

## Área Temática: Organização do Terceiro Setor

### Multidimensões Humanas: a Chave da Avaliação de Projetos Sociais

#### AUTORES

**FRANCISCA CANDIDA CANDEIAS DE MORAES**

Universidad Nacional de Misiones - Argentina

fmoraes@cidadania.com.br

**RAQUEL DA SILVA PEREIRA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

raquelpereira@uol.com.br

#### Resumo

Procurou-se investigar características encontradas em um modelo de avaliação de projetos sociais que considere as comunidades humanas a partir dos princípios básicos da organização ecológica, partindo da premissa de que o ser humano é o eixo central do processo social. O estudo objetivou testar a aplicabilidade prática de um modelo analítico que considera diversas dimensões de avaliação de um projeto social e que foi elaborado a partir da observação prática da realidade social, composto por sete dimensões básicas: o ser humano; o microambiente; o contexto; a ação; a instituição executora; o(s) apoiador(es) do projeto; e a sociedade. O modelo foi aplicado em 8 projetos apoiados por uma única entidade financiadora, uma fundação nacional pública. Após a aplicação, apresentou-se como resultado a adequação às especificidades de cada projeto e da necessidade de visão ampla do problema e seu contexto mediato e imediato, sendo observado que por vezes houve dificuldades dos avaliadores participantes da pesquisa na separação entre as dimensões “microambiente” e “contexto”, em especial nos projetos em que o público-beneficiário não corresponde ao indivíduo, mas a um coletivo de pessoas, fator que será alvo de adequação no modelo, que apresentou-se bastante adequado na visão dos participantes da pesquisa.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor; Projetos; Avaliação.

#### Abstract

We sought to investigate the characteristics found in an evaluation model of social projects that consider the human communities from the basic principles of ecological organization, on the premise that the human being is the central axis of the social process. This study aimed to test its practical applicability of an analytical model which considers different dimensions of evaluation of a social project, which was drawn from the practical observation of social reality, composed of seven basic dimensions: the human being, the microenvironment, the context; action, the executing institution; (s) supporter (s) of the project, and society. The model was applied in eight projects supported by a single lender, a national foundation public. After application, presented himself as a result the adaptation to the specifics of each project and the need for wide view of the problem and its context mediate and immediate, and noticed that sometimes there were difficulties of evaluators participating in the research on the separation between the dimensions microenvironment "and" context ", especially in projects where the public does not correspond to the individual recipient, but a collective of people, a

factor that will be subject to adjustment in the model, which was highly appropriate in view of research participants.

**Keywords:** Third Sector, Projects, Assessment.

## 1. Introdução

O termo sustentabilidade tem sido utilizado para designar ações, projetos e programas organizacionais que vão ao encontro da necessidade de estabelecer formas de desenvolvimento mais sustentável, fundamentando-se no equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social (GRI, 2009).

A Agenda 21 (CNUMAD, 1996, 8º capítulo) demonstra a necessidade da integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico, por meio de monitoramento das ações, via indicadores, para que se possa acompanhar evoluções, utilizando as informações mensuradas no planejamento de novos projetos ou na avaliação durante cada projeto, buscando a melhoria contínua. Observa-se que as organizações, muitas vezes, carecem de ferramentas que as auxiliem na formulação de estratégias de sustentabilidade.

A avaliação de projetos sociais, por sua vez, é atividade de difícil incorporação no cotidiano, em especial considerando a diversidade de ações e complexidade que o segmento envolve. Diversos modelos têm sido sugeridos por diferentes autores e que englobam desde a visão tradicional - mecanicista, apoiada em fatores objetivos, quantitativamente controláveis – até a visão mais moderna, que considera que as questões sociais incluem também ponderação subjetiva, qualitativa e incluem aspectos sociológicos e do comportamento humano, no ambiente interno e externo das organizações (ADULIS, 2002).

