

A INCUBADORA DE PROJETOS SOCIAIS COMO AGENTE DE MUDANÇA SOCIAL: UMA PROPOSTA PARA A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE ENTIDADES PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS.

Otávio Luiz de Castro Romano Jr¹

Ketleen Mayana da Silva Rocha²

Bruno Rafael Dias de Lucena³

Fíbia Brito Guimarães⁴

Eixo Temático 7: Jovens Pesquisadores

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho visa apresentar características de maturidade para organizações do terceiro setor em sua capacidade de elaborar projetos para captação de recursos. Trata-se de uma pesquisa descritiva-explicativa em formato de estudo de caso. Os participantes da pesquisa foram 20 representantes de organizações do terceiro setor e outras organizações com fins sociais que fazem parte da Região Metropolitana de Belém, os quais foram entrevistados pessoalmente na Incubadora de Projetos Sociais que fica localizada na Universidade Federal do Pará (UFPA). Para exemplificar o resultado alcançado em conhecimento sobre projetos sociais, pode-se destacar a classificação de projetos quanto ao nível de maturidade. A classificação de maturidade de projetos sociais proposta utiliza-se dos termos prematuridade, imaturidade, amadurecimento e maturidade. Cerca de 21% dos projetos entrevistados estão classificados como sendo das fases de prematuridade, 32% foram classificados como sendo imaturos, 21% estão na fase de amadurecimento e 26% estão próximos da fase de maturidade. Percebe-se que 53% dos projetos estão na fase de prematuridade e imaturidade, ou seja, mais da metade dos entrevistados não possuem habilidades e técnicas quanto a elaborar projetos que venham concorrer efetivamente a financiamento por meio de editais. Portanto, grande quantidade de projetos precisa de qualificação e capacitação para evoluir em seu estágio de maturidade.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Incubadora de Projetos Sociais; Maturidade de Projetos Sociais.

1. INTRODUÇÃO

A prática da pesquisa e extensão nas universidades brasileiras é essencial não só para o desenvolvimento acadêmico e profissional de seus estudantes como também é um instrumento eficiente para o enfrentamento de problemas de cunho político, social, econômico, ambiental entre outros.

Como uma vertente da extensão universitária, incubadoras sociais vêm de modo tímido sendo implementadas nas universidades, com o propósito de contribuir na solução de problemas

¹ Graduando em Administração pela UFPA. E-mail: otaviojr9@gmail.com

² Graduanda em Administração pela UFPA. E-mail: ketleen.may@gmail.com

³ Doutor em Engenharia da Produção pela PUC-RIO, Professor da UFPA. E-mail: brunodiasluc@gmail.com

⁴ Mestra em Administração pela UFRN, Professora da UFPA. E-mail: fibiabrito@bol.com.br



sociais por meio da interdisciplinaridade das áreas acadêmicas, agregando a pesquisa e oportunizando a prática dos conteúdos trabalhados nas múltiplas dimensões demandadas pela sociedade.

Segundo Vieira (2011) a incubadora social é um espaço com vocação principal para o apoio a novas organizações ou iniciativas sociais, no sentido de estimular e identificar novas respostas para necessidades sociais. Bezerra et al. (2014) afirmam ainda que as incubadoras sociais são como uma ferramenta para assessorar empreendimentos advindos de projetos sociais, proporcionando benefícios a toda sociedade principalmente na melhoria da qualidade de vida.

Como extensão, uma incubadora de projetos sociais pode ser entendida como um espaço para o assessoramento de entidades ou grupos organizados para apoio a elaboração da documentação de projetos sociais para captação de recursos, a gestão adequada dos recursos obtidos e da prestação de contas adequada dos recursos captados.

Beckhard⁵ (1969, *apud* HESKETH E OTTAWAY, 1979) foi um dos primeiros a tratar o conceito de “agente de mudança” que para o autor, são aqueles personagens internos ou externos à uma organização, que fornecem assistência técnica especializada ou de consultoria no manejo de esforço de mudança. Já a mudança social é um conceito a muito tratado pela sociologia e pode ser descrito como a totalidade das transformações que, num período, ocorrem na estrutura de uma sociedade (RICHERS, 1970).

Logo, um agente de mudança social pode ser definido como um personagem externo a uma realidade social que presta assistência técnica especializada para entes que atuam com o objetivo de gerar mudança social a uma comunidade específica.

Assim, pode-se afirmar que uma incubadora de projetos sociais pode ser considerada ainda uma agente de mudança social visto que seus membros atuam como consultores de organizações que realizam transformações no meio social em que atuam, gerando resultados positivos quanto aos problemas engendrados nas demandas da sociedade, como por exemplo, promover a inclusão social por meio da educação, saúde, esporte, cultura, entre outras.

