores necessários para o desempenho das atividades planejadas (estrutura organizacional) com divisões de papéis e responsabilidades?
12	Há descrições das funções de cada posição?
13	Há uma política de remuneração e benefícios aprovada em assembleia (ou pelo conselho deliberativo, se existente)?
14	O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração?
15	São realizadas periodicamente avaliações do gestor principal e da equipe técnica?

<b>Gestão Financeira</b>	
16	A organização possui uma previsão de orçamento e/ou do fluxo de caixa para, ao menos, o ano corrente?
17	O orçamento da organização identifica recursos necessários para cada área administrativa e cada projeto?
18	A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas?
19	A organização elabora anualmente um demonstrativo de resultados e balanço patrimonial, assinado por contador (a) registrado?
20	As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas em assembleia geral (e/ou conselho deliberativo, se existente)?
<b>Captação de Recursos e Relação com Doadores</b>	
21	É realizado um plano de captação de recursos regularmente? Este é seguido e avaliado de forma adequada?
22	O plano de captação estabelece as metas de receita / doações para o ano com fontes de recursos distintas, como indivíduos, empresas, governo, etc., ou por iniciativas de captação, como eventos, doadores recorrentes, etc.?
23	Os fundos arrecadados são suficientes para cumprir com as necessidades imediatas relativas à administração, recursos humanos e projetos?
24	Há formação de reservas que permitem aumentar investimentos em recursos humanos ou ampliar os projetos da organização?
25	A organização possui uma base diversificada de recursos, na qual nenhum financiador único representa mais de 40% da receita anual da instituição?
26	A organização conta com financiadores que fazem doações recorrentes?
<b>Comunicação Externa</b>	
27	Há um plano de comunicação definido?
28	Há um orçamento anual para a área/despesas de comunicação?
29	A organização mantém contas nas principais mídias sociais da internet e posta publicações em suas mídias sociais, com periodicidade mínima definida?
30	A organização difunde informação para seus diferentes públicos (beneficiários, parceiros, doadores...)?
31	A missão e a visão estão divulgadas no site da organização?
32	Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no site e/ou relatórios da organização?

33	A organização elabora relatório anual unificado de impacto, resultado ou atividades?
34	A organização descreve em seu relatório anual as principais realizações do período e apresenta fotos reais ilustrativas das atividades desenvolvidas?
35	A organização apresenta em seu relatório anual o(s) principal(ais) indicador(es) de desempenho das atividades desenvolvidas (tais como número de pessoas atendidas) e dos resultados alcançados?
36	A organização publica relatórios de atividades, pelo menos anualmente, em seu site?
37	As demonstrações contábeis são divulgadas no site da organização?
<b>Órgãos de Governança</b>	
38	O Estatuto Social da organização está disponível em seu site?
39	A Assembleia da Diretoria é realizada anualmente e cumpre suas obrigações, incluindo a eleição dos gestores, aprovação das contas anuais, etc.?
40	As atas das últimas duas assembleias gerais estão devidamente registradas em cartório?
41	Há conselho fiscal estabelecido?
42	Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira?
43	O conselho fiscal é independente da gestão executiva e do conselho deliberativo (se houver)?
44	A composição do conselho fiscal é divulgada no site da organização?
45	Há um conselho deliberativo formalmente instituído, com ao menos 5 membros? Se afirmativo, utilize as questões 45a a 45h para avaliar as atividades do conselho deliberativo.
45a	As reuniões do conselho deliberativo são realizadas regularmente (ao menos duas vezes ao ano), com boa frequência dos membros e registro adequado das decisões tomadas?
45b	Existe uma política clara e escrita quanto à composição do Conselho de Administração (ou Deliberativo), ou seu equivalente, que leva em consideração critérios de diversidade, e esteja em documento em separado do Estatuto?
45c	A formação do conselho deliberativo inclui membros que possuem conhecimento / experiências técnicas para orientar a organização no desempenho de suas atividades?
45d	O prazo de mandato do Conselho Deliberativo é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos?
45e	Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo?

45f	Os membros do Conselho de Deliberativo são voluntários e desvinculados de instituições ligadas financeiramente à organização, como mantenedores, fornecedores, clientes e prestadores de serviços. instituição mantenedora?
45g	Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado ao menos internamente?
45h	A composição do conselho deliberativo é divulgada no site da organização?
<b>Os indicadores abaixo são sugeridos para a organização avaliar o resultado de seus esforços de captação de recursos</b>	
46	Valor total recebido em doações
47	Variação do valor doado ano a ano ((Valor das doações deste ano - Valor das doações do ano passado) ÷ Valor das doações do ano passado) * 100
48	Distribuição das doações por tipo: a. Doações de pessoas jurídicas b. Doações de pessoas físicas
49	Valor médio recebido por doador pessoa jurídica
50	Valor médio recebido por doador pessoa física
51	Número de novos doadores pessoa jurídica
52	Número de novos doadores pessoa física
53	Número de doadores pessoa jurídica retidos
54	Número de doadores pessoa física retidos
55	Taxa de retenção de doadores: (Número de doadores neste ano ÷ Número de doadores que doaram no ano passado) * 100 - se pertinente, dividir entre pessoas físicas e pessoas jurídicas
56	Valor de doações feitas por membros do conselho

# Proposta Final - Matriz de Fortalecimento Institucional

Indicador	Parâmetros
<b>Gestão Operacional</b>	
<p><b>1 Planejamento Estratégico</b> (Coerência entre a visão de longo prazo, a missão institucional, os projetos realizados e o contexto em que está inserida)</p>	<p>( ) A organização não tem plano estratégico que responda as necessidades do seu público atendido e o contexto em que está inserida</p> <p>( ) As atividades da organização estão alinhadas às necessidades do público atendido e ao contexto local, mas não por uma agenda institucional de planejamento estratégico</p> <p>( ) Existe uma agenda institucional e periódica de revisão e planejamento estratégico que leva em conta as necessidades do público atendido, o contexto local, possíveis cenários futuros, condições internas (recursos humanos e financeiros), programas, projetos e atividades operacionais</p> <p>( ) Existe uma agenda institucional e periódica de revisão e planejamento estratégico que leva em conta as necessidades do público atendido, o contexto local, possíveis cenários futuros, condições internas (recursos humanos e financeiros), programas, projetos e atividades operacionais. Existe envolvimento e corresponsabilidade da equipe no acompanhamento, execução e revisão do planejamento realizado</p>
<p><b>2 Gestão de processos</b> (Processos ligados a temas administrativos, contábeis, financeiros, orçamentários e jurídicos)</p>	<p>( ) A organização realiza tarefas sob demanda, geralmente externa, e possui visão fragmentada (por exemplo, por projetos) destes temas. As tarefas são feitas de forma desestruturada e não uniforme. Estes processos são motivo de tensão interna na organização</p> <p>( ) A organização possui processos frágeis e fragmentados (por exemplo, por projetos), enfrenta dificuldades nas prioridades das ações e nos fluxos, mas atende as demandas pontuais. Não há articulação entre as equipes das atividades meio e fim</p> <p>( ) A organização possui processos estruturados e eficientes, com papéis e responsáveis claros para toda a equipe que as realiza e são revisados adequadamente. Porém há pouca articulação entre as equipes das atividades meio e fim</p> <p>( ) A organização possui processos estruturados e eficientes, com papéis e responsáveis claros para toda a equipe que as realiza, são revisados adequadamente e estão a serviço da visão estratégica. Há articulação e integração entre as equipes das atividades meio e fim</p>

<p><b>3</b></p>	<p><b>Gestão da equipe</b> (Vínculos empregatícios, salários, formação, composição e retenção da equipe)</p>	<p>( ) A organização não se preocupa em garantir condições para manter uma equipe motivada e capacitada para exercício das suas funções</p> <p>( ) A organização apresenta fragilidades institucionais para garantir condições para manter uma equipe motivada e capacitada para exercício das suas funções</p> <p>( ) A organização consegue superar desafios e garantir parcialmente as condições para manter uma equipe motivada e capacitada para exercício das suas funções</p> <p>( ) A organização consegue garantir condições para manter uma equipe motivada e capacitada para exercício das suas funções, garantindo qualidade permanente das atividades que realiza</p>
<p><b>4</b></p>	<p><b>Sustentabilidade financeira</b> (Captação de recursos, fontes diversificadas de receita e capacidade de executar plano de médio prazo)</p>	<p>( ) A organização possui dificuldade para executar suas ações programadas por insuficiência de recurso e não possui plano de captação</p> <p>( ) A organização consegue executar suas ações programadas, mas não tem previsão orçamentária de médio prazo e nem plano de captação de recurso para aumentar receitas ou diversificar as fontes de apoio</p> <p>( ) A organização possui plano de captação de recurso, mas não resultou em aumento de receitas ou diversificação de fontes de apoio. Ainda não consegue se comprometer com planos de médio prazo</p> <p>( ) A organização possui plano de captação de recurso e já observa seus efeitos: possui fontes diversificadas e consegue se comprometer com planos de médio prazo</p>
<p><b>5</b></p>	<p><b>Monitoramento e avaliação</b> (Coleta, sistematização e análise de dados)</p>	<p>( ) A organização não realiza coleta de dados ou realiza de forma incipiente, por exemplo, com fichas cadastrais ou formulários em papel que são arquivados</p> <p>( ) A organização realiza coleta de dados, porém enfrenta dificuldade na sistematização das informações para elaboração de relatórios</p> <p>( ) A organização realiza coleta de dados e sistematiza as informações de forma periódica para elaboração de relatórios. Ainda não realiza análise dos dados de forma estratégica</p> <p>( ) A organização realiza coletas, sistematização e análise de dados de forma estratégica. As reflexões geradas são utilizadas de forma estratégica e contínua para tomada de decisões, revisões do planejamento estratégico e aprimoramento de suas ações</p>
<p><b>6</b></p>	<p><b>Comunicação</b> (questões institucionais, engajamento e mobilização da sociedade)</p>	<p>( ) A organização possui materiais de comunicação (apresentações, relatórios, folders, entre outros), utilizados de forma esporádica</p> <p>( ) A organização possui canais de comunicação estruturados e atualizados (site e/ou redes sociais, entre outros)</p> <p>( ) A organização possui plano de comunicação que considera os diferentes públicos envolvidos e consegue implementá-lo de forma eficaz</p> <p>( ) A organização possui plano de comunicação que considera os diferentes públicos envolvidos, é alinhado ao planejamento estratégico e consegue monitorá-lo e avaliá-lo. A comunicação gera engajamento, credibilidade e transparência</p>