No entanto, identifica-se que as propostas de modelos avaliatórios normalmente consideram o ser humano como apêndice do projeto e não seu centro, enquanto objetivo maior de qualquer ação social. O modelo apresentado neste artigo propõe a adoção desse último enfoque, partindo do princípio de que não existe sociedade que possa ter sustentável de forma ampla se não houver equilíbrio no padrão de organização (CAPRA *apud* FRANCO, 2001), que necessita, obrigatoriamente, contar com dimensões complementares à econômica, em especial: *ética*, com a preocupação com o destino das gerações futuras; *temporal*, com base no princípio da precaução e no planejamento de longo prazo; *social*, para que se configure um desenvolvimento sustentável pautado na diversidade política e menos desigualdade social; *prática*, rompendo com os hábitos anteriores (PARCERIA 21, 2009).

A presente proposta de modelo de avaliação de projetos sociais estabelece como epicentro o ser humano e concentra a análise em aspectos voltados às relações humanas, considerando fatores relevantes a partir desse enfoque, de forma multidimensional e inter-relacionada.

O modelo foi concebido a partir da leitura de diversos autores e da observação da realidade cotidiana em instituições de diferentes portes e características, e contempla as seguintes dimensões: o **ser humano** objeto da ação (cidadão-beneficiário); o **microambiente** onde o mesmo está inserido; seu **contexto social**, a ação propriamente dita, a instituição executora e os apoiadores externos; e a **sociedade**, no aspecto amplo relacionado à ação.

Toda avaliação objetiva, de alguma forma, criar condições para que se possa aprimorar as ações e melhorar os resultados obtidos, na busca de perenidade a partir das condições contextuais, históricas, sociais e humanas. Partindo da visão das comunidades humanas como seres vivos, na medida em que apresentam os mesmos princípios básicos de organização ecológica (funcionam como redes organizacionalmente fechadas, mas que trocam energias e recursos com o meio externo), sua estrutura é constantemente redefinida pelas mudanças pelas quais passam e possuem uma inteligência intrínseca a partir da capacidade de aprendizado inerente aos processos de vida de cada regionalidade.

Assim, torna-se um problema identificar “que características são encontradas num modelo de avaliação de projetos sociais que considere as comunidades humanas a partir dos princípios básicos da organização ecológica?”.

A premissa é que a avaliação das ações deva ocorrer a partir da centralidade humana e dos princípios da ecologia, destacando-se a **sustentabilidade**, considerada a partir da aplicação correta dos demais princípios: a **interdependência**, na medida em que o sucesso da comunidade depende do sucesso de cada um de seus integrantes de forma circular; a **reciclagem**, com a criação de formas de organização social cíclicas que transforme seus resíduos em novos recursos consumíveis; a **parceria**, por meio das relações de cooperação para a obtenção de resultados e do entendimento das necessidades do outro; a **flexibilidade** para adaptar-se ao contexto constantemente mutável; a **diversidade**, que favorece a capacidade de elasticidade, sobrevivência e reorganização com equilíbrio na rede de relações e influência de seus partícipes (SILVEIRA; REIS *apud* MORAES, 2002).

Para que se pudesse atingir ao objetivo de apresentar os resultados da aplicação de um modelo conceitual básico que considera o ser humano e suas inter-relações como a base principal da avaliação de projetos sociais, que traz como ponto de partida os princípios ecológicos apresentados, adotou-se como metodologia de pesquisa inicialmente a secundária, bibliográfica, quando da pesquisa exploratória, em livros, Internet, artigos científicos, dissertações e teses, seguida da primária, quando da pesquisa de campo, que envolveu um estudo de caso, em que se aplicou o método de avaliação proposto neste artigo.

Este artigo está dividido em cinco seções: esta introdução, a primeira, seguida da plataforma teórica, segunda seção; a terceira apresenta a metodologia empregada na pesquisa, posteriormente a quarta, onde são apresentados e analisados os resultados e na quinta são apresentadas as considerações finais.

