

# PROJETOS SOCIAIS: POR QUÊ? PARA QUÊ? PARA QUEM?

O Raízes – Programa de Inovação Social da Fundação Dom Cabral comemorou seis anos de existência com um presente: uma avaliação profunda dos seus impactos reais na vida dos jovens beneficiários. Uma iniciativa que todo projeto social merece como presente – e como futuro – para que seja efetivo e duradouro.

Nesta edição, a seção Gestão Responsável destaca os impactos gerados por um programa de inovação social, conduzido pela Fundação Dom Cabral, na vida dos jovens e das comunidades beneficiadas.



Quem sou, de onde venho, para onde vou? Por que estou aqui? Quão profundas são minhas raízes e até onde posso crescer para, quem sabe, alcançar o céu? Essas perguntas de origem filosófica talvez tenham sido as mais formuladas na história da humanidade. Ao longo de milênios da existência humana, as respostas a elas geraram mitos, teorias e religiões. Também fizeram surgir e avançar algumas áreas do conhecimento humano. E provaram que os mistérios da vida são muito superiores ao conhecimento humano.

Trazer essas indagações e questionamentos para a vida de jovens e adolescentes foi a grande motivação que levou a Fundação Dom Cabral a criar o Raízes – Programa de Inovação Social.

Sua origem foi um projeto de pesquisa que investigava as vantagens de trazer a arte e outros conhecimentos humanísticos para os cursos tradicionais de gestão, em módulos fora da sala de aula, para ajudar executivos a pensar e encontrar soluções “fora da caixa”. A ideia, no entanto, foi transformada e aplicada em outra turma: a de jovens e adolescentes que trabalham na FDC.

**EVOLUÇÕES E REVOLUÇÕES DO RAÍZES** O piloto do Programa Raízes foi lançado em 2011, com uma turma de 15 participantes, trabalhadores ou menores aprendizes da ASSPROM – Associação Profissionalizante do Menor, alocados na FDC para exercer atividades de auxiliar administrativo em diversos setores. “O Programa buscava um desenvolvimento mais completo desses jovens que trabalhavam aqui, focando sua formação como cidadãos e indo além da educação tradicional que recebem na escola”, relata Rafaela Araújo, analista de Sustentabilidade e gerente do Programa Raízes. “Para a FDC é uma forma de cumprir sua missão e devolver para a sociedade os benefícios que a instituição recebe e o conhecimento que gera, utilizando sua base de atuação: a educação”, explica.

A partir do segundo ano do Programa, novos participantes foram convidados a integrar a turma – os alunos da Escola Estadual Maria Josefina Sales Wardi, localizada no bairro Jardim Canadá, comunidade do entorno do Campus Aloysio Faria, em Nova Lima, MG. Em 2015, houve uma nova adição à composição do Raízes. Foram abertas

## Raio-X do Programa Raízes

O Raízes é uma oportunidade para a Fundação Dom Cabral atuar junto a adolescentes de 16 a 18 anos, trabalhadores e estudantes do ensino médio de escolas públicas. O objetivo é proporcionar a esses jovens conteúdos humanistas, de Ética, Filosofia, Artes e Cidadania, além de experiências que não teriam no seu dia a dia. Com acesso a essa bagagem cultural e cidadã, eles se tornam capazes de:

- Ampliar a visão de mundo
- Construir e revitalizar o senso de cidadania
- Fortalecer o senso de segurança para navegar nas incertezas da contemporaneidade
- Revitalizar o senso de pertencimento à comunidade
- Ampliar a percepção e conscientização de seus diferentes papéis na sociedade.

Para isso, o Programa aborda sete raízes: Filosóficas, Língua Portuguesa, Pensamento, Negócios, Relacionamentos, Brasileiras e Sustentáveis. São temas considerados importantes para o desenvolvimento do cidadão. As práticas dentro do campus da FDC foram planejadas para serem artísticas, lúdicas, utilizar filmes, jogos, teatro e poesia, entre diversos outros arsenais para a aprendizagem criativa. Além das paredes do campus, os jovens visitam museus e têm experiências diversificadas, como uma ida ao Mercado Central de Belo Horizonte. Muitos deles vivenciam isso pela primeira vez.

Estrutura do Programa



vagas para os adolescentes que trabalham em organizações parceiras da FDC: FAPEMIG, Globo Minas e PCx Tecnologia.