<p><b>7 Governança</b> (Composição da governança, atores envolvidos na tomada de decisão e periodicidade das assembleias)</p>	<p>( ) A organização possui governança formalizada, mas não é atuante. Não existem reuniões periódicas da diretoria e a tomada de decisão é feita apenas pela liderança</p> <p>( ) A organização possui governança formalizada e atuante, as reuniões são periódicas, mas não é representativa da equipe, público atendido ou comunidade</p> <p>( ) A organização possui governança formalizada e atuante, as reuniões são periódicas e possui representatividade da equipe, mas não do público atendido ou comunidade</p> <p>( ) A organização possui governança formalizada e atuante, as reuniões são periódicas e possui representatividade da equipe, do público atendido e da comunidade</p>
<p><b>8 Sucessão da liderança</b> (Papel da liderança atual e condições da equipe para assumir a gestão institucional em médio e longo prazo)</p>	<p>( ) Mínimo: A existência da organização é completamente dependente da liderança e a equipe não teria condição de assumir a gestão institucional</p> <p>( ) Básico: A existência da organização é altamente dependente da liderança. A equipe é qualificada e poderia assumir um papel de gestão institucional com muita dificuldade</p> <p>( ) Moderado: A existência da organização não está tão vinculada à imagem da liderança. A equipe é qualificada e poderia assumir um papel de gestão institucional com alguma dificuldade</p> <p>( ) Avançado: A existência da organização não está vinculada com a imagem da liderança. Existem novas lideranças na equipe que já experimentam oportunidade de atuação e poderiam assumir a gestão institucional sem dificuldades</p>

### Gestão Metodológica

<p><b>9 Desenvolvimento Integral</b> (Contribuição para o desenvolvimento físico, intelectual, emocional, social e cultural do público alvo)</p>	<p>( ) As ações desenvolvidas procuram contribuir apenas para que o público atendido não fique exposto a situações de vulnerabilidade. O foco está na proteção social e não no desenvolvimento do sujeito</p> <p>( ) As ações são desenvolvidas com qualidade e procuram contribuir para o desenvolvimento do sujeito, mas apresentam fragilidades na intencionalidade e/ou metodologia das ações socioeducativas</p> <p>( ) As ações são desenvolvidas com qualidade e possuem intencionalidade e metodologia bem definidas, mas há fragilidade na articulação entre elas</p> <p>( ) As ações são desenvolvidas com qualidade e possuem intencionalidade e metodologia bem definidas e são articuladas para que no conjunto garantam o desenvolvimento integral do público atendido</p>
<p><b>10 Desenvolvimento territorial</b> (Contribuição para o desenvolvimento do(s) território(s) em que atua, a partir da leitura do contexto e revisão de estratégias quando necessário)</p>	<p>( ) A organização não realiza ações para contribuir para o desenvolvimento do território. Suas ações estão restritas ao atendimento do público que frequenta a organização</p> <p>( ) A organização possui entendimento do contexto em que está inserida, realiza algumas ações, mas não são estratégicas para contribuir para o desenvolvimento do território</p> <p>( ) A organização possui entendimento do contexto em que está inserida e desenvolve ações estratégicas para contribuir para o desenvolvimento do território</p> <p>( ) A vocação territorial é uma essência da organização no conceito e na prática. As ações desenvolvidas já promoveram avanços significativos no território</p>

<p><b>11</b></p>	<p><b>Metodologia participativa</b> (Escuta ativa e participação do público atendido e suas famílias para definição das ações da organização)</p>	<p>( ) A organização não tem mecanismos de escuta ativa e participação do seu público para a definição de ações/atividades</p> <p>( ) A organização realiza ações com baixo envolvimento do público atendido e suas famílias, sem desdobramento nas ações/atividades</p> <p>( ) A organização realiza ações estratégicas e há participação do público atendido e suas famílias, porém os desdobramentos das ações são apenas no nível das atividades diretas</p> <p>( ) Faz parte da cultura organizacional ter mecanismos de escuta ativa e participação em seus processos, sendo utilizados e reconhecidos pelo público atendido e familiares, promovendo mudanças estruturantes na organização</p>
<p><b>12</b></p>	<p><b>Diversidade</b> (Valorização da diversidade, promoção da equidade e inclusão e combate ao preconceito e discriminação (raça/etnia, gênero, pessoa com deficiência, entre outros))</p>	<p>( ) A organização atua na redução da vulnerabilidade que as pessoas e o território se encontram, mas as pautas de diversidade não são consideradas no planejamento das suas ações</p> <p>( ) A organização considera que as pautas de diversidade são necessárias para a redução da vulnerabilidade, mas sua atuação nesse sentido é emergencial (por exemplo, resolução de conflitos ou evasão) e/ou desarticulada (por exemplo, atividades ou produção de materiais pontuais)</p> <p>( ) A organização promove formações sobre o tema para sua equipe e a partir disso consegue trabalhar as pautas de diversidade para ao menos dois recortes (raça/etnia, gênero, PCD, entre outros) de maneira transversal e articulada em seus programas, projetos e/ou atividades</p> <p>( ) A organização promove formações contínuas sobre o tema para sua equipe e a partir disso consegue trabalhar as pautas de diversidade para ao menos três recortes (raça/etnia, gênero, PCD, entre outros) de maneira transversal e articulada nos programas, projetos e/ou atividades. A diversidade é refletida na equipe por meio das contratações e no público atendido por meio de busca ativa</p>
<p><b>13</b></p>	<p><b>Legitimidade</b> (Reconhecimento da relevância da organização e suas lideranças pelo público atendido, famílias, comunidade, outras organizações pares, financiadores e poder público)</p>	<p>( ) A organização e/ou liderança são reconhecidas como atores relevantes no território pelo público atendido e suas famílias, mas ainda não possui legitimidade na comunidade, outras organizações, financiadores e poder público</p> <p>( ) A organização e/ou liderança são reconhecidas como atores relevantes no território pelo público atendido, suas famílias, comunidade e outras organizações, mas ainda não possui legitimidade entre financiadores e poder público</p> <p>( ) A organização e/ou liderança são reconhecidas como atores relevantes no território pelo público atendido, suas famílias, comunidade, outras organizações e financiadores ou poder público</p> <p>( ) Ambas organização e liderança são reconhecidas como atores relevantes no território pelo público atendido, suas famílias, comunidade, outras organizações, financiadores e poder público</p>

<p><b>14</b></p>	<p><b>Parcerias e articulação em rede</b> (Articulação com outras instituições (Sistema de Garantia de Direitos, empresas, OSCs, coletivos, secretarias, espaços religiosos, entre outros) em seu território e/ou redes temáticas (fóruns, grupos, redes, Conselhos))</p>	<p>( ) A organização demonstra interesse em participar de espaços de articulação, mas enfrenta desafios internos tais como falta de equipe/tempo, contexto local, entre outros</p> <p>( ) A organização participa pontualmente de espaços de articulação e não consegue assumir um compromisso institucional e nem possui papel proativo na articulação em rede</p> <p>( ) A organização participa regularmente de espaços de articulação e estabelece parcerias que contribuem para o aprimoramento de suas ações e objetivos comuns</p> <p>( ) A organização tem protagonismo na articulação em rede que contribui para o aprimoramento de suas ações e objetivos comuns e promove ações que visam o fortalecimento dos parceiros</p>
<p><b>15</b></p>	<p><b>Produção de conhecimento</b> (Realização de pesquisas e sistematizações de metodologias)</p>	<p>( ) A organização não sistematiza suas metodologias e nem realiza pesquisas</p> <p>( ) A organização sistematiza metodologias ou realiza pesquisas, mas não possui estratégias para disseminá-las</p> <p>( ) A organização sistematiza metodologias ou realiza pesquisas e possui estratégias de disseminação desses conhecimentos produzidos</p> <p>( ) A organização sistematiza metodologias ou realiza pesquisas, dissemina-as e os conhecimentos produzidos já foram utilizados ou aplicados em outros territórios ou por outras organizações</p>

# Fontes dos indicadores levantados para o tema Fortalecimento Institucional

Itaú Social*	<a href="http://www.itausocial.org.br">www.itausocial.org.br</a>
Ford Foundation	<a href="http://www.fordfoundation.org">www.fordfoundation.org</a>
Instituto Doar	<a href="http://www.institutodoar.org">www.institutodoar.org</a>
GIFE	<a href="http://www.gife.org.br">www.gife.org.br</a>
Guidestar	<a href="http://www.guidestar.org">www.guidestar.org</a>
Phomenta	<a href="http://www.phomenta.com.br">www.phomenta.com.br</a>

\* A Matriz de Fortalecimento Institucional foi desenvolvida pelo Itaú Social e gentilmente cedida nesse projeto para uso de ONGs, Investidores Sociais e demais partes interessadas.