## 2. Plataforma Teórica

Ao longo da história, a avaliação tem sido uma preocupação constante das sociedades em geral, que buscam mecanismos capazes de fornecer elementos que permitam a tomada de decisões adequadas. O atual modelo de desenvolvimento, que tradicionalmente prioriza o capital, tem sido questionado, na medida em que não pressupõe a valorização humana, coma adoção recente de mecanismos de avaliação empresarial que se baseiam, além dos aspectos econômicos, em fatores relacionados à responsabilidade social e ambiental e das dimensões inerentes à sustentabilidade ampla.

Diversos indicadores foram criados por instituições nacionais e internacionais para a mensuração da sustentabilidade, de modo especial a partir da década de 1990 (MOLDAN & BILHARZ (1997); MEADOWS (1998); HARDI & ZDAN (2000); BRUNVOLL; HASS & HOIE (2002); HILSON & BASU (2003); BECKER (2004); McCOOL & STANKEY (2004); e BELLEN (2005), entre outros). As dimensões consideradas na composição desses indicadores são geralmente a econômica, a social e a ambiental, objetivando auxiliar os tomadores de decisão a avaliar os resultados de programas públicos ou privados, dentro dessa nova perspectiva (CSD, 2002).

No caso das instituições sem fins lucrativos, essa função organizacional se torna cada vez mais premente, na medida em que o segmento passou nas últimas décadas, por uma série de transformações, algumas em razão do contexto externo – elevação na quantidade de entidades, aumento das necessidades sociais, redução das atividades do Estado, maior visibilidade e, conseqüentemente, cobrança por apresentação de resultados duradouros – e outros de mudanças estruturais internas – como a profissionalização, a preocupação crescente com a diminuição dos recursos disponíveis, a mudança no perfil dos gestores, dentre outros.

Essa mudança tem ocorrido com maior ênfase desde o início dos anos 80, com a introdução do planejamento estratégico e de avaliações externas no segmento; intensificado na década seguinte, na qual além da crise financeira, foram implantados em larga escala,

sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação (ARMANI, 2002). No momento presente, se observa um maior nível de controle social sobre as entidades, que exige a apresentação de resultados para a conquista de novos apoiadores, assim como um novo patamar de exigência da sociedade sobre a real aplicação dos recursos e os respectivos benefícios sociais obtidos.

A avaliação também precisa estar baseada nos princípios da *accountability*, definida por Wadsworth (*apud* COSTA & VERGARA, 1997), como “um princípio moral... cujo objetivo é reger a relação entre aqueles que delegam autoridade e aqueles para quem a autoridade é delegada”, que pode ser traduzido como a prestação de contas àqueles que confiaram para que alguém realizasse algo em seu nome, que precisa ser obrigatoriamente ética em relação a todos os públicos. Dessa forma, a avaliação deve incorporar questões que vão além da prestação de contas propriamente dita (KUMAR, *apud* COSTA & VERGARA, 1997, p. 47): representam uma obrigação concreta, pois são utilizados recursos da sociedade para um benefício social público; assim, não se configura em liberalidade da organização, mas sim em um compromisso formal; está vinculada a uma relação anterior de confiança, na medida em que o doador está supondo que a entidade recebedora está capacitada a realizar a ação proposta; exige apresentação de resultados para os diferentes grupos de interesse, o que torna necessária uma alta capacidade de comunicação com *stackholders*, que vai além da apresentação dos resultados financeiros e contábeis demonstrativos da eficiência e eficácia e envolve efetividade, profissionalismo, ética, moral e outros fatores nem sempre existentes nos demais setores. A avaliação das ações sociais é complexa, pois os serviços e “produtos” são intangíveis e em alguns casos os resultados são de difícil identificação e mensuração. Deve-se evitar a concentração da atenção em apenas um dos aspectos, para que não se permita a avaliação incorreta do desempenho da instituição e das ações desenvolvidas.