### RAÍZES: POR QUÊ? PARA QUÊ? PARA QUEM?

Em 2013, já com três edições do Programa realizadas, os frutos que cresceram daquelas Raízes foram avaliados. Dos participantes das turmas de 2011 e 2012, oito já estavam na universidade e cinco deles tinham sido contratados pela FDC. Da primeira turma, 78% estavam empregados e, da segunda, 50%. Segundo Nádia Rampi, na época, responsável pelos projetos sociais da FDC, “esses números eram importantes, mas ainda frios, não avaliavam efetivamente as transformações que o Programa conseguia fazer na vida dos adolescentes e suas famílias”.

Além da análise dos números, os depoimentos das pessoas envolvidas com o Programa – funcionários da escola, coordenadores e chefias dos jovens da ASSPROM, ex-participantes, etc. – eram muito significativos para a equipe. Guilherme Gurgel, participante da primeira turma do Raízes e atualmente auxiliar administrativo na FDC e coordenador executivo do Programa, pode dar seu depoimento pelos dois lados da história: “Os participantes desenvolvem um senso crítico elevado, adquirem o poder de se posicionar perante os desafios. Quando chegam ao Programa, têm medo até de responder às perguntas, mas no final estão indagando, questionando. Eles retornam para o dia a dia do trabalho mais motivados e entendendo o sentido daquelas tarefas que estão desenvolvendo – não é só o fazer por fazer”.

“Logo na primeira turma do Raízes, percebemos um resultado muito positivo. Os jovens voltaram sabendo falar mais de si, com maior senso crítico, aprenderam a verbalizar e expor suas ideias. Foi uma transição muito clara da adolescência para o jovem adulto. O estímulo que o Raízes dá para esse lado intelectual dos jovens, eu não vejo no ensino regular, nem em outro curso de capacitação.”

**Luisa Nogueira Guimarães – Psicóloga, Gestora em Ciência e Tecnologia do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG**

“Os alunos que participam do Raízes têm muito mais comprometimento com a escola, com os horários e com o seu desenvolvimento pessoal. O jeito de falar, o modo como se portam, os assuntos da conversa, tudo fica mais sério. Eles desenvolvem um jeito de ver o mundo diferente do que tinham. E passam a querer continuar os estudos, a ter uma carreira, um futuro mais promissor. Imaginam que é possível seguir os seus sonhos.”

**Andrea Aparecida de Jesus – Assistente Técnica de Educação Básica – EEMJSW**

No entanto, essas opiniões ainda não eram suficientes. Era necessário avaliar todo o impacto que o Programa podia causar na vida das pessoas e das comunidades beneficiadas. “O desejo era que o Programa Raízes fosse avaliado à luz dos interesses, sentimentos e necessidades dos jovens aprendizes, já que a opinião e o julgamento deles e das pessoas com quem convivem eram elementos fundamentais no processo de avaliação dos impactos”, explica Nádia Rampi.

Pensando nisso, no aniversário de cinco anos do projeto, a Fundação Dom Cabral decidiu fazer uma avaliação profunda dos resultados do Raízes, para garantir que o Programa estava atendendo aos seus objetivos e atingindo o público de forma assertiva. Recorreu então à proposta metodológica da professora associada da FDC, Maria Cecília Prates, autora do manual “Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais em Organizações Sociais”.

Inicialmente, Maria Cecília elaborou uma metodologia de avaliação para a POS – Parceria com Organizações Sociais, programa da FDC que

## A FDC DECIDIU FAZER UMA AVALIAÇÃO PROFUNDA DOS RESULTADOS DO RAÍZES, PARA GARANTIR QUE O PROGRAMA ESTAVA ATENDENDO AOS SEUS OBJETIVOS E ATINGINDO O PÚBLICO DE FORMA ASSERTIVA

contribui para a melhoria dos resultados de organizações que possuem um trabalho que beneficie a sociedade civil. Sua intenção era, de acordo com o manual, “estimular a reflexão e propor alternativas práticas sobre como planejar e avaliar os projetos sociais conduzidos por essas organizações”.

**DO MANUAL PARA A PRÁTICA** Partindo dessa metodologia, buscou-se uma solução dentro da proposta da *design thinking* que se encaixasse nas premissas consideradas importantes para a avaliação: a reflexão, a investigação e a construção conjuntas e o alcance de resultados significativos para o Programa e para os jovens.