## Links para referência e/ou mais informações sobre o tema

Site / Publicação	Descrição
Ferramenta de Mapeamento Organizacional - Ford Foundation ( <a href="https://www.fordfoundation.org/media/4192/portuguese-omt_2017-v301.pdf">https://www.fordfoundation.org/media/4192/portuguese-omt_2017-v301.pdf</a> )	A Ferramenta de Mapeamento Organizacional (OMT, por sua sigla em inglês) foi criada para ajudar a equipe de uma organização a refletir sobre seus potenciais e a identificar as áreas nas quais é necessário reforçar suas capacidades, mediante a construção do consenso. Esta ferramenta foi a base para a construção da Matriz de Fortalecimento Institucional do Itaú Social e tem como objetivo levar a análise e reflexão sobre as práticas da organização em sua totalidade, de forma aprofundada e detalhada.
IOM Checklist - Avaliação Organizacional ( <a href="https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/organisation_assessment_iom_checklist.pdf">https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/organisation_assessment_iom_checklist.pdf</a> )	O checklist do IOM é uma lista de inspiração e sugestões sobre os elementos a serem observados ao analisar uma organização em seu contexto. Seu objetivo é auxiliar na análise de uma organização sob diferentes pontos de vista, para ampliar e aprofundar a compreensão de sua situação. MDF Training and Consulting, 2005 (versão em inglês)

*Indicadores*  
**SAÚDE**



# Mentora

A saúde é o bem mais precioso que uma pessoa pode ter e não por acaso, o brasileiro considera a saúde o principal problema do país. Sem saúde todas as dimensões de natureza individual ou coletiva ficam comprometidas e mais do que nunca, em tempos de pandemia, a relevância do tema ficou evidente.

Mas é curioso que na nossa cultura, sempre que falamos em saúde, pensamos em doenças. Precisamos aprender a pensar e investir na saúde com um olhar de saúde e não de doença. Isso significa combater as doenças, é claro, mas também atuar com a prevenção e com um olhar para a saúde de forma integral, considerando a saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades” (OMS).

Além de ressignificar a saúde, é preciso vencer as desigualdades e democratizar o acesso a atendimentos, diagnósticos, tratamentos e educação para a prevenção. Em 2020 o Conselho Federal de Medicina (CFM) e a Universidade de São Paulo realizaram um estudo que mostrou que cerca de 60% dos médicos brasileiros estão concentrados em apenas 39 municípios, do total dos 5.570 existentes. A telemedicina poderia ser uma possível e excelente solução para essa concentração, se não nos deparássemos com outro vácuo da pungente desigualdade social, que é o acesso à tecnologia.

É preciso cada vez mais investir em bons hábitos para uma vida saudável, olhar profundamente para a saúde mental, valorizar as universidades, os pesquisadores e a ciência.

E como falar de saúde no Brasil sem falar do SUS? Temos um sistema de saúde que oferece atendimento gratuito à toda a população, com distribuição gratuita de medicamentos, além de controle de qualidade da água potável e fiscalização de alimentos pela da Vigilância Sanitária. Porém ainda sofremos com filas de espera muito longas, falta de leitos e profissionais qualificados.

Enfim, deixo o convite para refletirmos sobre um novo olhar para a saúde e para as desigualdades sociais, para afinal vivermos em uma sociedade mais saudável.

Maria Izabel Toro  
RD RaiaDrogasil

(1) Pesquisa Datafolha, dezembro de 2020

# Mentora



## **Maria Izabel Toro**

Formada em Serviço Social pela PUC- SP, com mestrado em Serviço Social pela PUC-SP, MBA em Gestão e Empreendedorismo Social pela FIA – USP e formada em Resolução de Conflitos pela Chulalongkorn University em Bangkok, Tailândia.

Gerente de Investimento Social na RD RaiaDrogasil desde 2017, possui cerca de 20 anos de experiência profissional na área social, com passagens pelo SENAC (2003-2009), GIFE (2009-2011) e Editora FTD (2011–2017).



## **Co- mentor: Fábio Deboni**

*Diretor do Programa CAL-PSE, pela Aliança Biodiversity/CIAT e membro do Conselho do FunBEA (Fundo Brasileiro de Educação Ambiental).*

Engenheiro Agrônomo e mestre em recursos florestais pela ESALQ/USP.

Foi gerente-executivo do Instituto Sabin de 2011 a 2020.

Tem participado ativamente do engajamento de institutos e fundações no campo de negócios de impacto

É entusiasta do tema 'inovação social', escritor de diversos artigos e lançou seu quarto livro em 2020 – A epidemia do impacto – disponível em: <https://aupa.com.br/produto/venda-a-epidemia-do-impacto/>

Publica diariamente textos e artigos em seu blog: <https://fabiodeboni.com.br/> e participa do Aupcast (O que não te contaram sobre Impacto).



# PARTICIPANTES

<b>Mentoria</b>	
Maria Izabel Toro (RD RaiaDrogasil)	Fábio Deboni (Instituto Sabin - até Out/20)
<b>Investidores Sociais - Validação</b>	
Umane	Evelyn Santos
Fundação José Luiz Egydio Setúbal	Marcia Woods
<b>ONGs - Validação</b>	
APAE BH	Patricia Pinto Valadares
ASEC- Associação pela Saúde Emocional de Crianças	Juliana Fleury
Associação Cultural Educacional Social e Assistencial - A.C.E.S.A Capuava	Graziele Medina dos Santos
Associação de Reabilitação Infantil Limeirense - ARIL	Luciana Gazoto
Associação Renal Vida	Camilla Wolter
Associação Saúde Criança Renascer / Instituto Dara	Cristina Silva Pereira
Casa do Menino Jesus de Praga	Jéferson Weber dos Santos
CREN Centro de Recuperação e Educação Nutricional	Sônia Maria Bonici
Fundo positivo	HARLEY HENRIQUES
GRAACC	Sergio Degang
Hospital Pequeno Príncipe	Samara Macedo
Instituto Cactus	Luciana Barrancos
Instituto Oncoguia	Luciana Holtz de Camargo Barros
Instituto Protea	Cristina Assumpção
Projeto Saúde e Alegria	Eliana Maciel da Silva Cavalcante

# INDICADORES

#	Decisão Final	Descrição ou Cálculo	ODS
	<b>Indicadores Gerais</b>		
1	<b>Perfil do público atendido</b>	Descreva o perfil de beneficiários atendidos pela instituição ou projeto	
2	<b>Número de beneficiários diretos atendidos pela organização ou projeto</b>		
3	<b>Distribuição percentual dos beneficiários de acordo com as características / recortes específicos que sejam relevantes para a organização ou projeto (Ex.: faixa etária, gênero, raça, renda, deficiência, região geográfica...)</b>	Exemplo de cálculo: (Número total de meninas / Número total de beneficiários) x 100	 
4	<b>Número de convênios / parcerias estabelecidos com outras instituições e/ou setores, divididos por tipo (ex.: hospitais públicos ou privados, secretarias, empresas...)</b>		
5	<b>Número de municípios que a organização atende (ou estado, região, distrito ou outro recorte relevante para a organização)</b>		
6	<b>Proporção de pessoas com doenças ou agravos que receberam os cuidados necessários, devido aos esforços da organização (recortar por doença ou agravo se necessário, de acordo com o recorte relevante para a organização)</b>	Número de pessoas com doenças ou agravos que receberam os cuidados necessários, devido aos esforços da organização / Número total de pessoas com doença ou agravo no território de atuação da organização	
7	<b>Proporção de pessoas com doenças ou agravos que melhoraram significativamente, devido aos esforços da organização</b>	Número de pessoas com doenças ou agravos que receberam os cuidados necessários e melhoraram significativamente, devido aos esforços da organização / número total de pessoas atendidas pela organização	
8	<b>Taxa de conclusão de intervenção de saúde</b>	Pacientes que concluem o tratamento dentro do tempo clinicamente recomendado / Número de pacientes que iniciaram o tratamento e que se esperava que o completassem	

