



REDE DE  
MENSURAÇÃO  
DE IMPACTO  
EM FINANÇAS  
SOCIAIS

2018

ASID Brasil

Caso clínico de mensuração  
e avaliação de impacto

Iniciativa



**ALIANÇA**  
PELOS INVESTIMENTOS  
E NEGÓCIOS DE IMPACTO

**Insper** METRICiS

# REDE DE MENSURAÇÃO DE IMPACTO EM FINANÇAS SOCIAIS | 2018

Desde 2018, a Rede de Mensuração de Impacto tem como proposta compartilhar e discutir **casos clínicos e práticos de avaliação de impacto** a fim de gerar conhecimento útil para o campo dos Investimentos e Negócios de Impacto. Como este é um campo ainda em construção, o intuito é compartilhar diferentes experiências, em variados estágios de implementação, metodologias adotadas, e aprendizados para inspirar outros empreendimentos e iniciativas em seus mecanismos de avaliação, e metodologias adotadas.

Nesse sentido, o formato de “caso clínico”<sup>1</sup> busca ressaltar o processo de planejamento e/ou implementação da avaliação de impacto, com foco no mapeamento dos principais pontos de decisão, alavancadores e desafios. Mais do que estabelecer um jeito único de avaliar impacto, a intenção é.

A Rede de Mensuração de Impacto é um grupo permanente de discussão e ação em torno da temática, composto por indivíduos e organizações com repertórios e interesses diferentes. Criada em março de 2016, tem como objetivo promover um ciclo de aprendizado, troca e alinhamento de forma a contribuir para ampliar a cultura de avaliação de impacto no Brasil.

## SOBRE A ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

Iniciativa que mapeia, conecta e apoia organizações e agendas estratégicas para o fortalecimento de investimentos e empreendimentos que conciliam impacto social e/ou ambiental com retorno financeiro. Em 2015, liderou um processo de construção de 15 recomendações para o avanço dessa agenda, sendo uma das metas voltadas para o fortalecimento da cultura de avaliação de impacto no Brasil.

## SOBRE O INSPER METRICIS

O Inesper Metricis realiza estudos sobre investimentos e estratégias empresariais de alto impacto socioambiental. Com procedimentos de avaliação claros e objetivos é possível estimular não somente o crescimento dos investimentos e negócios de impacto, como também impulsionar novas formas de captação e financiamento destes projetos. O Inesper Metricis colidra a Rede de Medição de Impacto com o ICE como um fórum de discussão de conceitos, casos e experiências de medição de impacto aplicada a finanças sociais.

Iniciativa



<sup>1</sup> Este caso foi elaborado e redigido pela pesquisadora Juliana Rodrigues com base nas informações apresentadas na reunião da Rede de Mensuração realizada no dia 19 de abril 2018, pesquisa de dados secundários complementares e entrevista complementar com a cofundadora em 17 de maio de 2018. A elaboração do caso contou com a colaboração e revisão da equipe de apoio e de coordenação da Rede: Diogo Quiterio (ICE), Adriana Mariano (ICE), Sergio Lazzarini (INSPER), Pedro Machado de Godoy (INSPER) e Vinicius Ahmar (Sitawi).

## CASO ASID BRASIL



O caso da ASID Brasil foi apresentado na reunião da Rede de Mensuração de Impacto por Bianca Beltrami, coordenadora de projetos da instituição. A reunião aconteceu em junho de 2018 no Insper, com transmissão online pelo link: <https://livestream.com/insper/Metricis-2018/videos/176980968>.

Este caso clínico destaca os desafios de avaliação de impacto de uma organização intermediária no campo de negócios com impacto sociais.

### SOBRE A ASID BRASIL

*“Unimos empresas, voluntários, instituições e pessoas com deficiência para construir uma sociedade inclusiva.”*

*ASID Brasil*

A ASID Brasil é uma organização que surgiu em Curitiba, por inspiração pessoal de um de seus fundadores, Alexandre Amorim, a partir das experiências com sua irmã que tem Síndrome de Down e autismo. Ao longo de sua vida, Alexandre percebeu a importância das organizações de apoio especializado para o desenvolvimento das pessoas com deficiência. Porém, ele também percebeu que um dos principais desafios dessas organizações era também a gestão, correndo o risco de fecharem justamente por não saberem lidar com desafios como gestão financeira, captação de recurso, etc.

Inspirados nessa necessidade, Alexandre e mais dois colegas – Diego e Luiz – desenvolveram, como requisito da graduação em Administração de Empresas na universidade, a ideia de criar uma organização que pudesse apoiar essas organizações especializadas a desenvolverem sua gestão, de forma a garantir a manutenção da prestação desse tipo de suporte tão essencial para o desenvolvimento de pessoas com deficiência.