A DesignThinkers Group – consultoria internacional de design de serviços e modelagem de negócios – foi escolhida para facilitar o processo. Segundo Eduardo Loureiro, *Managing Partner* da DesignThinkers Group no Brasil, “a DT Group usa essa abordagem para melhorar a prestação de serviços. Tudo o que fazemos é junto com a empresa, utilizando o princípio da empatia. Elaboramos a ideação em conjunto e viabilizamos pequenos protótipos de soluções. O *design thinking* é um modelo mental que utilizamos para facilitar que as pessoas pensem em novos modelos de negócios”.

A metodologia da professora Maria Cecília possuía pontos de afinidade com a abordagem do *design thinking*, como o embasamento em pesquisas de necessidades do beneficiário, a busca por entender o problema de um ponto de vista holístico e a proposição de validação das hipóteses. A equipe composta pela FDC e pela DT Group procurou então traduzir os passos da metodologia em ferramentas colaborativas, de forma que o trabalho pudesse ser feito em conjunto.

## Avaliação do Programa Raízes utilizando *Design Thinking*

Etapas definidas para o processo de trabalho:

### 1. Entendimento

Entendimento do contexto e do ecossistema, da comunidade e dos principais envolvidos. A partir do mapeamento foram identificadas as trocas de valores entre o Programa e os seus principais *stakeholders*. Para isso, foi utilizada a ferramenta Mapa de *Stakeholders*.

### 2. Empatia

Entendimento do beneficiário e sua demanda por meio de pesquisas exploratórias e qualitativas. Foram feitas entrevistas com os participantes do Programa, pais, professores, chefes, direção da escola e empresários. A partir da coleta de dados foram gerados *insight cards*, contendo as descobertas das pesquisas.

### 3. Definição de problema

Criação da árvore de problemas – análise e entendimento das demandas do beneficiário. Para isso, foi utilizado o Canvas de Definição de Problema, que faz parte do *framework* de ferramentas de Inovação Social.

### 4. Definição de objetivos

Criação da árvore de objetivos – o que o Programa pode e quer fazer em relação aos problemas identificados. Para isso, foi feita uma adaptação do Canvas de Definição de Problema, mantendo a mesma estrutura, porém, com alteração dos itens a serem preenchidos.

### 5. Marco lógico

Criação do marco lógico, conjunto de métricas e indicadores que permitiram avaliar se os objetivos foram alcançados, a partir dos objetivos estratégicos e operacionais (de produtos e atividades). Nesse ponto, foi criada uma nova ferramenta para que a equipe pudesse fazer um *brainstorming* de indicadores tangíveis e intangíveis e das formas de avaliação.

### 6. Sistema de avaliação

Foi definido que um formulário seria a ferramenta de avaliação a ser utilizada. Foi criado um questionário fechado, com 16 questões de múltipla escolha, baseadas nas três áreas temáticas que compõem o escopo do Programa: autoestima, sociabilidade e comportamento. As perguntas visam entender se foram alcançados os objetivos estratégicos e de atividade, que exemplificam as mudanças almejadas para os beneficiários. Foi feita uma aplicação-piloto do formulário com três ex-participantes do Programa, para identificar possíveis problemas de interpretação ou má formulação das perguntas.

### 7. Aplicação do Sistema de Avaliação

O formulário foi aplicado em três rodadas com cada beneficiário. Primeiramente, foi aplicado antes do início das aulas da 5ª turma, para avaliar a situação dos beneficiários antes que sofressem influência do Programa. Logo depois do término dos encontros, as perguntas e respostas do formulário foram alteradas e houve uma nova aplicação, a fim de avaliar o que mudou para os beneficiários após a experiência no Programa. Dois meses após o fim do Programa, o formulário foi novamente adaptado para que os beneficiários pudessem preencher pela terceira e última vez. O objetivo era entender como o Raízes ainda influencia os adolescentes, após algum tempo de retorno à sua rotina de vida.

### 8. Resultados

A última etapa visa tabular e comparar as três aplicações do formulário para entender o impacto que o Programa Raízes causa nos beneficiários.