9	<b>Taxa de ocupação (atendimentos)</b>	Número de horas atendidas / Capacidade total de atendimento (em horas) x 100
10	<b>Proporção de beneficiários hospitalizados</b>	Número total de beneficiários hospitalizados / total de beneficiários
11	<b>Número de beneficiários submetidos a procedimentos cirúrgicos</b>	
12	<b>Número de unidades de saúde ou instalações sob a gestão da organização</b>	
13	<b>Número médio de hospitalizações por beneficiário</b>	
14	<b>Número médio de dias de tratamento por beneficiário internado</b>	
15	<b>Tempo médio de permanência dos beneficiários em unidades de internação aguda</b>	
16	<b>Número de equipe médica (médico, enfermeiros, assistentes...)</b>	
17	<b>Taxa de utilização de instalação ou equipamento</b>	Número de dias ou horas em que a instalação ou equipamento foi utilizado no período / Número de dias ou horas total do período
18	<b>Número de consultas clínicas gratuitas fornecidas</b>	
19	<b>Taxa de atendimento gratuito</b>	Número total de atendimentos gratuitos / Número total de atendimentos no período
20	<b>Número de pessoas que receberam os medicamentos prescritos necessários em quantidade e prazo adequados</b>	
21	<b>Quantidade de suprimentos médicos doados para beneficiários</b>	Sugestão: medir em unidades ou reais, de acordo com unidade de medida que seja adequado para a organização
22	<b>Número de produtos de saúde / higiene e / ou ferramentas de cuidado (mosquiteiros, sabonete, etc.) doados</b>	
23	<b>Número de beneficiários que participam de grupos de apoio</b>	
24	<b>Número médio de horas de terapia fornecidas por beneficiário atendido</b>	



25	Número de beneficiários que relatam acesso adequado aos serviços			
26	Número de beneficiários que relatam satisfação geral com seus serviços			
22	Número de produtos de saúde / higiene e / ou ferramentas de cuidado (mosquiteiros, sabonete, etc.) doados			
23	Número de beneficiários que participam de grupos de apoio			
24	Número médio de horas de terapia fornecidas por beneficiário atendido			
25	Número de beneficiários que relatam acesso adequado aos serviços			
26	Número de beneficiários que relatam satisfação geral com seus serviços			
22	Número de produtos de saúde / higiene e / ou ferramentas de cuidado (mosquiteiros, sabonete, etc.) doados			
23	Número de beneficiários que participam de grupos de apoio			
24	Número médio de horas de terapia fornecidas por beneficiário atendido			
25	Número de beneficiários que relatam acesso adequado aos serviços			
26	Número de beneficiários que relatam satisfação geral com seus serviços			
<b>Saúde Dental</b>				
27	Número de pacientes odontológicos atendidos			
28	Número de produtos de saúde odontológicos distribuídos			
29	Número de pais e cuidadores que receberam educação em saúde bucal			
30	Número de crianças e adultos que recebem tratamento odontológico preventivo regularmente (sugestão: duas vezes por ano)			

Cuidado Feminino e Materno		
31	Número de mulheres aconselhadas sobre mamografias	
32	Número de mulheres aconselhadas sobre testes de Papanicolau	
33	Número de mulheres grávidas recebendo cuidados pré-natais precoces e adequados	Referência: <a href="https://www.saude.gov.br/biblioteca/7637-pr%C3%A9-natal">https://www.saude.gov.br/biblioteca/7637-pr%C3%A9-natal</a> e <a href="https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_pre_natal_puerperio_3ed.pdf">https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_pre_natal_puerperio_3ed.pdf</a>
34	Número de partos / cesáreas gratuitos realizados	
35	Proporção de partos / cesáreas realizados pela organização em relação ao total de nascimentos no território de atuação da organização	(Número de partos / cesáreas realizados pela organização no período / Número total de nascimentos no território de atuação da organização, no mesmo período) x 100
36	Número de famílias atendidas em tratamento de partos prematuros	
37	Número de mortes maternas evitadas	
38	Número de mulheres grávidas que se abstêm de fumar, devido à instrução / intervenção da organização	
39	Número de mulheres grávidas que se abstêm do uso de drogas ilícitas, devido à instrução / intervenção da organização	
40	Número de gestantes que iniciaram o pré-natal no primeiro trimestre, devido à instrução / intervenção da organização	
41	Número de mães relatando que amamentam seus bebês, devido à instrução / intervenção da organização	



Saúde Infantil			
42	<b>Número de crianças recebendo serviços médicos / cuidados de saúde</b>		
43	<b>Proporção de crianças atendidas com menos de 5 anos com bom desenvolvimento em termos de saúde, aprendizado e bem-estar psicossocial</b>	(Número de crianças atendidas com menos de 5 anos com bom desenvolvimento em termos de saúde, aprendizado e bem-estar psicossocial no período / Número total de crianças atendidas com menos de 5 anos no mesmo período) x 100	 
44	<b>Número de crianças doentes avaliadas</b>		
45	<b>Proporção de crianças tratadas por desnutrição aguda</b>	(Número de crianças tratadas por desnutrição aguda no período / Número total de crianças atendidas no mesmo período) x 100	
46	<b>Proporção de crianças atendidas com sobrepeso para a idade</b>	(Número de crianças atendidas com sobrepeso para a idade no período / Número total de crianças atendidas no mesmo período) x 100	
47	<b>Proporção de crianças que evoluíram positivamente de um quadro de má nutrição</b>	(Número de crianças que evoluíram positivamente de um quadro de má nutrição no período / Número total de crianças apresentando má nutrição, atendidas no mesmo período) x 100	
48	<b>Número de vacinas administradas</b>		
49	<b>Número de crianças com níveis de imunização adequados à idade aos 2 anos, devido aos esforços da organização</b>		
50	<b>Número de crianças que receberam óculos de grau, como resultado dos esforços da organização</b>		
51	<b>Número de mortes infantis evitadas, devido aos esforços da organização</b>		

Atendimento a Pessoas com Câncer			
52	Número de famílias atendidas em tratamento de câncer		
53	Proporção de beneficiários curados	(Número de beneficiários curados / Número de beneficiários total) x 100	
54	Número de pacientes/familiares que participam de eventos educativos		
Atendimento a Pessoas com Deficiência			
55	Número de beneficiários com deficiência que vivem na instituição		
56	Número de beneficiários com deficiência recebendo apoio social e emocional		
57	Número de crianças com diagnóstico de autismo e/ou outros atrasos de desenvolvimento		
58	Número de próteses recebidas pelos beneficiários, por meio da intervenção da organização		
59	Proporção de beneficiários que receberam próteses sendo acompanhados pela organização		
HIV / AIDS			
60	Número de beneficiários testados para HIV		
61	Número de mulheres grávidas testadas para HIV		
62	Número de beneficiários que testaram positivo para HIV		
63	Taxa de beneficiários infectados pelo HIV que aderiram ao tratamento	(Número de beneficiários infectados pelo HIV que aderiram ao tratamento no período / Número de total de beneficiários que testaram positivo para HIV no mesmo período) x 100	

64	<b>Proporção de beneficiários soropositivos que atingem ou mantêm uma carga viral indetectável</b>	(Número de beneficiários soropositivos que atingem ou mantêm uma carga viral indetectável no período / Número total de beneficiários soropositivos em atendimento no período) x 100	
65	<b>Proporção de beneficiários soropositivos que tiveram sucesso no tratamento do HIV</b>	(Número de beneficiários soropositivos que tiveram sucesso no tratamento do HIV no período / Número total de beneficiários soropositivos em atendimento no período) x 100	
66	<b>Número de beneficiários infectados pelo HIV sobrevivendo 3+ anos após o diagnóstico de AIDS</b>		
67	<b>Número estimado de mortes relacionadas à AIDS evitadas na área de serviço como resultado dos esforços da organização</b>		
68	<b>Número de beneficiários que receberam da organização medicamentos antirretrovirais para tratar o HIV</b>		
69	<b>Número de beneficiários que recebem aconselhamento e teste de HIV, devido aos esforços da organização</b>		
70	<b>Número de jovens recebendo serviços de prevenção do HIV e DSTs</b>		
71	<b>Número de pessoas que receberam PrEP (A PrEP é uma combinação de dois medicamentos (tenofovir e entricitabina) em um único comprimido, que impede que o HIV se estabeleça e se espalhe pelo corpo)</b>		

Saúde Mental				
72	Número de pessoas que receberam atendimento clínico de saúde mental gratuito			
73	Número de horas oferecidas para serviços de grupo de apoio			
74	Número total de sessões de aconselhamento realizadas			
75	Proporção de beneficiários que relatam melhor bem-estar geral	(Número de beneficiários que relatam melhor bem-estar geral no período / Número total de beneficiários atendidos no mesmo período) x 100		
76	Proporção de beneficiários que relatam sentirem-se menos isolados	(Número de beneficiários que relatam sentirem-se menos isolados no período / Número total de beneficiários atendidos no mesmo período) x 100		
77	Número de beneficiários que recebem informações sobre o uso de álcool e outras drogas			
78	Número de beneficiários os que recebem informações sobre autolesão e suicídio			
79	Número total de suspensões sofridas pelos beneficiários em sua escola			
80	Número total de beneficiários que abandonaram a escola			
<b>Abuso de Substâncias</b>				
81	Número de beneficiários recebendo serviços de aconselhamento sobre tabaco / álcool e/ou drogas			
82	Número de beneficiários com atitude melhorada em relação à redução do tabagismo / alcoolismo / uso de drogas, como resultado dos esforços da organização			
83	Número de jovens que recebem informações sobre uso e dependência de tabaco / álcool / drogas			