Essas entidades, pertencentes ao terceiro setor da economia, são organizações (associações, fundações ou cooperativas sociais) cujos objetivos estão vinculados à proteção social, focando sua ação em prol de um bem público sem gerar benefícios econômicos (lucro) aos indivíduos ou grupos constituidores dessa organização (RUGGERI, 2011). Os entes que integram o terceiro setor são privados, não vinculados à organização centralizada ou descentralizada da administração pública e que prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público (ROCHA, 2006). Portanto, esse setor sobrevive de doações, financiamentos, alianças e parcerias advindas da sociedade de forma geral, entidades benfeitoras e convênios com o governo em suas diversas esferas.

Segundo Campos et al. (2002), as instituições financiadoras hoje em dia, não se preocupam apenas com a capacidade da organização em prover os resultados descritos (eficácia), mas também com a sua capacidade de utilizar os recursos distribuídos corretamente, de forma racional e econômica (eficiência) e ainda sendo capaz de produzir real diferença no contexto em que se aplica (efetividade). Ou seja, projetos mal elaborados ou mal planejados, dificultam a captação de recursos nessas instituições financiadoras.

A partir dos pressupostos delineados, o presente estudo tem como problema a seguinte questão: As organizações do terceiro setor (OTS) atendidas pela Incubadora de Projetos Sociais da UFPA estão aptas a captar e gerir seus recursos adequadamente?

⁵ BECKARD, R. **Organization Development: Strategies and models**. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1969.

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste trabalho visa apresentar características de maturidade para organizações do terceiro setor em sua capacidade de elaborar projetos para captação de recursos. Para isso este artigo é composto por quatro seções, a primeira trata-se da introdução fazendo uma breve explanação sobre a problemática estudada; a segunda seção trata da metodologia utilizada; a terceira trata dos resultados alcançados e por fim, a quarta seção trata-se da conclusão apresentando o desfecho deste trabalho.

2. METODOLOGIA

As seções seguintes detalham a metodologia de desenvolvimento da pesquisa.

2.1- Classificação da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva-explicativa, pois, de acordo com Gil (2008), tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno. Já a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Além disso, a presente pesquisa tem o formato de estudo de caso que é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos permitindo conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008).

2.2- Participantes e Ambiente da Coleta de Dados

Os participantes da pesquisa foram 20 representantes de organizações do terceiro setor e outras organizações com fins sociais que fazem parte da Região Metropolitana de Belém (Ananindeua, Belém, Benevides, Castanhal, Marituba, Santa Bárbara do Pará, Santa Izabel do Pará e Barcarena). Quanto a coleta de dados, os participantes foram entrevistados pessoalmente na Incubadora de Projetos Sociais que fica localizada na Universidade Federal do Pará (UFPA).

2.3- Procedimento Geral

A pesquisa foi realizada seguindo as seguintes fases:

Fase 1. Primeiramente, foram definidas as organizações que seriam atendidas pela incubadora por meio de chamada pública. Para isso, foi adotada como estratégia para divulgação do trabalho, a publicação dos objetivos da incubadora em mídias sociais e em alguns jornais eletrônicos de relevância local. Foi estabelecida uma chamada para as organizações sociais para que cadastrassem seus projetos se desejassem o apoio da incubadora para a captação de recursos e sua gestão.

Fase 2. Em seguida, foi realizada entrevista das organizações inscritas e feita a triagem de acordo com o nível de maturidade das mesmas.

Fase 3. O terceiro passo foi a realização da análise da maturidade de cada organização com instrumento pré-estabelecido.

Fase 4. Por fim, foi realizada capacitação e o acompanhamento dessas organizações conforme o nível de maturidade identificada.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As seções seguintes apresentam os resultados alcançados com o desenvolvimento da pesquisa e seus desdobramentos seguintes. Nesse tópico, optou-se por chamar as organizações, formalizadas ou não, apenas pelos seus projetos apresentados. Logo, cada organização será chamada apenas de “projeto”.

3.1- Resultados Alcançados em Relação ao Conhecimento Adquirido

Para exemplificar o resultado alcançado em conhecimento sobre projetos sociais, pode-se destacar a classificação de projetos quanto ao nível de maturidade. Logo no início das entrevistas realizadas foi possível perceber que a demanda de cada projeto variava consideravelmente, e, portanto era necessário fazer uma espécie de triagem para verificar os diferentes níveis de complexidade para poder ajuda-los da melhor maneira possível.