## RESPOSTAS DERAM EMBASAMENTO PARA A CRIAÇÃO DO MARCO LÓGICO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO, QUE DEFINIU MÉTRICAS E INDICADORES PARA MEDIR O TIPO DE IMPACTO QUE O RAÍZES PROVOCA NA VIDA DOS BENEFICIÁRIOS

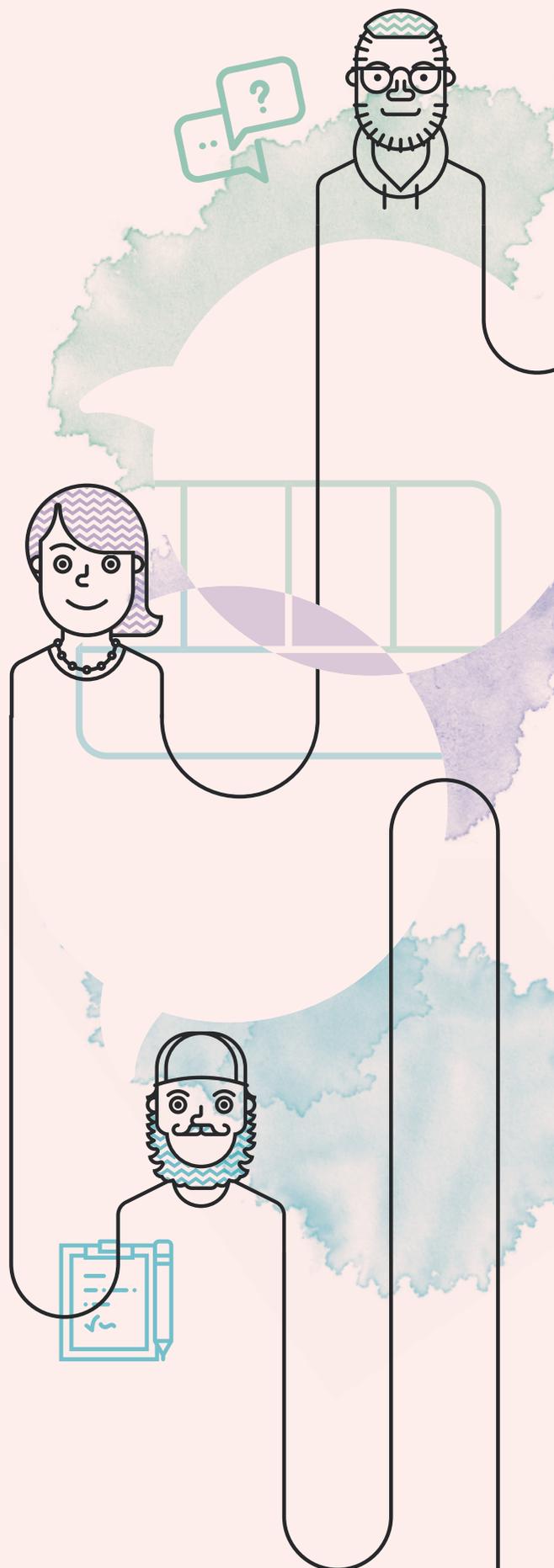
Uma das fases consideradas mais importantes foi a de empatia, quando os pesquisadores foram a fundo para compreender a realidade, as expectativas e os contextos dos adolescentes. “Fomos entender os clientes da história, os próprios adolescentes. Conversamos *in loco* com eles, tanto os da escola do Jardim Canadá quanto os da ASSPROM. Entendemos seus desejos e sentimentos antes, durante e depois. Foi uma coleta de dados bem ampla”, explica Eduardo Loureiro.

Com base no que descobriram em campo, criaram uma ferramenta visual – um Canvas –, para preenchimento da equipe do Raízes, com o entendimento do problema que haviam captado. A partir desse entendimento, voltaram às perguntas: “o que o Raízes quer? Quais são os objetivos do Programa?”, para comparar com as expectativas estabelecidas cinco anos antes, na criação do Programa. Os pesquisadores entenderam que alguns objetivos eram táticos – dar subsídios para o desenvolvimento de carreira dos adolescentes, por exemplo – e outros eram subjetivos – como ampliar a visão de mundo e dar a eles mais perspectivas e sonhos. Essas respostas deram embasamento para a criação do marco lógico da ferramenta de avaliação, que definiu métricas e indicadores para medir o tipo de impacto que o Raízes provoca na vida dos beneficiários.

### INDICADORES CATEGORIZADOS

#### Autoestima

- Nível de disposição para ter desejos materiais e imateriais ou que impactam no coletivo
- Número de alunos com pretensão de cursar escolas técnicas ou cursos superiores
- Confiança para buscar um emprego



- Índice de confiança para se expressar
- Nível de autoconfiança.