# Fontes de Indicadores e Materiais de Referências

## Fontes dos indicadores levantados para o tema Saúde

Children International	<a href="http://www.children.org">www.children.org</a>
Guidestar	<a href="http://www.guidestar.org">www.guidestar.org</a>
IRIS	<a href="http://www.iris.thegiin.org">www.iris.thegiin.org</a>
Observatório da Criança	<a href="http://www.observatoriocrianca.org.br">www.observatoriocrianca.org.br</a>

## Links para referência e/ou mais informações sobre tema e subtemas

Site / Publicação	Descrição
Global action plan for the prevention and control of NCDs 2013-2020 ( <a href="https://www.who.int/nmh/publications/ncd-action-plan/en/">https://www.who.int/nmh/publications/ncd-action-plan/en/</a> )	Esse documento traz o plano de ação global para a prevenção e controle das doenças não-transmissíveis da Organização Mundial da Saúde. World Health Organization (2013), versão em inglês.
Plano Estratégico da Organização Pan-Americana da Saúde 2020–2025 ( <a href="https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51599/CD57-OD359-p.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y">https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51599/CD57-OD359-p.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y</a> )	Documento elaborado pela Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) que define a direção estratégica da Organização com base nas prioridades coletivas dos seus Estados Membros, além de especificar os resultados em matéria de saúde pública a serem alcançados durante o período 2020-2025. Tem como objetivo apoiar a implementação da Agenda de Saúde Sustentável para as Américas 2018-2030 (ASSA2030) e, por conseguinte, para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados à saúde na Região das Américas.
Global strategy to accelerate the elimination of cervical cancer as a public health problem ( <a href="https://www.paho.org/en/node/76247">https://www.paho.org/en/node/76247</a> )	Esse documento traz a estratégia global para acelerar a eliminação do câncer do colo do útero como um problema público de saúde, da Organização Mundial da Saúde. World Health Organization (2020), versão em inglês.
Plano de ações estratégicas para o enfrentamento das doenças crônicas e agravos não transmissíveis no Brasil 2021-2030. ( <a href="https://antigo.saude.gov.br/imagens/pdf/2020/October/01/Plano-DANT-vers--o-Consulta-publica.pdf">https://antigo.saude.gov.br/imagens/pdf/2020/October/01/Plano-DANT-vers--o-Consulta-publica.pdf</a> )	Diretriz para a prevenção dos fatores de risco das DANT e promoção da saúde da população, com vistas a dirimir desigualdades em saúde. Cabem em seu escopo a criação e fortalecimento de políticas e programas intersetoriais, a estratégia de organização de serviços em rede, a construção de governança de processos, a produção de informações à tomada de decisão baseada em evidências, o controle social e inovação na gestão, na pesquisa e nos serviços de saúde. Ministério da Saúde (2020, versão consulta pública)

# Fontes de Indicadores e Materiais de Referências

WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour ( <a href="https://apps.who.int/iris/handle/10665/336656">https://apps.who.int/iris/handle/10665/336656</a> )	Esse documento traz orientação da Organização Mundial da Saúde para atividades físicas e comportamento sedentário. World Health Organization (2020), versão em inglês.
Guidelines on physical activity, sedentary behaviour and sleep for children under 5 years of age ( <a href="https://apps.who.int/iris/handle/10665/311664">https://apps.who.int/iris/handle/10665/311664</a> )	Documento com as diretrizes da Organização Mundial da Saúde para atividade física, comportamento sedentário e sono para crianças menores de 5 anos de idade. World Health Organization (2019), versão em inglês.
Global Nutrition targets 2025 ( <a href="https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/en/">https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/en/</a> )	Esse documento traz as metas estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde para nutrição global até 2025. World Health Organization (2013), versão em inglês.
Observatório da Criança ( <a href="https://observatoriocrianca.org.br/cenario-infancia">https://observatoriocrianca.org.br/cenario-infancia</a> )	Site para consultar o Cenário da Infância e pesquisar sobre temas e indicadores relacionados às crianças e adolescentes em todo o território brasileiro, para diversas áreas
DATASUS ( <a href="http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=02">http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=02</a> )	O DATASUS disponibiliza informações que podem servir para subsidiar análises objetivas da situação sanitária, tomadas de decisão baseadas em evidências e elaboração de programas de ações de saúde.
Guia metodológico em saúde mental ( <a href="https://www.unicef.org/brazil/media/4076/file/guia-metodologico-em-saude-mental-criando-redes.pdf">https://www.unicef.org/brazil/media/4076/file/guia-metodologico-em-saude-mental-criando-redes.pdf</a> )	Este guia apresenta a metodologia de atenção psicossocial a crianças, adolescentes e jovens desenvolvida no âmbito do projeto CRIAndo Rede: proteção à vida de crianças e adolescentes na Maré – uma iniciativa do UNICEF, em parceria com Luta pela Paz, Observatório de Favelas e Redes da Maré, no Rio de Janeiro, em 2020. Desenvolvida pela Luta pela Paz, a metodologia foi desenhada como resposta aos impactos diretos e indiretos da pandemia da Covid-19 na vida de crianças, adolescentes e jovens, tendo em vista o aprofundamento das vulnerabilidades psicossociais. UNICEF 2021
Escala EBIA ( <a href="https://fpabramo.org.br/acervosocia/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/328.pdf">https://fpabramo.org.br/acervosocia/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/328.pdf</a> )	Este estudo tem como objetivo descrever a Escala Brasileira de Insegurança Alimentar (EBIA). É uma escala que mede diretamente a percepção e vivência de insegurança alimentar e fome no nível domiciliar. Dentre suas seções, é apresentada a validação da EBIA para o contexto do país e suas questões abordadas e o tratamento do indicador em diferentes contextos populacionais como a população urbana e rural, indígena e quilombola.

*Indicadores*

# TRABALHO E RENDA



# Mentores

Em um país como o Brasil, no qual os indicadores de pobreza e desemprego tem indicado de forma sistemática e recorrente um cenário de crítica, é natural e até desejado que o campo do investimento social privado dedique parte de seus esforços a ações que buscam a geração de trabalho e renda.

Neste contexto, precisam ser levados em conta três fatores de extrema relevância. O primeiro deles está relacionado aos baixos níveis educacionais entre a população adulta, sobretudo entre os cidadãos mais vulneráveis e segmentos específicos como a população negra e periférica. A ampliação do acesso à educação básica para crianças e jovens em idade escolar é fenômeno recente, remontando aos anos finais do século passado e consolidando-se a partir de 2002. Se por um lado, ainda não foi capaz de garantir uma condição de equidade plena, pouco pode fazer pela população adulta. A inclusão produtiva, portanto, encontra na baixa qualificação educacional e técnica um de seus maiores desafios. Esforços que promovam qualificação e equidade nas condições de acesso ao mercado de trabalho tornam-se fundamentais.

O segundo fator é o chamado bônus demográfico decorrente da alta participação da juventude no conjunto da população brasileira. Isso indica uma oportunidade única para alavancar o crescimento econômico, mas que pode ser perdida se os níveis de empregabilidade entre jovens se mantiverem baixos. No ano passado, em meio aos primeiros impactos da pandemia, o índice de desemprego entre jovens de 18 a 24 anos estava mais de 15 pontos percentuais à frente do restante da população. Se o Brasil deixar o bônus demográfico passar sem aproveitá-lo terá de arcar com um custo alto no futuro. Torna-se importante, então, atuar para aproximar os jovens do mundo do trabalho, oferecendo não apenas qualificação técnica, mas desenvolvendo habilidades socioemocionais que permitam a conquista e manutenção do emprego.

Por fim, um terceiro fator a ser considerado é a distribuição desigual da atividade econômica no país, o que se reflete também nas oportunidades de trabalho e renda. Dadas condições históricas, diversos territórios brasileiros possuem baixíssima atividade produtiva o que torna o caminho da empregabilidade mais desafiador. Fomentar o empreendedorismo e o cooperativismo em zonas rurais, por exemplo, e buscar o desenvolvimento de arranjos produtivos locais é um movimento necessário para alavancar oportunidades de inclusão econômica nestes contextos.

Diante deste quadro, ações focadas na geração de trabalho e renda tem sido uma constante na atuação do Instituto Votorantim desde sua fundação em 2002. Destacam-se estratégias focadas na empregabilidade da população jovem em diversas regiões do país com os programas Futuro em Nossas Mãos e Evoluir, as parcerias realizadas no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) que geraram mais de 5000 vagas em cursos profissionalizantes alinhados às necessidades de contratação nas plantas das indústrias da Votorantim, e a criação em parceria com o BNDES do programa ReDes, que beneficiou mais de 3500 famílias em empreendimentos de base solidária em áreas rurais e urbanas.