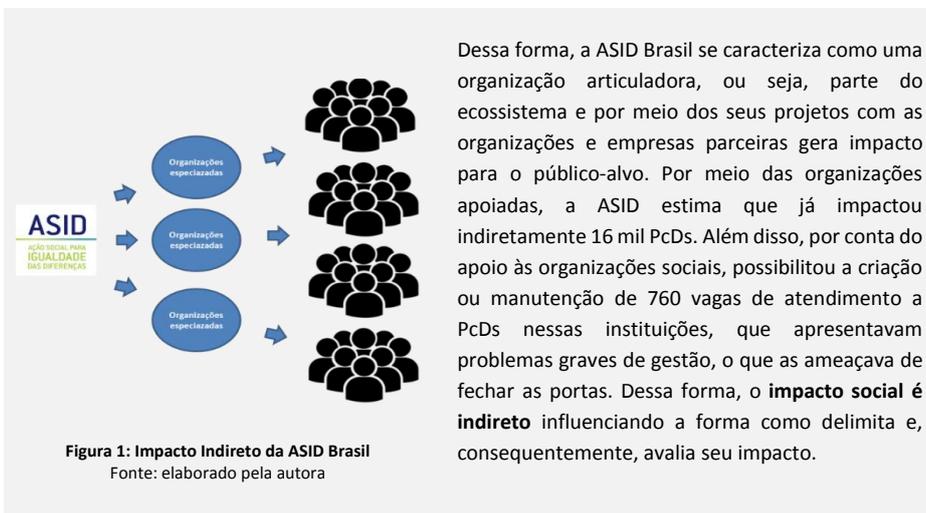
Em 2010, os três amigos tiraram a ideia do papel e criaram a ASID Brasil com o objetivo inicial de desenvolver a capacidade de gestão de organizações de apoio a pessoas com deficiência. Ao longo da história, porém, perceberam que o potencial da ASID e as necessidades do setor apontavam para a criação de outras frentes de atuação.

Hoje a missão da organização é unir empresas, voluntários, instituições e pessoas com deficiência (PcD) para construir uma sociedade inclusiva. Para a ASID, “sociedade inclusiva” é uma sociedade capaz de incluir as pessoas com deficiência em todas as suas rotinas sociais; um meio onde as pessoas com deficiência alcancem o máximo do seu potencial de atuação. Para isso, trabalha em três frentes principais:

- **Suporte em gestão:** programa de desenvolvimento da capacidade de gestão, oferecido gratuitamente, para instituições de ensino e organizações de atendimento a pessoas com deficiência. Para a realização desse trabalho, a ASID aplica um questionário para a elaboração de um diagnóstico de gestão chamado “Índice de Desenvolvimento da Educação Especial”

(IDEE). O mesmo questionário é aplicado após um ano de intervenção na organização, como forma de avaliar a melhoria na capacidade de gestão em oito áreas principais, que são: Liderança, Recursos Humanos, Impacto Social, Infraestrutura, Jurídico, Gestão Financeira, Captação de Recursos e Marketing.

- **Inclusão no mercado de trabalho:** Sensibilização de grandes empresas, seus gestores e colaboradores, conscientização do potencial do PcD e do desenvolvimento de um ambiente de trabalho inclusivo, e parcerias com instituições da rede ASID para recrutamento e seleção de pessoas com deficiência.
- **Voluntariado Corporativo:** parceria com empresas para possibilitar o trabalho voluntário de colaboradores, que vão desde reforma em instituições parceiras até projetos voltado à gestão das organizações sociais.



**Figura 2: Resultados ASID Brasil**  
Fonte: Apresentação ASID Brasil

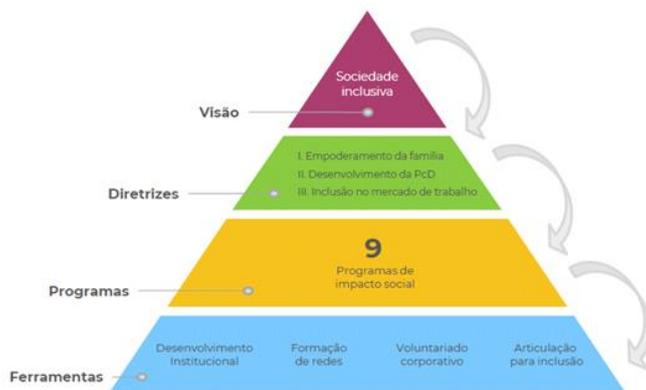
## A TEORIA DE MUDANÇA DA ASID BRASIL

“Uma sociedade inclusiva é uma sociedade capaz de incluir as pessoas com deficiência em todas suas rotinas sociais; um meio onde as pessoas com deficiência alcancem o máximo do seu potencial e da sua utilidade.”