A classificação de maturidade de projetos sociais proposta utiliza-se dos termos prematuridade, imaturidade, amadurecimento e maturidade como forma alusiva às incubadoras de maternidade que tem papel fundamental no processo de continuidade da formação estrutural e proteção de bebês recém-nascidos, da mesma forma a proposta de uma incubadora de projetos tem a função de acelerar o crescimento e fazer os projetos amadurecem para que possam extrair o máximo do seu potencial de impacto social.

3.2- Propostas para Classificação de Projetos Sociais quanto ao Nível de Maturidade

a) Fase de Prematuridade

Projeto Prematuro é aquele que nasceu ou iniciou sua atividade operacional antes do tempo adequado sem concluir o devido processo de validação da ideia, estruturação e planejamento das ações. Tem como principais características: Processos imprevisíveis e ações aleatórias sem atribuições definidas para a equipe; Plano de captação de recursos indefinido e falta de conhecimento específico sobre projetos; e, o escopo do projeto é indefinido.

Nesta fase é possível notar que o projeto não está escrito, não utiliza instrumentos de gestão como cronograma, orçamento e planos de ação. Geralmente esses projetos são desenvolvidos por iniciativas de pequenos grupos que desenvolvem trabalho informal. Como consequência da falta de planejamento ocorre a carência de recursos pela falta de motivação dos stakeholders (parte interessada) e isso prejudica a realização e continuidade do projeto. A duração de um projeto nesta fase depende do tempo incubado e do processo de aprendizagem e dedicação que pode variar bastante para cada projeto.

De acordo com o guia PMBOK (2014) do Project Management Institute (PMI) o nível de risco – possibilidade projeto não ocorrer conforme o esperado - é muito maior no início das atividades e a medida que o tempo passa e o projeto se mantém, o risco diminui. Por isso muitos projetos que iniciam sem planejamento adequado e não conseguem permanecer atuando. No entanto, mesmo que um projeto permaneça não quer dizer que está sendo eficiente e aproveitando seu máximo potencial de impacto.

b) Fase de Imaturidade

A fase de imaturidade do projeto constitui como fase de maior experiência e aprendizado, mas por muitas vezes a falta de um planejamento adequado pode provocar a sensação de não saber o que o projeto é ou para onde está indo, isto pode gerar dúvida nas tomadas de decisão. A



captação de recursos começa a se expressar, porém podem surgir dificuldades de prestação de contas às partes interessadas. Pode-se notar a presença de processos e ações ordenadas, assim como atribuição de funções aos membros da equipe.

No entanto, aspectos como falta de monitoramento e controle podem ser as características mais fortes que apresenta a imaturidade do projeto. Outro fator relevante que caracteriza a imaturidade é ausência do aprimoramento dos conhecimentos e técnicas para o melhoramento do projeto. A inconstância das atividades do projeto também pode ser compreendida como característica de imaturidade, pois a falta de compromisso em manter o funcionamento do projeto pode ser visto como uma irresponsabilidade.

c) Fase de Amadurecimento

Na fase de amadurecimento, o projeto começa alcançar efetivamente seus objetivos e resultados propostos, pois adquiriu a habitualidade de medir seu desempenho através do monitoramento do projeto e conhecimentos específicos para desenvolver estratégias de gestão dentro das áreas que o compõe. O escopo do projeto é bem definido e o planejamento é completo. De acordo com o Dicionário Aurélio amadurecer é pensar muito antes de tomar qualquer decisão, isso pode resumir bem a ideia de projeto maduro. Nesta fase é possível notar também crescimento quantitativo e qualitativo nos serviços os produtos ofertados pelo projeto. É possível que ainda nesta fase o projeto cresça tanto a ponto de precisar formalizar-se com a utilização do Cadastro Nacional do Pessoa Jurídica (CNPJ) para usufruir de parcerias, editais e tantas outras oportunidades possíveis. Também é possível notar o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido por meio de premiações e incentivos de órgãos públicos ou privados.

Cohen (2013) contribui com uma proposta de teste avaliação para projetos sociais que consiste em saber como será a situação “com” e “sem” a implantação do projeto e seu respectivo custo benefício, ou seja, é de vital importância que um projeto possa expressar sua real contribuição e a sua relevância para a sociedade. Portanto, para o amadurecimento este é sem dúvida um quesito indispensável.

d) Fase de Maturidade

Na fase de maturidade, o projeto completou seu ciclo de planejamento, estruturação e validação da ideia e está apto a sobreviver e gerar impacto social. Nesta fase, os projetos utilizam ferramentas e técnicas específicas para o gerenciamento de projetos sociais, possui indicadores de desempenho para medir os resultados alcançados e mantém avaliação periódica do desempenho do projeto. Já a captação de recursos é feita de maneira estratégica através de submissão a edital de financiamento público e privado, *crowdfunding*, e outros planos para *fundraising*. O constante aperfeiçoamento da gestão também é uma forte característica nesta fase.