Percebe-se, nos últimos anos, uma enorme mudança na concepção de avaliação: inicialmente com uma visão equivocada baseada somente em resultados objetivos, realizada como obrigação, que extrai tempo de outras atividades mais importantes e que precisa ser efetuada por especialistas pelo risco de consequências ruins por resultados insatisfatórios, para uma nova concepção, de que se trata de uma ferramenta de gestão, um poderoso instrumento para atingir a missão. Para tanto, precisa se tornar um processo contínuo de desenvolvimento institucional, com mecanismos adequados à realidade organizacional, com responsabilidade compartilhada, realizado em um ambiente aberto a riscos e que tem como um de seus principais benefícios o aprendizado coletivo e o conhecimento real dos fatos para o potencial redirecionamento.

No caso da avaliação de projetos sociais, há um dificultador, que é a necessidade de buscar mecanismos institucionais específicos à sua complexidade, pois torna-se muito difícil avaliar algo que não foi desenhado para ser avaliado. Assim, os pesquisadores devem ser criativos já que esse é um problema recorrente em políticas públicas (ZAVALA, 2007).

Por outro lado, não basta obter as informações necessárias para a tomada de decisão adequada, é preciso que, além disso, o processo de avaliação possa “estimular e facilitar processos de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoas e organizações” (SILVA & BRANDÃO, 2003, p. 3), ampliar a consciência do grupo ou organização e o conhecimento da extensão e grau dos resultados obtidos que permita compreender os fatores de êxito ou fracasso (AGUILAR & ANDER-EGG, 1995).

Para Frasson (2001), não muito distante das afirmações anteriores, é preciso estabelecer critérios para avaliação de projetos sociais, que considerem três aspectos fundamentais: **o momento em que é realizado** - antes da execução do projeto (*ex-ante*), comum em projetos econômicos, de forma a avaliar a pertinência de sua continuidade ou

depois (*ex-post*), mais freqüente em projetos sociais, na identificação do impacto positivo em relação à situação inicial, assim como a execução, funcionamento e resultados ou efeitos do projeto na sua aplicação em determinada regionalidade; **a função da avaliação**, que pode assumir três tipos distintos: de metas, considerada resultante da visão econômica e consiste em avaliar quantitativamente os resultados obtidos em relação ao proposto; de impacto (somativa), que se configura na análise da efetividade dos resultados sobre o público-alvo, propiciando identificar as causas do sucesso ou fracasso; e de processos (formativa), baseada na análise crítica da atividade de execução (processo), viabilizando o conhecimento do modelo de trabalho e permitindo o ajuste de rumo durante a realização; e **a procedência dos avaliadores**, que por sua vez se subdivide em: externa, realizada por especialistas não envolvidos com a organização, que, por um lado garante maior objetividade e comparação com outros projetos similares, e por outro dificulta a percepção de características da natureza do projeto e da organização; interna, que possui o conflito entre o papel de juiz e interessado, mesclando a vantagem do maior conhecimento da realidade e acesso aos participantes com a tendência em minimizar aspectos negativos ou maximizar os positivos; mista, visando a qualidade na avaliação, na medida em que se busca o equilíbrio na ponderação dos aspectos relativos à objetividade e ao conhecimento necessário das avaliações externa e interna; participativa, que justifica-se pela possibilidade de tornar a avaliação um processo coletivo, que promove o envolvimento e a participação dos formuladores, gestores, implementadores e beneficiários.

Corroborando as idéias apresentadas, Reis (1999) afirma que a avaliação deve considerar as três etapas de um projeto: planejamento, base inicial da ação social, que consiste na análise do modelo de intervenção proposto em relação ao paradigma estabelecido em torno do problema inicial; o processo, em relação à aceitação e cobertura do público beneficiário à capacidade de implementação dos instrumentos propostos e de atingimento dos resultados, aos aspectos do ambiente interno que afetam seu andamento e da capacidade das pessoas em aplicar seus conhecimentos e experiências para a execução e solução de problemas; e os resultados, objetivo último, que estabelece medidas para ponderação dos efeitos finais em relação aos beneficiários e ao impacto esperado considerando a situação inicial.