A geração de trabalho e renda como foco do investimento social privado se não é algo novo, também não é trivial. É fundamental que as organizações que atuem neste campo tenham como compromisso a criação de oportunidades de trabalho e monitorem a geração de renda, indo além de apenas ofertar oportunidades de qualificação. Neste esforço, a correta leitura de contextos específicos, sejam nas características das populações atendidas ou dos territórios de atuação, bem como a busca de integração em cadeias produtivas existentes são aspectos que podem promover a conquista de resultados mais relevantes e duradouros.

# Mentores



## **Rafael Gioiell**

*Gerente Geral do Instituto Votorantim*

Em sua jornada profissional, busca criar convergência entre estratégias corporativas e a geração de impacto social. É Doutor, Mestre e Bacharel pela Escola de Comunicação e Artes da USP.



## **Renato Mathias**

*Analista de projetos do Instituto Votorantim*

Tem mais de 15 anos de experiência em gestão de iniciativas de impacto social em organizações públicas, privadas e sociais. É administrador de empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especialista em Gestão de Projetos – PMI pelo SENAC/SP e pós-graduando em Sustentabilidade e Meio Ambiente pela FGV.

instituto  
**VOTORANTIM**

# PARTICIPANTES

## Mentoria

Rafael Luis Pompeia Gioielli

Instituto Votorantim

Renato Mathias

Instituto Votorantim

## Investidores Sociais - Validação

B3 Social

Julia Fiks Salem

Fundação Arymax

Natalia Di Ciero Leme

Instituto Coca-Cola

Talia Oquillas

## ONGs - Validação

Artemísia

Maure Pessanha

Associação Instituto Proa

Bruna Barletta

CEAP

Gustavo Pena

Foco Empreendedor

Áurea Helena Kops Binz

Generation

Lucas M. Mesquita

Instituto Conexões Sustentáveis - Conexsus

Monika Roper

Instituto Padre Haroldo

MARIA LÚCIA DA COSTA

Instituto Plano de Menina

Luana Gonçalves Moreira

Instituto Rede Mulher Empreendedora

Adriele Costa

Liga Solidária

Danilo Barreto de Andrade

## **Colaboradores - Reuniões e/ou Indicação de referências e indicadores**

Artemisia

Maure Pessanha

B3 Social

Elizabeth Mac Nicol

B3 Social

Fabiana Prianti

B3 Social

Julia Fiks Salem

Conexus

Rafael Ribeiro

Fundação lochpe

Beth Callia

Instituto CSHG

Isabel Aché

Instituto Proa

Lissa Collins

Instituto Rede Mulher Empreendedora

Adriele Costa

Instituto Votorantim

Juliane Miranda

Liga Solidária

Alvino Silva

Liga Solidária

Danilo Andrade

# INDICADORES

#	Decisão Final	Descrição ou Cálculo	ODS
<b>Desenvolvimento da Força de Trabalho / Empregabilidade</b>			
1	<b>Número de beneficiários atendidos nos programas preparatórios / aconselhamentos</b>		 
2	<b>Perfil do público atendido (Quais as características demográficas, sociais e geográficas relevantes deste? Ex: faixa etária, gênero, renda, necessidades especiais))</b>	Exemplo: (Número de mulheres atendidas no período / Número total de beneficiários no mesmo período) x 100	 
3	<b>Taxa de frequência nos programas preparatórios</b>	Soma total de dias de presença de cada beneficiário no período / (Número total de dias de atividades no período x Número total de beneficiários)	
4	<b>Taxa de evasão nos programas preparatórios</b>	((Número de alunos inscritos no início do período - Número de alunos de inscritos no final do período) / (Número de alunos inscritos no início do período)) x 100	
5	<b>Número de currículos escritos pela organização</b>		
6	<b>Número médio de entrevistas de emprego por beneficiário</b>		
7	<b>Proporção de beneficiários que obtiveram emprego após aconselhamento / treinamento realizado pela organização</b>	(Número de beneficiários que obtiveram emprego após aconselhamento ou treinamento realizado pela organização no período / Número total de beneficiários aconselhados ou treinados no mesmo período) x 100	
8	<b>Distribuição do número de beneficiários empregados no período, por tipo de colocação, se pertinente: (1) tempo integral, (2) tempo parcial, (3) temporário e (4) estágio ou jovem aprendiz</b>	Observação: Definição da CLT: Tempo integral - até 44 horas semanais, com limite de 8h/dia.; Tempo parcial - até 30 horas semanais; Temporário - contrato de trabalho com prazo de duração estabelecido	
9	<b>Número de beneficiários ainda trabalhando após 12 meses de conclusão do curso preparatório / aconselhamento da organização</b>		

10	<b>Número de beneficiários ainda trabalhando após 36 meses de conclusão do curso preparatório / aconselhamento da organização</b>		
11	<b>Salário médio mensal de ingresso no mercado de beneficiários preparados (jovens / primeiro emprego)</b>	(Soma total dos salários dos beneficiários preparados pela organização que obtiveram o primeiro emprego no período / Número total destes beneficiários)	
12	<b>Salário médio mensal de beneficiários que se empregaram após programa preparatório realizado pela organização</b>	(Soma total dos salários dos beneficiários que se empregaram após aconselhamento ou treinamento da organização no período / Número total destes beneficiários)	
13	<b>Renda adicional gerada atribuível aos esforços da organização ao final do programa</b>	Diferença entre a renda média dos beneficiários ao final do programa [S1] e no início do programa [S0]	
14	<b>Renda adicional gerada atribuível aos esforços da organização após 12 meses de conclusão do programa</b>	Diferença entre a renda média dos beneficiários 12 meses após o final do programa [S1] e no início do programa [S0]	
15	<b>Número de parceiros que oferecem empregos a beneficiários</b>		
16	<b>Número de contratações realizadas por parceiros empregadores</b>		
17	<b>Número de beneficiários que evoluíram de um quadro de trabalho precário e passaram a se beneficiar de melhores condições de trabalho</b>		
18	<b>Número de beneficiários que passaram a receber benefícios de saúde como parte do pacote salarial, após esforços da organização</b>		 
19	<b>Número de beneficiários que passaram a receber benefícios de previdência, após esforços da organização</b>		 
20	<b>Horas de programas preparatórios / cursos de treinamento de habilidades de trabalho realizados oferecidos por beneficiário</b>	Horas total de programas e/ou cursos realizados no período / Número total de beneficiários participantes	 

21	<b>Proporção de beneficiários satisfeitos com serviços de formação profissional</b>	(Número de beneficiários satisfeitos com serviços de formação profissional no período / número total de beneficiários no mesmo período) x 100	 
22	<b>Número de famílias/beneficiários que deixaram de ter a transferência de renda como principal fonte de renda familiar</b>		
<b>Apoio ao Empreendedorismo / Desenvolvimento de Negócios</b>			
22	<b>Número de negócios / cooperativas / empresas apoiados</b>		
23	<b>Número de novos negócios formalizados</b>		
24	<b>Distribuição dos negócios / cooperativas / empresas apoiados, de acordo com os perfis relevantes para a organização (ex.: liderados por mulheres, negros, baixa renda...)</b>		 
25	<b>Número de negócios / cooperativas / empresas recebendo aportes e/ou financiamentos, por meio da intervenção da organização</b>		
20	<b>Horas de programas preparatórios / cursos de treinamento de habilidades de trabalho realizados oferecidos por beneficiário</b>	Horas total de programas e/ou cursos realizados no período / Número total de beneficiários participantes	 
21	<b>Proporção de beneficiários satisfeitos com serviços de formação profissional</b>	(Número de beneficiários satisfeitos com serviços de formação profissional no período / número total de beneficiários no mesmo período) x 100	 
22	<b>Número de famílias/beneficiários que deixaram de ter a transferência de renda como principal fonte de renda familiar</b>		  
23	<b>Número de novos negócios formalizados</b>		
24	<b>Distribuição dos negócios / cooperativas / empresas apoiados, de acordo com os perfis relevantes para a organização (ex.: liderados por mulheres, negros, baixa renda...)</b>		 