#### Sociabilidade

- Nível de motivação para participação em atividades culturais
- Nível de motivação para a leitura.

#### Comportamento

- Número de alunos com interesse em abrir um negócio
- Nível de motivação para participar de projetos em suas comunidades
- Nível de motivação para trabalhar ou ter crescimento profissional.

Os indicadores foram transformados em três questionários (com a mesma base e algumas adaptações para se encaixarem no contexto e no momento da aplicação), a serem aplicados: antes, logo depois e dois meses depois da participação no Programa.

#### Resultados

A visão geral obtida a partir das respostas aos três questionários possibilitou algumas conclusões:

- Houve um aumento na confiança dos participantes em buscar um emprego (**Figura 1**).
- Houve um aumento no número de jovens

## A AVALIAÇÃO DEMONSTROU QUE, NO CAMPO PESSOAL, É POSSÍVEL IDENTIFICAR A ADOÇÃO DE POSTURAS MENOS CONSUMISTAS E DE VALORIZAÇÃO DO QUE FOI CONQUISTADO

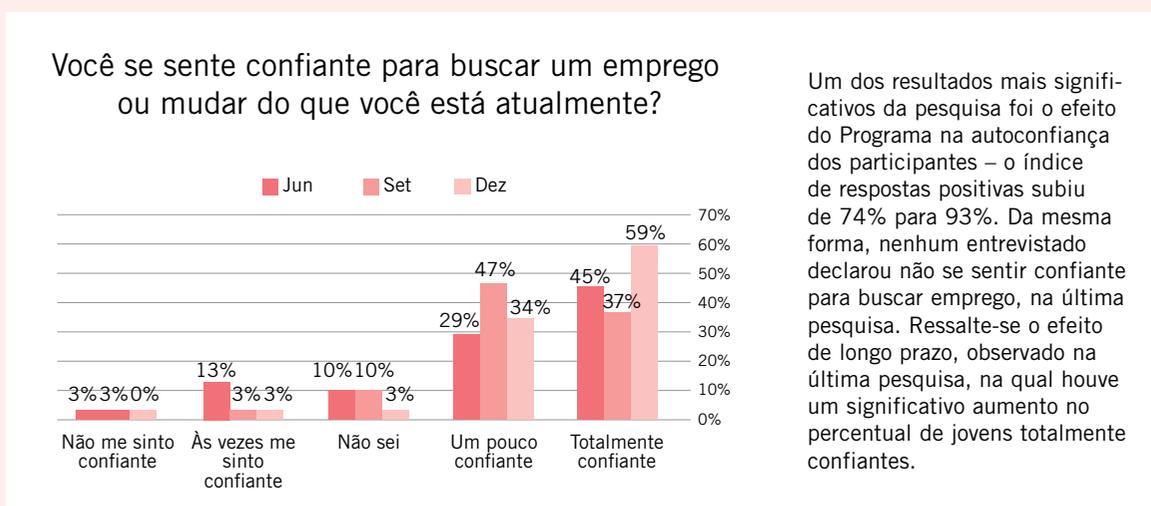
com intenção de cursar escolas técnicas ou cursos superiores. (**Figura 2**)

- Houve uma queda na indecisão ou indefinição a respeito de abrir um negócio próprio, assim como um aumento da atitude empreendedora dos jovens (**Figura 3**).

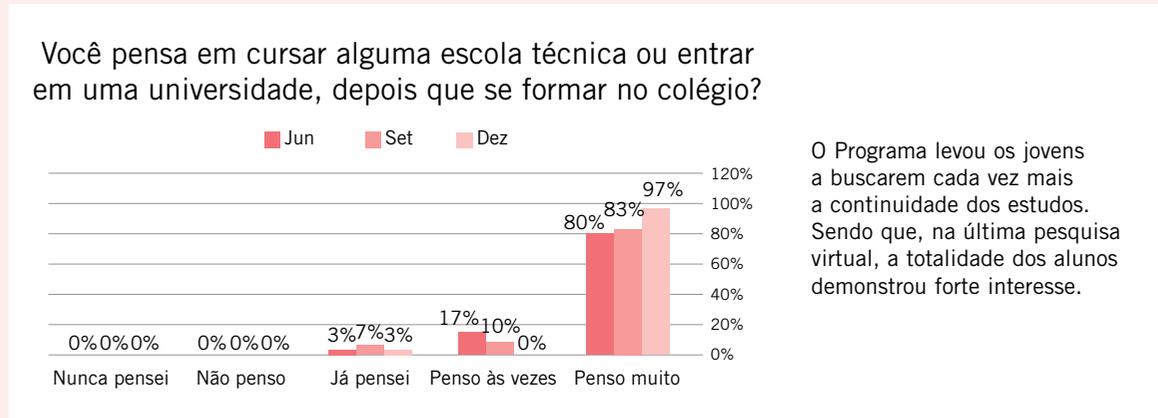
- Houve um aumento, porém pequeno, nos desejos materiais/imateriais e/ou que impactam no coletivo, o que indica uma melhoria, ainda que tímida, no senso de merecimento e na noção de controle dos participantes sobre esse aspecto da vida (**Figura 4**).