Os princípios da construção da capacidade avaliatória (BRANDÃO; SILVA & PALOS, 2003) são definidos como: **aprendizagem**, sendo a avaliação promotora de oportunidades, espaços e movimentos para que os sujeitos e as organizações aprendam, na medida em que sem avaliação não há desenvolvimento; **respeito e autonomia**, pois esse processo deve estar orientado pelo contexto cultural, político e estrutural da organização, precisa ser endógeno; **participação e colaboração**, a partir da crença de que o processo de construção e de produção de conhecimento é individual e social, promovendo ganho de sinergia nos processos democráticos; e **felicidade**, inerente a um processo que contém dimensões mágicas, lúdicas, religiosas, místicas e se constrói na cultura e na história, não simplesmente como superação dos problemas materiais, mas também como expressão sensível de desenvolvimento, está presente no clima, na atmosfera envolvente, na influência impregnadora e na solidariedade que inspiram os processos e as relações sociais (DEMO, 1998).

O processo de avaliação está intimamente relacionado ao desenvolvimento (SILVA, 2004), ferramenta social, política, ética e técnica, que exerce o papel de auxiliar a sociedade a aprender, mudar e desenvolver-se. Seu avanço depende dos limites do contexto social, pois reflete os valores de cada sociedade e está subordinado a um paradigma dominante, mecânico (causal e objetivo), pouco responsivo, fortemente marcado por modelos experimentais (quantitativo) e que abusa de consultorias externas, supostamente independentes e neutras

que, para assegurar utilidade, ética, viabilidade e precisão acaba por seguir padrões. O novo paradigma buscado deve estar estruturado de forma orgânica, com a análise dos beneficiários dentro de seu próprio contexto social, que permita a compreensão do espírito do organismo social de forma não mecânica, favoreça um processo de descobrimento individual e institucional, contribua para que as pessoas entrem em contato consigo mesmas, se conheçam melhor e possam buscar seus próprios caminhos de desenvolvimento, objetivando a democracia por meio de mudanças positivas nas relações sociais.

É preciso se perguntar, segundo Silva (2004), que contextos relacionais e sociais estão criando demandas por avaliação, considerando como campos da avaliação: a **identidade da avaliação** (social, político, ético ou técnica) de forma a quebrar a tradição de “crime e castigo”; as **relações sociais** a serem construídas entre o centro e os diversos níveis periféricos desse mundo, sua forma de avaliação e a contribuição da avaliação para a interdependência; os **modelos e métodos**, transformando a participação democrática dos envolvidos em uma ferramenta essencial para analisar práticas, erros, avanços, aprendizado, caminhos e desenvolvimento; e a **estrutura e formação avaliativas**, com oportunidades de formação dos indivíduos para conceber novos meios avaliativos não padronizados.

Na mesma linha de sustentação teórica apresentada, Reis (1999) enfatiza ser a avaliação um processo dinâmico, um instrumento efetivo de gestão, pois se considerada apenas como uma necessidade burocrática, mesmo que utilizada como instrumento gerencial, pouco contribuirá para a organização, haja vista este tipo de avaliação servir como justificativa para a existência e manutenção de um projeto e, como tal, é um exercício que pouco acrescenta ao conhecimento que a organização já possui sobre suas forças e fraquezas. A rigor, a avaliação deve ser um instrumento que possibilite análise e implementação de melhorias nos projetos existentes, o aprimoramento do conhecimento sobre sua execução, além de contribuir para o planejamento de novos projetos, tendo como pano de fundo os objetivos institucionais.

Eduardo Marino (*apud* ZAVALA, 2007) aplicou, em sua pesquisa de doutorado denominada Diretrizes para Avaliação de Programas de Investimento Social Privado, 30 princípios orientadores para as boas práticas em avaliação de projetos e programas utilizados por pesquisadores norte-americanos nas três últimas décadas, organizados em quatro grandes atributos de medição: utilidade; viabilidade; propriedade; e precisão. A utilidade deve assegurar que a avaliação traga informações que agreguem valor aos usuários intencionais; a viabilidade deve garantir resultados realistas, prudentes e diplomáticos; propriedade, para a sua condução de forma ética e legal; e precisão, para que produza informações tecnicamente adequadas. As conclusões do pesquisador, que utilizou uma amostra de cinco projetos, levaram ao entendimento de que as avaliações de projetos sociais brasileiros apresentam relatórios que não são claros na identificação dos interessados, não sendo observado impacto no documento final, aspecto fundamental de uma avaliação minimamente bem realizada.