25	<b>Número de negócios / cooperativas / empresas recebendo aportes e/ou financiamentos, por meio da intervenção da organização</b>		
26	<b>Valor total e médio de créditos concedidos a negócios / cooperativas / empresas apoiados pela organização</b>	Valor médio = Valor total dos recursos financeiros acessados / Número total de negócios, cooperativas e/ou empresas que acessaram o valor total	
27	<b>Distribuição do valor médio de créditos concedidos a negócios / cooperativas / empresas apoiados, de acordo com os perfis relevantes para a organização (ex.: liderados por mulheres, negros, baixa renda...)</b>		
28	<b>Número de doadores e/ou investidores aportando recursos para o desenvolvimento de negócios / cooperativas / empresas</b>		
29	<b>Taxa de adimplência (Taxa de tomadores de crédito com seus pagamentos em dia (Previsto x Realizado))</b>	(Valor total de parcelas de empréstimos e financiamentos recebidas em dia no período / Valor total de parcelas de empréstimos e financiamentos que venceram no período) x 100	
30	<b>Tempo necessário para o fundo recuperar o principal financiado / emprestado</b>		
31	<b>Distribuição geográfica dos créditos concedidos (de acordo com a atuação da organização: estado / região geográfica / urbano ou rural...)</b>		
32	<b>Distribuição dos créditos concedidos por setor (varejo, alimentos, moda, entretenimento, etc.)</b>		
33	<b>Varição percentual da produtividade do negócio / cooperativa / empresa apoiado pela organização</b>	(a) Produtividade = Produção total no período / Número de colaboradores no mesmo período. (b) Evolução da produtividade = ((Produtividade no período de coleta (S1) - Produtividade no início do projeto (S0)) / Produtividade no início do projeto (S0)) x 100	

34	<b>Varição percentual do faturamento do negócio / cooperativa / empresa apoiado pela organização</b>	$((\text{Faturamento no período de coleta (S1)} - \text{Faturamento no início do projeto (S0)}) / \text{Faturamento no início do projeto (S0)}) \times 100$	
35	<b>Varição percentual do resultado líquido do negócio / cooperativa / empresa apoiado pela organização</b>	$((\text{Resultado Líquido no período de coleta (S1)} - \text{Resultado Líquido no início do projeto (S0)}) / \text{Resultado Líquido no início do projeto (S0)}) \times 100$	
36	<b>Varição percentual do salário médio dos colaboradores do negócio / cooperativa / empresa apoiado pela organização</b>	(a) Salário médio = Soma dos salários totais dos colaboradores no período / Número de colaboradores no mesmo período. (b) Evolução do Salário Médio = $((\text{Salário médio no período de coleta (S1)} - \text{Salário médio no início do projeto (S0)}) / \text{Salário médio no início do projeto (S0)}) \times 100$	  
37	<b>Número de postos de trabalho criados após recebimento do crédito / apoio da organização</b>		
38	<b>Percentual do faturamento vindo de novos clientes / mercados acessado pelo negócio / cooperativa / empresa, após a intervenção da organização</b>	$(\text{Faturamento do período vindo de novos clientes obtidos ao longo do projeto} / \text{Faturamento total do período}) \times 100$	
39	<b>Número de beneficiários diretos</b>	Soma dos colaboradores dos negócios / cooperativas / empresas apoiados	
40	<b>Número de famílias que regularizaram sua propriedade, por conta da intervenção da organização</b>		  
<b>Microfinanças</b>			
41	<b>Número de pessoas que passaram a acessar serviços financeiros (conta corrente, poupança...), devido aos esforços da organização</b>		
42	<b>Número de beneficiários que antes eram invisíveis ao crédito, mas passaram a acessar financiamentos (mantemos o termo "que antes eram invisíveis ao crédito?")</b>		 
43	<b>Número beneficiários tomadores de microcréditos</b>		

<b>44</b>	<b>Valor total de microcréditos concedidos</b>		 
<b>45</b>	<b>Valor médio de microcréditos concedidos</b>		
<b>46</b>	<b>Prazo médio de retorno dos microcréditos concedidos</b>		
<b>47</b>	<b>Taxa de adimplência (Taxa de tomadores de crédito com seus pagamentos em dia (Previsto x Realizado))</b>		
<b>48</b>	<b>Número de contas de poupança / contas correntes geradas</b>		
<b>49</b>	<b>Número de beneficiários instruídos ou aconselhados em Educação Financeira</b>		

# Fontes dos indicadores levantados para o tema Trabalho e Renda

Instituições	
Guidestar	<a href="http://www.guidestar.org">www.guidestar.org</a>
Instituto Votorantim	<a href="http://www.institutovotorantim.org.br">www.institutovotorantim.org.br</a>
Instituto Rede Mulher Empreendedora	<a href="http://www.institutorme.org.br">www.institutorme.org.br</a>
Laudes Foundation / Instituto C&A	<a href="http://www.laudesfoundation.org">www.laudesfoundation.org</a>
Children International	<a href="http://www.children.org">www.children.org</a>
Pratham	<a href="http://www.pratham.org">www.pratham.org</a>
Estudos	
Decent Work Country Profile - A Subnational Perspective in Brazil	<a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_234427.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_234427.pdf</a>
Inclusão Produtiva no Brasil (Fundação Arymax)	<a href="https://arymax.org.br/conhecimento/inclusaoprodutivanobrasil/">https://arymax.org.br/conhecimento/inclusaoprodutivanobrasil/</a>
Links para referência e/ou mais informações sobre tema e subtemas	
Decent Work Country Profile - <a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_234427.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_234427.pdf</a> A Subnational Perspective in Brazil	Pesquisa produzida pela International Labor Organization (Organização Mundial do Trabalho) sobre o tema Trabalho Decente e a situação brasileira em relação a este tema. ILO, 2013 (Versão em inglês)
Inclusão Produtiva no Brasil ( <a href="https://arymax.org.br/conhecimento/inclusaoprodutivanobrasil/">https://arymax.org.br/conhecimento/inclusaoprodutivanobrasil/</a> )	Dividida em quatro etapas, a publicação reúne informações essenciais para a definição das intervenções mais eficazes, capazes de gerar impacto social. Fundação Arymax e Instituto Veredas
O Futuro da Inclusão Produtiva no Brasil ( <a href="https://arymax.org.br/conhecimento/inclusaoprodutivanobrasil/novo-estudo-inclusao-produtiva/">https://arymax.org.br/conhecimento/inclusaoprodutivanobrasil/novo-estudo-inclusao-produtiva/</a> )	Discussão sob os desafios da Inclusão Produtiva no Brasil considerando o cenário trazido pela crise sanitária. Fundação Arymax, B3 Social e Instituto Veredas
Indicadores Adicionais	
Para indicadores adicionais voltados para Desenvolvimento de Jovens e Adultos, acesse o sub-tema Educação de Jovens e Adultos, na seção Educação deste guia.	

**COLABORADORES**

# MUITO OBRIGADA!

Este Guia não teria a mesma relevância se fosse simplesmente um levantamento de indicadores para o Terceiro Setor. Seu grande diferencial foi o processo de validação junto com o ecossistema de profissionais do setor, alocados em ONGs, Investidores Sociais, Consultorias e Academia. Agradecemos a doação de tempo e conhecimento que recebemos das pessoas abaixo citadas.

Queremos deixar um agradecimento especial para a Professora Dra Anna Maria Peliano, para quem tivemos a honra de apresentar o projeto quando estávamos alinhando a metodologia. Infelizmente não pudemos apresentar o resultado final. Mas queremos destacar que o trabalho da Professora Anna, durante anos à frente do BISC (Benchmarking sobre Investimento Social Privado), da Comunitas e de pesquisas sobre o terceiro setor dentro do IPEA, nos ensinou sobre a importância da coleta de dados, como meio para conhecer e aprimorar o trabalho desenvolvido pela sociedade civil organizada e pelo investimento social privado.

Colaboradores	Instituição	Área
Carlos Roberto Roncaglio	Bairro da Juventude dos Padres Rogacionistas	Geral
Anna Peliano	BISC	Geral
Ana Lúcia Lima	Conhecimento Social	Geral
Deise Sartori	Consultora	Geral
Zeca Teodoro	Consultor e Cientista de Dados	Geral
Karen Polanz	GIFE	Geral
Ricardo Batista	GIFE	Geral
Thais Nascimento	GIFE	Geral
Camila Cirillo	Grupo de Avaliação do GIFE	Geral
Ana Carolina Velasco	Insper	Parceria Técnica
Sergio Lazzarini	Insper	Parceria Técnica
Danielle Fiabane	Instituto ACP	Geral
Devam Bhaskar	Instituto Alok	Geral
Joice Garcia	Instituto Humanize	Geral
Luiza Serpa	Instituto Phi	Geral
Carola Matarazzo	Movimento Bem Maior	Geral
Andrea Wolffenbuttel	Movimento por uma Cultura de Doação	Geral
Erika Sanchez	Movimento por uma Cultura de Doação	Geral
Joana Mortari	Movimento por uma Cultura de Doação	Geral
Marcia Woods	Movimento por uma Cultura de Doação	Geral
Mariana Brunini	Movimento por uma Cultura de Doação	Geral
Marina Judice	Phomenta	Geral
Renata Cavalcanti Biselli	Santander	Geral
Marcelo Cabral	Instituto Arapyauú	Ambiente Urbano
Vinicius Elias	Instituto Arapyauú	Ambiente Urbano

Zuleica Goulart	Programa Cidades Sustentáveis	Ambiente Urbano
Mariana Noronha	Aliança pela Inovação e Sustentabilidade	Ambiente Urbano
Fábio Tsunoda	Fundação Tide Setúbal	Ambiente Urbano
Clara Meyer Cabral	Programa Cidades Sustentáveis	Ambiente Urbano
Carol Guimarães	Rede Nossa São Paulo	Ambiente Urbano
Carol La Terza	Rede Nossa São Paulo	Ambiente Urbano
Paloma de Lima Santos	Rede Nossa São Paulo	Ambiente Urbano