ASID Brasil

A nova Teoria de Mudança da ASID Brasil foi construída no início de 2018, junto a um processo de reestruturação de suas frentes de atuação, para refletir a nova missão estabelecida, voltada para a construção de uma sociedade inclusiva. Durante um período de aproximadamente três meses, a organização realizou um diagnóstico social, no qual realizou diversas entrevistas nas cidades onde é maior a sua atuação (São Paulo, Curitiba e Joinville), com o objetivo de entender de forma ainda mais profunda o seu público principal: a pessoa com deficiência. Para isso, foram realizadas conversas com diversos atores que já trabalhavam e que ainda não trabalhavam com a ASID – empresas, famílias, pessoas com deficiência, escolas regulares, escolas especializadas e instituições especializadas – a fim de entender as diferentes perspectivas sobre a inclusão. A partir da conclusão dessas conversas e pesquisas, chegaram a três pilares/diretrizes de atuação: empoderamento, desenvolvimento da PcD e inclusão no mercado.

Esta Teoria de Mudança está pautada no entendimento de como a atuação da organização como articuladora (intermediária) pode impulsionar esses três pilares centrais (chamados de diretrizes pela ASID) de uma sociedade inclusiva: I. Empoderamento da família; II. Desenvolvimento da PcD; III. Inclusão no mercado de trabalho. Foram então desenvolvidos nove programas para atuar nestas diretrizes, todos suportados por quatro ferramentas que representam as áreas de expertise da organização. A ASID Brasil busca estabelecer e expandir sua atuação e seu impacto por meio da articulação de outros atores do setor.



**Figura 3: Estratégias de Atuação ASID Brasil**  
 Fonte: Guia das Ondas ASID Brasil 2018

Entenda as Diretrizes da ASID Brasil:



**1. EMPODERAR A FAMÍLIA DA PcD**

Entendemos que a família é um ponto chave na vida de um filho. Ela pode limitar ou estimular as perspectivas e ações do seu núcleo familiar. Portanto, a ASID acredita que, a construiremos a sociedade inclusiva quando a família está amparada, preparada e envolvida no desenvolvimento do seu filho com deficiência, reconhecendo os talentos, virtudes e protagonismo da PcD.



**2. DESENVOLVER A PcD**

É necessário que existam oportunidades, pessoas e locais que estimulem seu desenvolvimento e, assim, garantam o pleno exercício do seu protagonismo. Para nós, o desenvolvimento da pessoa com deficiência na sociedade inclusiva é quando ela frequenta espaços estruturados que estimulem seu potencial, tragam desafios e para isso as instituições especializadas, bem como escolas regulares tem um papel fundamental.



**3. INCLUIR A PcD NO MERCADO DE TRABALHO**

A vivência no mercado de trabalho é um grande desafio para o ser humano e também um momento de grandes oportunidades - pessoais, integração, independência e maturidade. Isso não poderia ser diferente para a PcD e esse aspecto está englobado na nossa construção da sociedade inclusiva. Por meio de um ajuste mútuo, empresas e pessoas com deficiência trabalham em sinergia e de maneira inclusiva sempre com perspectivas de evolução para todas as partes.

Fonte: Guia das Ondas ASID Brasil 2018

A ASID Brasil encontra-se no momento de refinamento da Teoria de Mudança, ao mesmo tempo em que já retomou suas atividades e programas relacionados às frentes já definidas pela instituição.

## TRAJETÓRIA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA ASID BRASIL

“É preciso começar a avaliar as atividades e os resultados da organização por algum caminho, mesmo que não seja perfeito. É assim que se aprende o que é impacto e como avaliá-lo.”

Bianca Beltrami, coordenadora de projetos

A necessidade de avaliação de impacto foi surgindo ao longo da história da ASID Brasil. No começo, a organização avaliava a efetividade de suas atividades, e depois foi evoluindo para sustentar uma visão mais aprofundada de sua tese de impacto. A partir dos instrumentos desenvolvidos para conduzir as atividades e programas, como o de apoio e desenvolvimento de gestão de organizações sociais, a ASID Brasil foi aprofundando sua cultura de avaliação, conforme a Figura 4 a seguir.