Se, num primeiro momento histórico, a avaliação se pautou em fatores objetivos, relacionados diretamente à ação, ignorando as relações entre seus participantes, no presente se busca um novo formato, que considere a

*evaluación orgánica, que sea orgánicamente relacionada con la gente dentro de los proyectos y con la dinámica social en la cual vive esta gente”, que permita “comprender el espíritu del organismo social, que es en esencia distinto de los sistemas mecánicos”, que ayude a los sujetos a que entren en contacto con más de sí mismos, para que se conozcan mejor y así puedan buscar sus propios caminos de desarrollo (SILVA, 2004, p. 13)*

e, finalmente, que contribua para os caminhos das relações no mundo social, uma vez que permutas são um caminho democrático interessante.

### 3. Metodologia

Considerando que o objetivo fundamental do estudo é testar a aplicabilidade prática de um modelo analítico que considerasse as diversas dimensões de avaliação de um projeto social, inicialmente foi elaborado, a partir da avaliação das referências bibliográficas consultadas e da observação prática da realidade social, um modelo que considera sete dimensões básicas: o ser humano; o microambiente; o contexto; a ação; a instituição executora; o(s) apoiador(es) do projeto; e a sociedade.

O modelo foi aplicado entre março e junho de 2007, em 8 projetos apoiados por uma única entidade financiadora, uma fundação nacional pública mantida com recursos de um banco estatal brasileiro que objetiva promover ações de caráter sustentável da sociedade civil para inclusão social, formação cidadã e qualidade de vida, sediada em Brasília (DF), que apóia projetos em todo o território nacional.

A amostra foi selecionada em razão da abertura da instituição à pesquisa, assim como pela disponibilidade e interesse dos colaboradores internos em aperfeiçoar sua metodologia de avaliação de projetos sociais, atividade freqüente e estratégica para a organização.

Para apresentação em processo de seleção, a organização financiadora adota formulário padrão, no qual os proponentes devem apresentar as seguintes informações: dados do projeto (nome, objetivo, período e local de desenvolvimento, recursos do financiador e contrapartida própria e de terceiros e período de realização); dados básicos formais da entidade proponente, do representante legal e do responsável pelo projeto, o contexto de realização do projeto (dados socioeconômicos da comunidade, histórico e caracterização da região de realização); a apresentação institucional (finalidade, local de funcionamento, atividades e projetos realizados, quantidade de beneficiários atendidos, dentre outras); objetivos geral e específicos estabelecidos para solução do problema ou aproveitamento das oportunidades identificadas; justificativa, com as origens e consequências dos problemas; alternativas práticas de solução e projeção futura com a aplicação da solução proposta pelo projeto; perfil e quantidade de beneficiários potenciais de atendimento pelo projeto; metas, considerando aspectos qualitativos, quantitativos, temporais e metodológicos, resultados esperados, com previsão de atingimento; efeitos e impactos na comunidade; metodologia (forma de operacionalização proposta); responsáveis, gestores e meios de financiamento, além de cronograma físico-financeiro.

A avaliação se baseou nas informações apresentadas sobre o projeto em relatório final, correlacionando-as com aquelas constantes do projeto inicial. O perfil básico dos projetos analisados consiste em:

- Dois projetos para criação de centros digitais (Rondônia e Mato Grosso do Sul), com apoio do financiador para a constituição inicial (equipamentos, capacitação, insumos e conexão banda larga), visando a melhoria das condições econômicas, sociais, culturais e políticas dos beneficiários por meio da capacitação para o trabalho e formação cidadã;
- Qualificação profissional para o desenvolvimento turístico (Mato Grosso), com objetivo de desenvolver ações de qualificação profissional do trabalhador, visando a sustentabilidade econômica e melhoria da qualidade de vida da população;
- Ampliação de bancos comunitários de desenvolvimento em uma favela (Tocantins), com oferecimento à população excluída dos serviços de fundo de crédito solidário, moeda social circulante local, feiras de produtores locais e capacitação em Economia Solidária para empoderamento socioeconômico comunitário da população;