A avaliação demonstrou que, no campo pessoal, é possível identificar a adoção de posturas menos consumistas e de valorização do que foi conquistado.

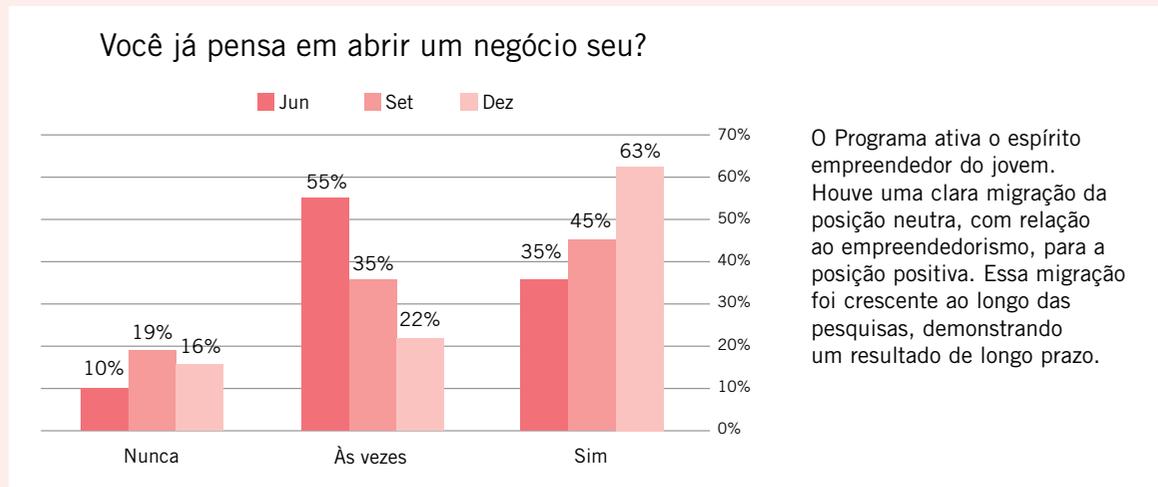
**FIGURA 1** | CATEGORIA AUTOESTIMA: CONFIANÇA PARA BUSCAR UM EMPREGO



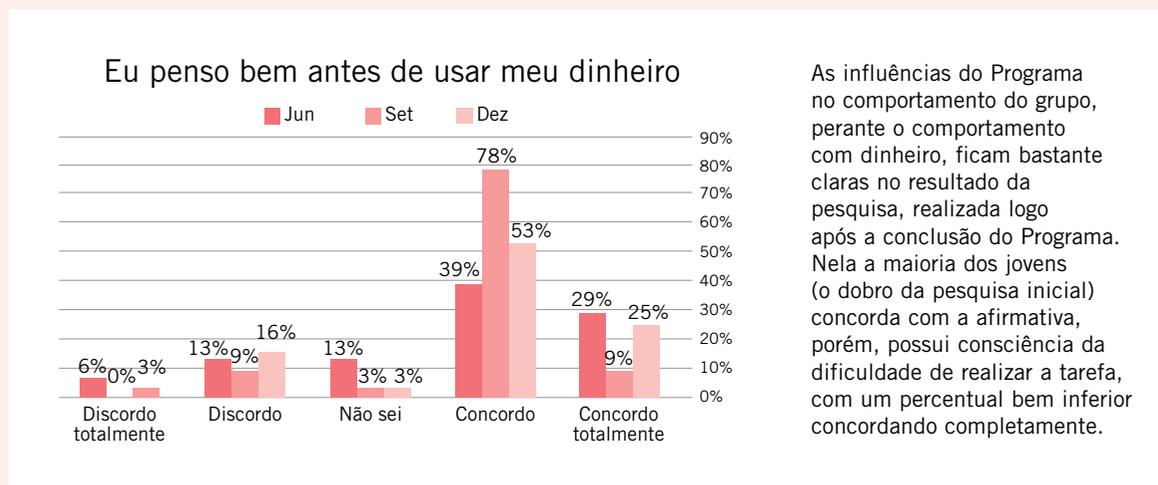
**FIGURA 2** | CATEGORIA AUTOESTIMA: NÚMERO DE ALUNOS COM PRETENSÃO DE CURSAR ESCOLAS TÉCNICAS OU CURSOS SUPERIORES