Figura 4: Linha do Tempo ASID Brasil  
Fonte: Apresentação ASID Brasil

ANO	EMPREENHIMENTO / FRENTES DE ATUAÇÃO	AVALIAÇÃO DE IMPACTO
2010	<p>No início da sua atuação, a ASID Brasil foca suas atividades em desenvolvimento de gestão para organizações sociais que atuam com PcD. A prestação desse apoio era feita diretamente pelos próprios fundadores às organizações sociais apoiadas. O serviço era gratuito para as organizações e as receitas vieram de doações espontâneas de amigos.</p>	
2011	<p>Começam a receber algumas parcerias com empresas, que possibilitam apoios pontuais voluntários nas instituições, como reformas e pinturas. Ao se conectarem com esses dois tipos de atores – organizações sociais e empresas –, perceberam a oportunidade e potencial de atuar também com as empresas. Abriram então mais uma frente de atuação, apoiando a promoção de voluntariado corporativo, com o escopo mais ampliado do que apenas reformas, mas incluindo apoio em gestão e outras habilidades. Dessa forma, o voluntariado corporativo busca contribuir para uma mudança cultural nessas empresas. Além disso, o voluntariado corporativo passa a constituir uma fonte de receita da organização.</p> <p>O apoio ao desenvolvimento de gestão de organizações sociais continua como serviço central e gratuito, mas passa por um processo de evolução na forma de fazer o diagnóstico e avaliar sua efetividade para as organizações apoiadas, por meio da criação do IDEE (ver coluna de avaliação de impacto)</p>	<p>O histórico de avaliação de impacto da ASID Brasil começou atrelado à sua atividade fim. Para avaliar a efetividade de sua atuação no apoio ao desenvolvimento de gestão das organizações sociais apoiadas, bem como obter um diagnóstico mais apurado sobre o estágio de desenvolvimento de cada uma destas organizações, a ASID Brasil criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Especial (IDEE). Trata-se de um questionário composto por 141 perguntas (indicadores) organizadas em oito áreas principais de gestão das OSCs (Liderança, Recursos Humanos, Impacto Social, Infraestrutura, Jurídico, Gestão Financeira, Captação de Recursos e Marketing). Essa ferramenta é aplicada presencialmente pela ASID Brasil nas apoiadas de forma a facilitar a adesão das organizações.</p> <p>O IDEE passa a ser aplicado anualmente, permitindo a comparação do diagnóstico inicial e a evolução após a intervenção, avaliando então a efetividade da frente de desenvolvimento de gestão das OSCs.</p> <p>A ASID também avaliava os processos relacionados ao programa de voluntariado, com o acompanhamento de indicadores como número de voluntários envolvidos, atividades realizadas e satisfação.</p>
2013	<p>Ao entender que as atividades de voluntariado poderiam gerar mais impacto social, pois o programa poderia apoiar tanto o desenvolvimento de competências de liderança para os profissionais voluntários das empresas quanto gerar uma participação mais ativa deles no desenvolvimento de gestão das organizações apoiadas, a ASID Brasil reestruturou o programa para abarcar esses objetivos, incluindo um mecanismo de avaliação de sua efetividade.</p>	<p>A ASID Brasil desenvolve ferramenta para mensurar o impacto do projeto de voluntariado atrelado à ferramenta IDEE.</p> <p>Em 2015 desenvolveu um projeto para a frente de voluntariado que se chamava “Líder Especial”, envolvendo o desenvolvimento de competências de liderança tanto do voluntariado quanto da organização apoiada. Esse projeto contou com um mapeamento específico das competências desenvolvidas, com aplicação antes e depois do projeto, como forma de também avaliar os resultados do projeto de voluntariado.</p>

2016

Impulsionados pela motivação de trabalhar com inclusão, a demanda de uma empresa para a contratação de PcDs, e a implementação da lei de cotas, surgiu a oportunidade de atender as necessidades das empresas na seleção de PcDs para compor seus quadros. Pela sua capacidade e rede de relacionamento, a ASID Brasil passa a atuar na frente de recrutamento, especialmente em articulação com as organizações apoiadas para o atendimento destas demandas.

A ASID Brasil recebe o investimento de impacto da Bemtevi para viabilizar a abertura de um escritório e operações em São Paulo.

O fundo de investimento de impacto da Bemtevi participou ativamente do desenho da Teoria de Mudança com a ida da ASID Brasil para São Paulo.