É importante destacar que um projeto social não está sujeito a passar por todas as fases de maturidade como uma sequência. Na verdade, o ideal é que os projetos já iniciem suas atividades na fase de maturidade ou que desenvolvam condições para alcançá-la.

Cerca de 21% dos projetos entrevistados estão classificados como sendo das fases de prematuridade, 32% foram classificados como sendo imaturos, 21% estão na fase de amadurecimento e 26% estão próximos da fase de maturidade. Isso demonstra a pouca qualificação dos projetos para uma causa tão nobre e importante para a sociedade. Os dados iniciais da classificação interna dos projetos e o contato adquirido com outras instituições e



líderes de projetos sociais servem como base para começar a compreender a real situação da gestão de projetos sociais na Região Metropolitana de Belém.

3.3- Resultados Alcançados em Capacitação

Um dos principais objetivos estabelecidos pela incubadora é tornar-se multiplicadora de conhecimentos, para isso foram realizadas oficinas de capacitação para líderes, participantes e apoiadores de projetos sociais. Mais de 100 (cem) pessoas, entre discentes da universidade e membros das entidades já foram alcançadas pela incubadora durante as oficinas de capacitação, incluindo a segunda oficina de gestão estratégica realizada recentemente no município de Belém e Castanhal-PA, em parceria com o NAC – Núcleo de Articulação e Cidadania - e o Governo do Estado do Pará.

A capacitação ocorreu com a realização das oficinas de Planejamento Estratégico para o Terceiro Setor e de Elaboração de Projetos Sociais. Outras oficinas, ciclos de palestras e grupos de trabalho serão realizados de acordo com as demandas essenciais observadas.

Após, foi realizado o acompanhamento mediante suporte na gestão das organizações e auxílio à captação de recursos por meio de projetos submetidos a editais de fomento (fundos públicos ou privados) e outras formas de obtenção de recursos financeiros como o *crowdfunding* (financiamento coletivo). Por fim, o acompanhamento feito pela incubadora às organizações é constante tendo em vista que nesta fase procura-se observar se os métodos de instrução estão sendo aplicados da maneira correta nessas organizações e se estas medidas estão sendo efetivas, analisando assim a evolução das organizações.

3.4- Resultados Alcançados em Captação e Gestão de Recursos

Em decorrência ao acompanhamento realizado pela incubadora, 2 (dois) projetos que foram submetidas ao edital Fortalecendo Comunidades do Fundo Socioambiental Casa⁶ foram aprovados. Sendo em segundo lugar o projeto AYÊ do Instituto Coletivo CASA PRETA, com R\$ 30.000,00 reais. E em sétimo lugar o projeto MEL SOCIAL do Instituto Tupinambá, também com financiamento de R\$ 30.000,00 reais. O edital foi lançado em janeiro de 2018 e concluiu suas avaliações em junho do mesmo ano. Os projetos submetidos ao edital passaram por orientações e auxílio quanto a escrita do projeto, elaboração do cronograma e orçamento, e os respectivos objetivos estabelecidos.

Outro projeto que tem recebido auxílio para gestão de seus recursos é a AME O TUCUNDUBA que adquiriu financiamento para seu projeto pela *Brazil Foundation*⁷ no valor de R\$ 10.000,00 reais. Atualmente este projeto conta com suporte para gestão e controle do seu orçamento. Assim, a incubadora de projetos sociais tem auxiliado no gerenciamento financeiro até agora no valor de R\$ 70.000,00 reais. Outro indicador importante a ser mencionado é a meta interna estabelecida pela incubadora para captação de recursos que em aproximadamente seis meses de atuação obteve para os projetos assistidos R\$ 60.000,00 reais, ou seja, cerca de 85% da meta proposta para o primeiro ano foi alcançada.

Todavia, há um fator preocupante em relação a este de tipo de captação de recursos, pois a maioria desses editais solicita o CNPJ, e sabe-se que mais da metade dos entrevistados não tem conhecimento sobre os benefícios e possibilidades de legalizar sua entidade, nem

⁶ www.casa.org.br

⁷ brazilfoundation.org



conhecimento sobre os procedimentos para obtê-lo. Por isso a incubadora tem desenvolvido também capacitação para prepara-los à formalização legal dos projetos.