- Alfabetização de população quilombola no Piauí, jovens e adultos, com apoio do financiador para capacitação dos alfabetizadores, atualização pedagógica inicial, acompanhamento pedagógico sistemático mensal ao longo do processo, fornecimento de material pedagógico e alimentos para merenda escolar;
- Apoio, promoção, financiamento e incentivo de ações voltadas ao atendimento a crianças e adolescentes carentes com câncer em várias regiões do país, através da criação de centros de referência em diagnóstico, registro hospitalar, capacitação de profissionais, aprimoramento dos protocolos terapêuticos, conscientização dos sintomas e tratamento e ampliação da rede de atendimento;
- Desenvolvimento da apicultura familiar na cadeia produtiva do mel (Piauí e Ceará), com o objetivo de fortalecimento da agricultura familiar, com apoio em infra-estrutura de produção, beneficiamento, capacitação, treinamento e abertura de mercado, promovendo a inclusão, nos enfoques social, econômico e ambiental, de forma solidária e sustentável; e
- Implantação de unidade de reciclagem do plástico de cooperativa de catadores na Bahia e capacitação para aumentar o valor agregado do material, gestão da produção e marketing, além da aquisição de equipamentos, com o objetivo de resgate social e melhorias das condições de trabalho e de vida dos beneficiários e catadores.

### 3.1 Modelo Analítico Proposto

O modelo analítico proposto pelas autoras considera que a avaliação de ações sociais obrigatoriamente deva entender o ser humano como eixo central do processo social, em sete dimensões: o **ser humano** objeto da ação (cidadão-beneficiário); o **microambiente** no qual o cidadão-beneficiário está inserido (perfil da família e das relações familiares); o **contexto** do cidadão-beneficiário (escola, amigos, trabalho, comunidade, bairro, município, cidade, país); **a ação** na qual o cidadão-beneficiário estará inserido; **a instituição** executora; o(s) **apoiador(es)** do projeto; e, finalmente, a **sociedade**, em seu contexto mais amplo, ou seja, o **contexto mediato do problema** em seus vários enfoques e as políticas públicas relacionadas à temática.

A avaliação pode ser realizada de forma simples, pelas organizações executoras ou financiadoras, a partir da discussão coletiva para responder a uma pergunta por dimensão, a partir da centralidade no ser humano, pois como afirmam Silva e Brandão (2003), apesar de não oferecer a certeza de uma boa avaliação, há sempre uma boa pergunta a ser respondida com a avaliação, que precisa apresentar elementos de simplicidade, viabilidade, capacidade de obtenção de respostas úteis e estar relacionada ao contexto do projeto ou programa.

A estratégia de adotar perguntas como direcionadores da avaliação não é inovadora, pois tem sido apresentada por diferentes autores que pesquisam o tema, como o roteiro de apoio utilizado para a análise da sustentabilidade institucional apresentado por Silva (*apud* OLIVEIRA, 2003), baseada no "modelo trevo", que considera fatores de atenção que afetam os resultados da organização: as partes (a sociedade, os serviços, os colaboradores, os recursos, os dirigentes); as relações entre as partes (entre os serviços e a sociedade, entre os recursos e as pessoas, entre os serviços e recursos, entre as pessoas e os serviços, entre as pessoas e a sociedade, entre os recursos e a sociedade); e a visão de conjunto (aspectos de caráter geral da organização, como padrões, tendências, conclusões coletivas e desafios identificados pelo grupo).