2018

Com a reformulação da missão voltada para a construção de uma sociedade inclusiva, a organização sentiu necessidade de repensar também o formato de suas frentes de atuação e o alinhamento dos projetos à nova missão. Para isso, interrompeu suas atividades e projetos por três meses para realizar um processo de reestruturação pautado em um diagnóstico social.

O diagnóstico social foi realizado por meio da escuta ativa de todos os agentes envolvidos na promoção de atividade de inclusão e cidadania de PcDs (escolas especializadas, escolas regulares, organizações de apoio, profissionais, empresas, PcDs, familiares, entre outros). O principal objetivo era entender melhor os desafios de construção de uma sociedade inclusiva por essas diferentes perspectivas, e como isso poderia impulsionar a criação de projetos dentro de suas três frentes de atuação.

Atualmente a ASID Brasil se encontra num momento de retomada da atuação conforme a reformulação de seus programas de impacto.

Nesse processo de reestruturação, a ASID Brasil estabelece sua teoria de mudança e seleciona indicadores que possam ser utilizados para a avaliação do seu impacto como intermediário. Esse processo foi acordado e refinado com a Bemtevi, quando do investimento.

Para apoiar o desdobramento e implementação da estratégia atrelada à tese de mudança, a ASID Brasil desenvolveu um guia interno para alinhamento do time, o Guia das Ondas ASID Brasil 2018, que foi criado pela equipe de Projetos.

**Comentado [L1]:** Projetos é o nome de uma organização? Parece que falta coisa aqui...

## MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO ADOTADO PELA ASID Brasil

### Como surgiu a necessidade de avaliação?

A necessidade de avaliação sempre esteve presente na instituição, que está constituída formalmente como ONG. No começo, estava voltada para avaliação dos processos e da atividade. Com o desenvolvimento da organização e das suas atividades, e o aprendizado sobre o que significa ser uma organização voltada para o impacto social, a organização percebeu a necessidade de rever sua teoria de mudança e estruturar um mecanismo de avaliação que incluísse processos e resultados de curto, médio e longo prazo.

### Qual o método de Avaliação de Impacto adotado?

O modelo de avaliação adotado pela ASID Brasil pode ser caracterizado como **Painel de Indicadores conforme Teoria de Mudança**. Ou seja, está sendo definido um indicador para item de cada fase da teoria de mudança.

### Quais são os indicadores adotados?

Depois do diagnóstico social realizado no começo de 2018, a ASID Brasil reestruturou sua Teoria de Mudança de forma mais robusta, tendo como diretriz principal sua missão e visão de longo prazo de uma “sociedade mais inclusiva”, representada por uma sociedade capaz de incluir as pessoas em todas as suas rotinas sociais; e um meio onde as pessoas com deficiência alcancem o máximo do seu potencial e da sua utilidade. Como apresentado no Guia Interno da Teoria de Mudança, não há indicadores estabelecidos para esse impacto social definido, assumindo um caráter inspirador e norteador para as atividades e decisões da organização.

Os outcomes que levam a esse impacto estão estabelecidos na teoria de mudança, com a definição de alguns indicadores de acompanhamento. Os outcomes são resultados dos outputs, sendo estes categorizados de acordo com os programas da ASID Brasil, buscando demonstrar a relação percebida entre suas atividades e os resultados imediatos (outputs).