\*\* Reuniões e/ou cessão de informações e indicações sobre áreas temáticas, uso de indicadores, materiais e instituições de referência

<b>Mentores</b>		
<b>Nome</b>	<b>Instituição</b>	<b>Área</b>
Sandro Cabral	Inspere	Parceiro Técnico
Marcelo Cabral *	Instituto Arapyau	Ambiente Urbano
Vinicius Elias *	Instituto Arapyau	Ambiente Urbano
Zuleica Goulart	Programa Cidades Sustentáveis	Ambiente Urbano
Camila Asano	Conectas	Defesa de Direitos
Selma Moreira	Fundo Baobá	Defesa de Direitos
Rafael Luis Pompeia Gioielli	Instituto Votorantim	Desenvolvimento Local
Renato Mathias	Instituto Votorantim	Desenvolvimento Local
Fabiana de Felicio	Metas Sociais	Educação
Daniel Henrique da Silva Leite	SESC / REMS	Esporte
Eduardo Roberto Uhle	SESC / REMS	Esporte
Julio Cesar Pereira Junior	SESC / REMS	Esporte
Kayli Cappucci *	Atletas do Brasil / REMS	Esporte
Reinaldo Pacheco	USP / REMS	Esporte
Carlos Eduardo Garrido	Itaú Social	Fortalecimento Institucional

Fábio Deboni *	Instituto Sabin	Saúde
Maria Izabel Toro	RaiaDrogasil	Saúde
Rafael Gioielli	Instituto Votorantim	Trabalho e Renda
Renato Mathias	Instituto Votorantim	Trabalho e Renda
* Fábio Deboni (Instituto Sabin) foi mentor de Saúde até out/20		
* Vinicius Elias e Marcelo Cabral (Instituto Arapyauú) foram mentores de Ambiente Urbano até dez/20		
* Kayli Cappucci (Atletas do Brasil) foi mentora de Esporte até fev/21		

## Colaboradores \*\*

Nome	Instituição	Tipo	Área
Mariana Noronha	Aliança pela Inovação e Sustentabilidade	ONG	Ambiente Urbano
Fábio Tsunoda	Fundação Tide Setúbal	ISP	Ambiente Urbano
Clara Meyer Cabral	Programa Cidades Sustentáveis	ONG	Ambiente Urbano
Carol Guimarães	Rede Nossa São Paulo	ONG	Ambiente Urbano
Carol La Terza	Rede Nossa São Paulo	ONG	Ambiente Urbano
Paloma de Lima Santos	Rede Nossa São Paulo	ONG	Ambiente Urbano
William Reis	AfroReggae	ONG	Cultura e Artes
Josiane Masson	ArteSol	ONG	Cultura e Artes
Marian Uchôa	Casa Dez	Consultoria	Cultura e Artes
Claudio Anjos	Fundação lochpe	ISP	Cultura e Artes
João Leiva	JLeiva	Consultoria	Cultura e Artes
Ricardo Meirelles	JLeiva	Consultoria	Cultura e Artes
Lucimara Letelier	Museu Vivo	ONG	Cultura e Artes
Marcelo Gentil	Olodum	ONG	Cultura e Artes
Liliana Magalhães	SOMOS	Consultoria	Cultura e Artes
Victor Alcantara da Graça	ABRINQ	ONG	Defesa de Direitos

Allyne Andrade e Silva	Fundo Brasil de Direitos Humanos	ONG	Defesa de Direitos
Debora Borges	Fundo Brasil de Direitos Humanos	ONG	Defesa de Direitos
Monica Nobrega	Fundo Brasil de Direitos Humanos	ONG	Defesa de Direitos
Vanessa Lucena	Fundo Social Elas	ONG	Defesa de Direitos
Aline Viotto	GIFE	Rede	Defesa de Direitos
Inês Lafer	Instituto Betty e Jacob Lafer	ISP	Defesa de Direitos
João Martinho	Laudes Foundation	ISP	Defesa de Direitos
Ana Leticia Silva	Rede de Filantropia para Justiça Social	Rede	Defesa de Direitos
Graciela Hopstein	Rede de Filantropia para Justiça Social	Rede	Defesa de Direitos
Leandro Pinheiro	FEAC	ISP	Desenvolvimento Territorial
Aline Oliveira	Fundação Alphaville	ISP	Desenvolvimento Territorial
Diandra Thomaz	Fundação Alphaville	ISP	Desenvolvimento Territorial
Fernanda Toledo de Olveira	Fundação Alphaville	ISP	Desenvolvimento Territorial
Kleber da Silva	Intercement	ISP	Desenvolvimento Territorial
Rafael Guisso	Intercement	ISP	Desenvolvimento Territorial
Margareth Florez	RedEAmérica	Rede	Desenvolvimento Territorial
Paola Zuniga	RedEAmérica	Rede	Desenvolvimento Territorial
Cibele Tosi	ASEC Brasil	ISP	Educação
Juliana Fleury	ASEC Brasil	ISP	Educação
Deise Sartori	Consultora	Consultoria	Educação

Isabel Aché	Instituto CSHG	ISP	Educação
Ana Maria Barbosa Carminato	Itaú Social	ISP	Educação
Alvino Silva	Liga Solidária	ONG	Educação
Danilo Andrade	Liga Solidária	ONG	Educação
Vanessa Yumi	Todos pela Educação	ONG	Educação
Deise Sartori	Consultora	Consultoria	Esporte
William Boudakian	Instituto Família Barrichello / REMS	ONG	Esporte
Ana Luiza de Araujo Carranço	REMS - Rede Esporte Pela Mudança Social	Rede	Esporte
João Paulo Vergueiro	ABCR	Rede	Fortalecimento Institucional
Andreza Machado	Ambev	ISP	Fortalecimento Institucional
Luiz Talarico	Ambev	ISP	Fortalecimento Institucional
Fernanda Seidel	Itaú Social	ISP	Fortalecimento Institucional
Luan Pires Paciência	Itaú Social	ISP	Fortalecimento Institucional
Patricia Mota Guedes	Itaú Social	ISP	Fortalecimento Institucional
Steff Oliveira	Itaú Social	ISP	Fortalecimento Institucional
Rodrigo Alvarez	Mobiliza	Consultoria	Fortalecimento Institucional
Rodrigo Cavalcante	Phomenta	Consultoria	Fortalecimento Institucional
Carlos Roberto Roncaglio	Bairro da Juventude dos Padres Rogacionistas	ONG	Geral
Anna Peliano	BISC	Rede	Geral
Ana Lúcia Lima	Conhecimento Social	Consultoria	Geral

Zeca Teodoro	Consultor e Cientista de Dados	Consultoria	Geral
Karen Polanz	GIFE	Rede	Geral
Ricardo Batista	GIFE	Rede	Geral
Camila Cirillo	Grupo de Avaliação do GIFE	Rede	Geral
Danielle Fiabane	Instituto ACP	ISP	Geral
Devam Bhaskar	Instituto Alok	ISP	Geral
Joice Garcia	Instituto Humanize	ISP	Geral
Luiza Serpa	Instituto Phi	ISP	Geral
Carola Matarazzo	Movimento Bem Maior	ISP	Geral
Erika Sanchez	Movimento por uma Cultura de Doação	Rede	Geral
Joana Mortari	Movimento por uma Cultura de Doação	Rede	Geral
Marcia Woods	Movimento por uma Cultura de Doação	Rede	Geral
Mariana Brunini	Movimento por uma Cultura de Doação	Rede	Geral
Marina Judice	Phomenta	Consultoria	Geral
Renata Cavalcanti Biselli	Santander	ISP	Geral
Ana Carolina Velasco	Inspere	Academia	Parceria Técnica
Sergio Lazzarini	Inspere	Academia	Parceria Técnica
Cibele Tosi	ASEC Brasil	ONG	Saúde
Juliana Fleury	ASEC Brasil	ONG	Saúde
Maure Pessanha	Artemisia	ONG	Trabalho e Renda
Elizabeth Mac Nicol	B3 Social	ISP	Trabalho e Renda
Fabiana Prianti	B3 Social	ISP	Trabalho e Renda
Julia Fiks Salem	B3 Social	ISP	Trabalho e Renda

Rafael Ribeiro	Conexus	ONG	Trabalho e Renda
Beth Callia	Fundação lochpe	ISP	Trabalho e Renda
Isabel Aché	Instituto CSHG	ISP	Trabalho e Renda
Lissa Collins	Instituto Proa	ONG	Trabalho e Renda
Juliane Miranda	Instituto Votorantim	ISP	Trabalho e Renda
Alvino Silva	Liga Solidária	ONG	Trabalho e Renda
Danilo Andrade	Liga Solidária	ONG	Trabalho e Renda

\*\* Reuniões e/ou cessão de informações e indicações sobre áreas temáticas, uso de indicadores, materiais e instituições de referência



vitrine de  
**ONGS**

<https://vitrinedeongs.org.br/>



**LIGA SOCIAL**

<https://institutoligasocial.org.br>