**FIGURA 3** | CATEGORIA COMPORTAMENTO: NÚMERO DE ALUNOS COM INTERESSE EM ABRIR UM NEGÓCIO



**FIGURA 4** | CATEGORIA AUTOESTIMA: NÍVEL DE DISPOSIÇÃO PARA TER DESEJOS MATERIAIS E IMATERIAIS OU QUE IMPACTAM NO COLETIVO





## ALGUNS RESULTADOS PUDERAM SER ESTRATEGICAMENTE INCORPORADOS EM MELHORIAS DO PROGRAMA

Os participantes deram sinais de que estão mais conscientes do valor de suas coisas e de sua família, especialmente em relação a suas casas e comunidades. Quanto à formação cultural, foi observado um aumento na busca por livros e eventos culturais, indicando um campo em que o trabalho pode ser intensificado. Com relação à educação, o impacto do Programa é bem marcante, pois houve grande evolução no comprometimento dos participantes com a continuidade de sua educação. O maior desenvolvimento da consciência de cidadania também pode ser observado, com o aumento da participação em atividades que contribuem para a qualidade de vida da comunidade.

**ALÉM DOS RESULTADOS** As informações coletadas na avaliação foram transformadas em reflexões sobre a importância do Programa para os jovens, suas famílias e comunidades. Alguns resultados puderam ser estrategicamente incorporados em melhorias do Programa, como a inclusão de ferramentas de ensino, o replanejamento da estrutura de aulas e a interconexão entre os temas.

Os resultados da avaliação fizeram com que o Programa pudesse se tornar mais dinâmico, atraente e efetivo para os jovens. Ricardo Siqueira, responsável pela área de Relações Institucionais e Sustentabilidade da FDC, ressalta que a ideia é potencializar o Programa, criando mais turmas em parceria com outras empresas, para que mais jovens, em diversos lugares do país, possam receber essa qualificação diferenciada. “Faremos uma readequação da grade, utilizaremos ferramentas on-line e mídias alternativas, com linguagem atual, para atingir mais jovens e efetivamente ajudá-los em sua inclusão social”, explica.

Em consequência, o Programa se torna mais atraente para a Fundação Dom Cabral, como idealizadora e realizadora, e para os parceiros atuais e futuros, que desejam investir em um formato diferenciado de desenvolvimento pessoal, da cidadania e profissional dos jovens trabalhadores – talvez futuros profissionais dessas organizações.