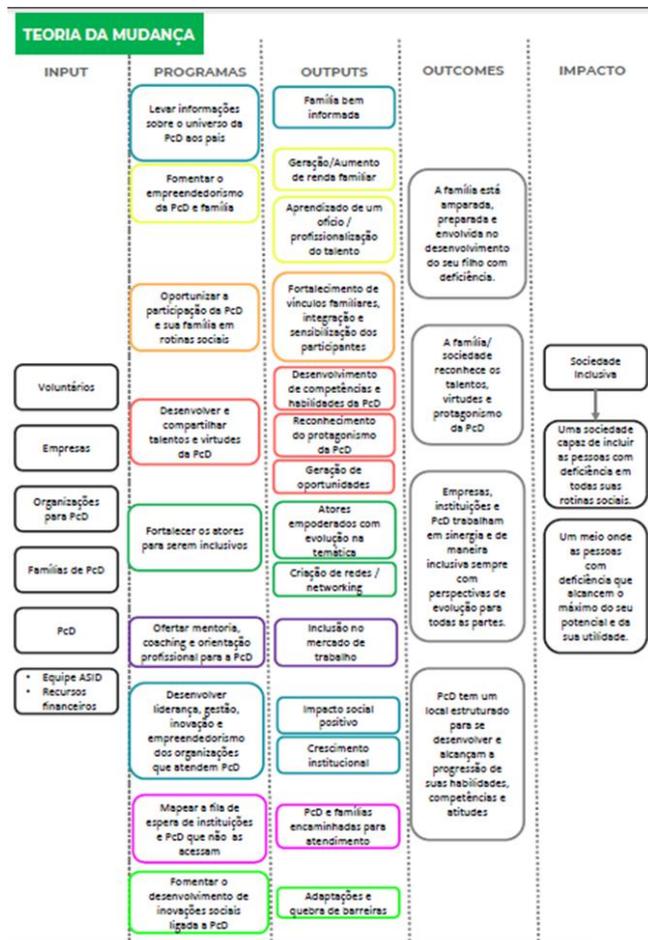


Figura 5: Teoria de Mudança ASID Brasil  
 Fonte: Apresentação ASID Brasil

Para atingir o impacto esperado e os outcomes estabelecidos, a ASID Brasil adequou sua atuação em nove programas. Para os que já existiam, continuam sendo utilizados os instrumentos de avaliação das atividades. Já para os novos, os mecanismos ainda estão sendo criados. A Teoria de Mudança da organização busca evidenciar seu papel como intermediária e articuladora de outros atores, entendendo que sua contribuição às organizações sociais e empresas possibilitará que elas aperfeiçoem suas atividades em prol de uma sociedade mais inclusiva.

Na visão da ASID Brasil, os indicadores no nível dos outputs “devem ser estipulados de acordo com cada programa”, e “devem expressar resultados mais operacionais”. Eles já estão parcialmente descritos na teoria de mudança. Já os outcomes possuem indicadores específicos, apresentados no quadro a seguir. Alguns indicadores foram diretamente desdobrados das metas e indicadores estabelecidos pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) liderados pela Organização das Nações Unidas (ONU).

## Indicadores dos Outcomes ASID Brasil

### **A família está amparada, preparada e envolvida no desenvolvimento do seu filho com deficiência.**

INDICADOR 1: a família participa do desenvolvimento da PcD

- FORMA DE MENSURAÇÃO: conjunto de boas práticas

### **A família/ sociedade reconhece os talentos, virtudes e protagonismo da PcD**

INDICADOR 2: Índice de autoestima da PcD

- FORMA DE MENSURAÇÃO: média do resultado de conjunto de perguntas sobre o sentimento de autoestima

INDICADOR 3: Índice de reconhecimento da família e sociedade do potencial da PcD

- FORMA DE MENSURAÇÃO: avaliação antes e depois da percepção sobre a PcD

### **Empresas, instituições e PcD trabalham em sinergia e de maneira inclusiva sempre com perspectivas de evolução para todas as partes**

INDICADOR 4: inspirado no indicador 8.5 dos ODS, “até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor”, nossos indicadores são:

- 8.5.1 -Salário médio por hora de empregados
- 8.5.2 –Índice de retenção/permanência das pessoas com deficiência no emprego
- Nº de PcD contratadas

### **PcD tem um local estruturado para se desenvolver e alcançam a progressão de suas habilidades, competências e atitudes**

INDICADOR 5: Avaliação do acesso e qualidade dos locais que propiciem seu desenvolvimento/ utilidade

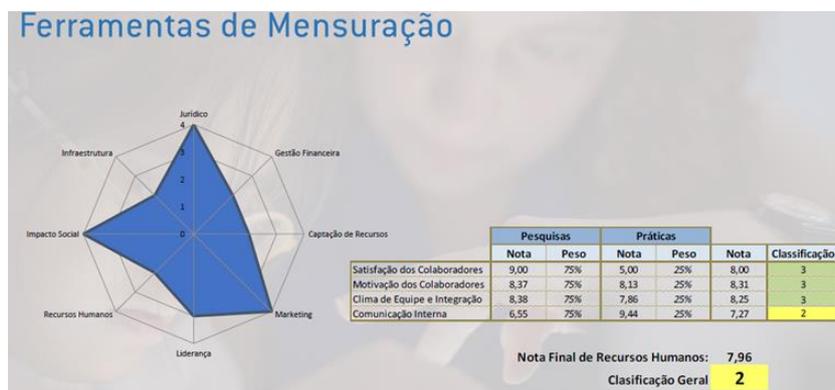
- FORMA DE MENSURAÇÃO: %pessoas com acesso x qualidade do acesso

No nível dos outputs, cada programa conta com seus indicadores. Nesse nível, a organização utiliza os mecanismos e ferramentas estabelecidos para cada programa. Por enquanto, estão disponíveis as ferramentas de avaliação dos programas já existentes, que são utilizadas para a condução das atividades e representam alguns indicadores das dimensões de outputs e outcomes da Teoria de Mudança.