3.5- Resultados Alcançados em Parcerias

Diante da grande visibilidade do trabalho da incubadora surgiram algumas propostas de parceria, dentre elas vale destacar a empresa Gol Software⁸ que através de seu projeto Social, pretende ajudar as entidades cadastradas na incubadora a captar recursos por meio da modalidade de *crowdfunding*, tendo em vista que a empresa possui plataforma virtual específica para isso.

Além disso, a Gol Social também doou um microcomputador para a Associação dos Renais Crônicos e Transplantados do Pará⁹ a qual visa instalar projetos voltados a tecnologias de sistemas de informação para gerenciar dados de seus associados. Outra parceria importante que está firmada é com o Núcleo de Articulação e Cidadania (NAC)¹⁰. Atualmente, a incubadora de projetos sociais participa ministrando palestras voltadas a gestão do terceiro setor em parceria com o órgão do governo, e também desenvolve pesquisa para mapeamento socioeconômico de entidades do terceiro setor paraense.

4. CONCLUSÕES

Diante do exposto, é notório que a incubadora de projetos sociais tem desempenhado um papel importante no auxílio prestado às entidades do terceiro setor da Região Metropolitana de Belém correspondendo assim ao objetivo deste trabalho que visa apresentar características de maturidade para organizações do terceiro setor em sua capacidade de elaborar projetos para captação de recursos. No entanto, ainda resta muito a ser feito, pois, diante da análise dos resultados é possível responder a problemática da pesquisa em relação a capacidade das OTS em captar e gerir seus recursos, o qual percebe-se que 53% dos projetos estão na fase de prematuridade e imaturidade, ou seja, mais da metade dos entrevistados não possuem habilidades e técnicas quanto a elaborar projetos que venham concorrer efetivamente a financiamento por meio de editais. Assim, corroborando com a afirmativa de Campos et al (2002), quanto mais exigente os financiadores estão, maior será a necessidade de acompanhar essas entidades tanto no desenvolvimento de seus projetos como também na execução e monitoramento adequado para que suas atividades sejam efetivamente concluída buscando alcançar seus objetivos organizacionais.

Portanto, grande quantidade de projetos precisa de qualificação e capacitação para evoluir em seu estágio de maturidade. As expectativas são boas para que futuramente possamos observar resultados positivos ainda mais expressivos, pois há muita confiança e credibilidade depositadas no trabalho desenvolvido. Assim como, a pesquisa e a extensão desenvolvidas no projeto possuem grande comprometimento com a produção técnica-científica para aprimoramento e desenvolvimento de conhecimentos sobre projetos sociais, tendo em vista o conseqüente crescimento no impacto social que os projetos poderão proporcionar em forma de qualidade de vida e bem-estar para a população de modo geral.

Por fim, a importância de propor uma classificação de projetos sociais quanto a sua maturidade é fundamental para analisar os pontos fracos de cada projeto e como podem aprimorar seus pontos fortes por meio de um planejamento estratégico eficiente. E como

⁸ www.golsoftware.com.br

⁹ www.arctp.com.br

¹⁰ www.nac.pa.gov.br/



sugestão para futuros trabalhos, destaca-se a importância de se desenvolver modelos de avaliação de projetos sociais para que possa mensurar mais precisamente o nível de impacto social.

REFERÊNCIAS

BECKARD, R. **Organization Development: Strategies and models.** Addison-Wesley, Reading, Mass, 1969.

BEZERRA, F. A. et al. **As Incubadoras Sociais e o Desenvolvimento Local: O que é e porque apoiar a iniciativa,** In: XXIII SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 3., 2013. Recife.

CAMPOS, A. ABEGÃO; DELAMARO, M. **O planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias.**— Rio de Janeiro : Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 2002.

COHEN, Ernesto; FRANCO Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais.** 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013. P. 180.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HESKETH, José; OTTAWAY, Richard. **Características dos Agentes de Mudança.** Rio de Janeiro: Ver. Adm. Emp., 1979.

RICHERS, R. **Desenvolvimento: um Desafio Social.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 10, n. 2, abr-jun, 1970.

ROCHA, Sílvio L. Ferreira. **Temas de Direito Administrativo: Terceiro Setor.** 2º ed.: Editora Malheiros Editores, 2006.

RUGGERI, R.G. **Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor.** Rio de Janeiro: Editora Brasport. 2011.

Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK) [texto e tradução] Project Management Institute. – 5. Ed – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 40.

VIEIRA, Joana de Jesus Neves. **Empreendedorismo e inovação como forma de mudança e inclusão social : criação de uma incubadora social no Município de Ílhavo.** Coimbra: Editora FEUC, 2011.