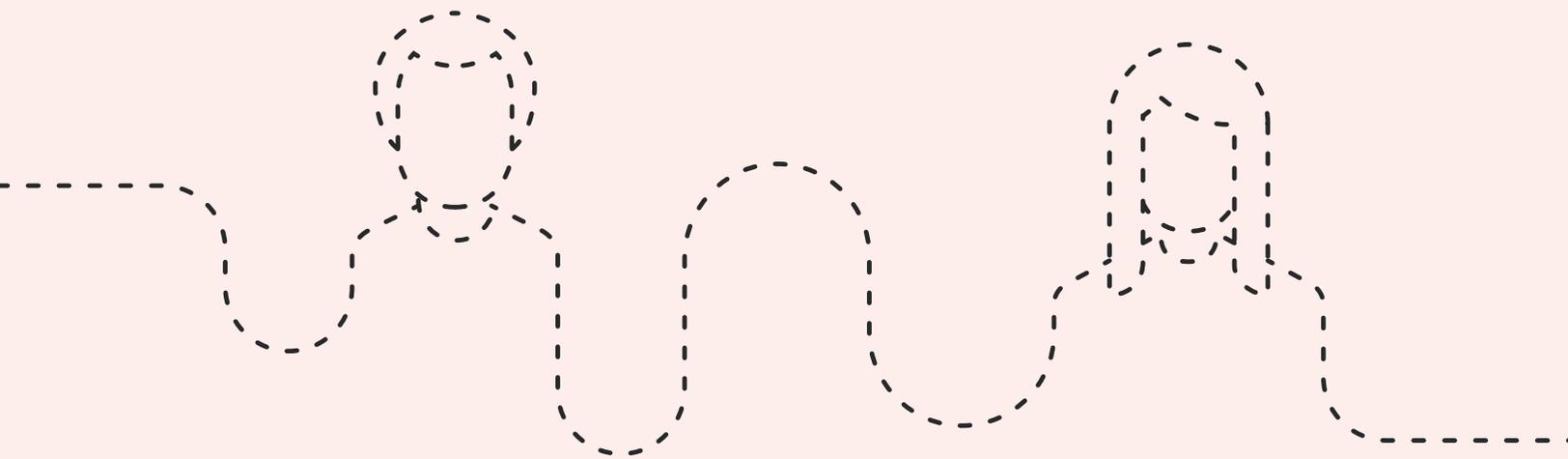
### COLABORARAM NESTE ARTIGO

**LUÍSA RENNÓ** é comunicóloga e redatora, responsável pela condução das entrevistas e redação do artigo.

**NÁDIA RAMPI** é gerente executiva da Secretaria Geral e membro do Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social da Fundação Dom Cabral.

**RAFAELA COSTA DE ARAÚJO** é analista de Sustentabilidade e Inovação Social e membro do Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social da Fundação Dom Cabral.

**RICARDO SIQUEIRA CAMPOS** Relações Institucionais e Sustentabilidade e membro do Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social da Fundação Dom Cabral.



## O Raízes sob o olhar de um ex-participante

Alexsandro Ferreira Junior, conhecido como Alex, participou do Programa Raízes na edição de 2015, quando trabalhava pela ASSPROM, na FDC. Depois, foi contratado pela Office Print, empresa fornecedora da FDC.

### O que o Raízes mudou na sua perspectiva de vida e de trabalho?

Antes do Raízes, eu não tinha uma perspectiva de cultura, de finanças, nunca tinha me preocupado com as minhas origens, nem sabia a importância disso. Através do Raízes, comecei a ver o mundo de uma nova forma, a gostar de cultura, saber o valor que tenho para a sociedade. Passei a me importar com as coisas e perceber a diferença que posso fazer na comunidade. Para quem não tinha uma visão de mundo, o Raízes nos abriu portas para aprendermos muitas coisas. Aprender sobre Finanças foi um grande diferencial. Todos os módulos foram importantes, mas Finanças era o mais necessário, pois não sabíamos nada daquilo e descobrimos o quanto é importante na vida. O Raízes também mudou minha perspectiva de carreira. Aprendi a me portar no ambiente de trabalho, a ser um profissional correto e ético, que respeita as pessoas. Para nós, que estamos apenas começando, foi muito importante.

### O que vai acontecer na vida pós-Raízes?

O Raízes foi só o pontapé inicial. Depois comecei a estudar mais, aprender sobre Cultura, Português, Filosofia, descobertas que me impressionaram muito. Fui incluindo mais coisas na minha bagagem, para chegar a outras conclusões sobre minha vida e o mundo. Hoje tenho 18 anos e penso em tudo que posso aprender para melhorar minha vida e minhas perspectivas de trabalho. Quando entrei para a FDC, já sabia o que queria fazer quando me formasse na escola: Engenharia Elétrica. Mas, na FDC, trabalhei mais com a parte administrativa. Agora, tenho um sonho de entrar para a Aeronáutica. Estou formando na escola e fazendo um curso preparatório para as Forças Armadas. Até dia 3 de janeiro, estarei trabalhando na FDC, depois vou focar em entrar para as Forças Armadas, fazer um curso técnico e tentar entrar na faculdade de Engenharia. A ideia é fazer carreira, de preferência na Força Aérea Brasileira.

### O que mais marcou sua passagem pela FDC, pela ASSPROM e pelo Raízes?

O que mais me marcou foi o convívio com as pessoas na FDC. Evoluí muito como pessoa lá dentro, não só no Raízes, como fora também, nas áreas em que trabalhei. Muitas pessoas me ajudaram no meu crescimento pessoal e profissional e foram responsáveis pela minha formação.