**IDEE:** Como apresentado anteriormente, o IDEE (“Índice de Desenvolvimento da Educação Especial”) é a principal ferramenta da organização para avaliar o estágio de desenvolvimento em gestão das organizações sociais apoiadas. Trata-se de um questionário composto por 141 perguntas (indicadores), organizadas em oito áreas principais de gestão as OSCs (Liderança, Recursos Humanos, Impacto Social, Infraestrutura, Jurídico, Gestão Financeira, Captação de Recursos e Marketing). Essa ferramenta é aplicada presencialmente pela ASID Brasil, por meio de entrevistas pessoais com os fundadores e gestores da organização apoiada, bem como pesquisas quantitativas de confirmação e aprofundamento aplicada aos profissionais da organização e também para os familiares dos beneficiários atendidos.

A composição da nota do IDEE envolve a avaliação e o mapeamento de práticas (ou seja, indicadores de processo). Em termos de resultado gerado, busca-se captar a percepção do familiar sobre a melhoria de qualidade de vida da pessoa atendida e números relacionados à empregabilidade, por exemplo.

O IDEE é uma ferramenta central para as atividades da ASID Brasil pois possibilita a realização de um diagnóstico inicial que direciona o apoio à organização social, bem como a avaliação dos resultados obtidos com a aplicação posterior a realização do projeto. Esse indicador consolidado também foi selecionado para representar o output de uma das frentes de atuação da organização, conforme sua Teoria de Mudança.



**Figura 6: Exemplo de Resultado IDEE**  
Fonte: Apresentação ASID Brasil

O IDEE fornece os indicadores de ‘crescimento institucional’ e “impacto social positivo” atualmente considerados outputs do programa que busca ‘desenvolver a liderança, gestão, inovação e empreendedorismo das organizações que atendem PcD’.

**IDEE aplicado para avaliação de Voluntariado Corporativo:** A comparação entre o IDEE no período de um ano também é utilizado para avaliação da contribuição do voluntariado corporativo quando há intervenção na organização social. Um exemplo foi o projeto piloto realizado com a PwC que realizou o voluntariado corporativo proporcionando um processo de três meses de mentoria em temas de gestão para uma organização social, no qual os colaboradores da PwC eram mentores para os gestores

das organizações. Após o término do programa, a ASID reaplicou o diagnóstico para verificar qual foi o crescimento da organização com as mentorias realizadas.

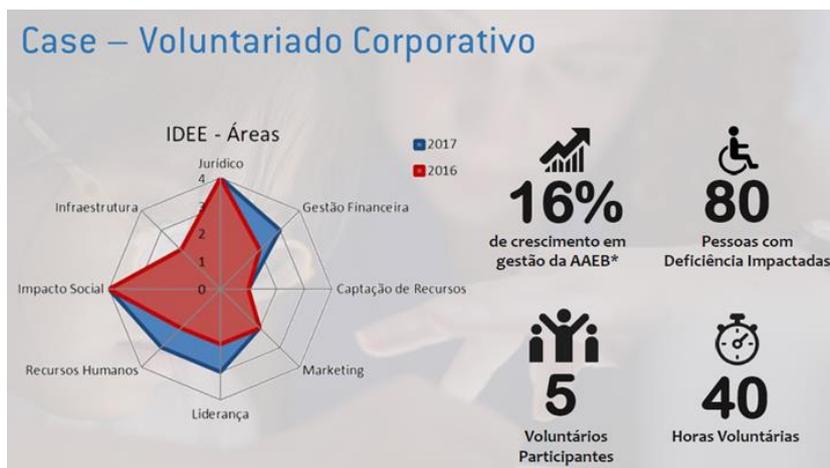


Figura 7: Exemplo de avaliação para projeto de voluntariado corporativo usando o IDEE  
Fonte: Apresentação ASID Brasil

#### Como o modelo de avaliação de impacto foi desenvolvido e implementado?

A definição dos mecanismos de avaliação fez parte do processo de reestruturação e da construção da Teoria de Mudança realizados em 2018. Segundo Bianca Beltrami, foi um processo intenso de questionamento e reflexão com toda a equipe. A nova teoria de mudança estabeleceu as novas diretrizes de atuação, e os novos programas ainda estão sendo planejados e, conseqüentemente, como serão avaliados.

#### Como os indicadores são acompanhados?

Os indicadores são acompanhados regularmente na organização, com reuniões de apresentação e discussão com todo o time. Os indicadores também são acompanhados pelo fundo de investimento de impacto que apoia a ASID Brasil, que estabeleceu um farol de acompanhamento mensal de indicadores, mais voltado para as atividades da organização. Houve a indicação de um profissional externo para a ASID, pelo investidor, que tem ajudado na reflexão e definição dos indicadores.

## APRENDIZADOS E REFLEXÕES

### Quais os principais aprendizados da organização no processo de avaliação de impacto?

Como o processo de avaliação de acordo com a nova teoria de mudança ainda está sendo implementado, a ASID Brasil avalia principalmente os aprendizados que teve ao longo desse processo de redesenho da teoria de mudança e, conseqüentemente, o método de avaliação.

- **Ferramenta sobrecarregada e artesanal gera dificuldade de reaplicação:** o IDEE é a principal ferramenta utilizada até o momento, mas o fato de ser manual e presencial dificulta sua aplicação. Além disso, é importante evitar não estender ainda mais o questionário, uma vez que já se trata de algo bem extenso com 141 indicadores. Atualmente a ASID está implementando uma solução tecnológica para essa ferramenta, por meio da criação de um portal (ainda em desenvolvimento), para fazer a aplicação online do diagnóstico. Estima-se que essa mudança facilitará a expansão do trabalho da organização para todo o Brasil.
- **Investimento em mensuração de impacto desde o início:** o olhar dos fundadores desde o início para incluir algum mecanismo de avaliação, sem a intenção de começar com ou desenvolver o mecanismo perfeito, possibilitou o amadurecimento da organização no tema.
- **Diferença entre teoria e a prática:** muitas vezes é necessário fazer o que é possível, que não necessariamente é o ideal, e isso possibilita o desenvolvimento da organização no tema de avaliação.
- **Busca por conteúdo de ponta:** os cursos realizados e a busca incessante por aprender possibilitaram entender a importância e as novas formas de avaliar os processos e o impacto.
- **Realizar a mensuração mesmo sem estar perfeita:** é importante começar a avaliação de alguma forma, mesmo que em um primeiro momento seja centrado nos processos. Dessa forma se desenvolve a cultura de avaliação.
- **Envolvimento da equipe:** profissionais envolvidos em todo o processo, desde a reflexão sobre a teoria de mudança até o desenho dos programas e indicadores. Processo conduzido com base na participação de todos.
- **Escuta das partes interessadas:** o processo de consulta dos atores envolvidos, não apenas as organizações apoiadas, mas também familiares e comunidade de PcDs, possibilitou um melhor conhecimento sobre a causa de atuação e o impacto da organização.

### Quais os principais riscos e limitações mapeadas ao longo do planejamento da avaliação de impacto deste projeto?

- **Método de avaliação de impacto:** A organização está no estágio de entender seu impacto como intermediária a partir do painel de indicadores definidos conforme a teoria de mudança. Não há previsão de incluir mecanismos de aferição da relação causal.
- **Diferenciação output e outcome:** Alguns indicadores de output deveriam estar apontados no nível de outcome, pois representam mudanças de médio prazo e não apenas indicadores operacionais de realização das atividades.
- **Relação com Fundo de Investimento de Impacto:** Abertura para construir junto, compreensão do trabalho de reestruturação, e acordo para atingimento mínimo das metas sociais como pré-requisito para o retorno. Não há benefício por superar metas, por enquanto, algo visto como diferencial em investimento de impacto.

- **Diferenciação entre indicadores quantitativos e qualitativos no IDEE:** notas também são estabelecidas a partir de uma escala de respostas para que tudo possa ser convertido em uma nota comparável.
- **Avaliação de Impacto como desenvolvimento das organizações sociais apoiadas:** Como reforça Bianca, no caso da ASID, “a ideia é capacitar as organizações para trabalhar com avaliação de impacto”.

#### Quais as melhorias previstas no modelo de avaliação?

O processo está em implementação. Tanto os novos programas quanto seus indicadores estão sendo estabelecidos. A organização reforça a importância de estar aberto a aprender e se adaptar ao longo do processo.

#### Quais as inspirações do caso para outros negócios de impacto social?

- Comece a avaliar de alguma maneira, mesmo que seja apenas os processos e as atividades. É importante começar para desenvolver a cultura da avaliação.
- Reflita sobre a Teoria de Mudança e o impacto para elaborar um modelo de avaliação que seja pertinente para a organização e para sua atuação.
- Ouça os atores para entender como a organização gera o impacto.
- Busque aprender sobre diferentes métodos de avaliação. O conhecimento faz diferença em como será desenvolvido o processo de avaliação.