Outro exemplo da utilização de perguntas como estratégia para direcionamento da avaliação da legitimidade é o um roteiro concebido por Marques, Merlo e Nagano (2005), baseado na proposta de Atack (1999), aplicado a duas organizações, que considera quatro critérios: a **representatividade**, que pondera os fatores a transparência da organização

(membros, abertura à participação, responsabilidade social, organização interna, existência de interesses divergentes e fontes de financiamento), a **distinção** (solidariedade como princípio normativo e objeto de promoção, relacionamentos baseados em interesses e necessidades comuns, participação social nas decisões e nos benefícios gerados pelas mudanças, extensão da solidariedade a outros grupos, valores compartilhados com outros grupos, importância/quantidade de trabalho voluntário e relações baseadas no reconhecimento e promoção de valores e direitos), a **efetividade** (flexibilidade, eficiência e eficácia na detecção de problemas e realização de programas, a contribuição da solidariedade e do voluntarismo, a credibilidade devida a sucessos, experiência e competência e os métodos de avaliação adequados) e **empowerment** (existência de processo de construção de capacidade, apoio e confiança mútuos entre ONGs e entre a ONG e a sociedade, processo coletivo de tomada de decisão, os métodos de participação e autonomia e conscientização para sustentabilidade, autonomia e participação).

Assim, o modelo aqui proposto considera sete dimensões básicas da avaliação, com o ser humano como centro da ação social, utilizando a estratégia de perguntas amplas, porém objetivas, que caracterizam as diferentes facetas da realidade analisada, conforme Quadro 1:

Dimensão	Pergunta	Objetivo da pergunta
1 O Ser Humano	Quais são as potencialidades e qual é a realidade atual do cidadão-beneficiário?	Identificar a realidade e as potencialidades do cidadão-beneficiário em relação ao exercício de sua plena cidadania.
2 O Micro-ambiente	Qual é a realidade atual do microambiente do cidadão-beneficiário?	Conhecer a realidade atual do microambiente familiar em que o cidadão-beneficiário está inserido para identificar as influências sofridas e verificar se há necessidades de mudanças.
3 O Contexto	Quais as características do contexto social do cidadão-beneficiário	Conhecer a avaliar o contexto social (escola, amigos, trabalho, comunidade, bairro, município, cidade, país) no qual se insere o cidadão-beneficiário.
4 A ação	Qual a contribuição efetiva da ação para a mudança da realidade do cidadão-beneficiário?	Caracterizar a efetiva contribuição da ação para alterar a situação identificada como problema.
5 A Instituição	Como a ação contribui para a missão e sustentabilidade institucional?	Identificar o impacto da ação no contexto institucional.
6 Os Apoiadores	Qual a contribuição da ação para os objetivos do apoiador?	Estabelecer de que forma o apoio à ação contribui para os objetivos iniciais do apoiador, pessoa física ou jurídica.
7 A Sociedade	Como a ação está inserida no macroambiente social relacionado ao problema?	Contextualizar o problema na realidade social ampla, com base nas questões identificadas pela sociedade como prioritárias e a atenção social pública e privada dedicada ao mesmo. Saber qual a importância do projeto no contexto atual da sociedade onde a ação está sendo desenvolvida, qual a relação do projeto com as políticas públicas da área temática principal e complementares e de que forma se pode estimular os demais membros da regionalidade em questão a contribuir na ação e para solução global do problema.

**Quadro 1. Sistematização da Proposta de Modelo de Avaliação**

Fonte: elaborado pelas autoras.

As dimensões propostas se baseiam em uma concepção que considera alguns princípios básicos:

- Cidadão beneficiário - todas as pessoas - mesmo momentaneamente em situação de algum tipo de dependência social - são cidadãos, que precisam ter garantia plena de seus direitos

- básicos, de forma a poderem desenvolver-se integralmente como seres humanos, baseando-se nas premissas propostas pela Declaração Universal Direitos Humanos;
- Microambiente - o ser humano é altamente influenciado por seu ambiente familiar e pelas relações, crenças, comportamentos e condições familiares, de forma individual e no contexto coletivo doméstico;
  - Contexto mediato - o ser humano é um ser social, que incorpora valores, crenças e comportamentos característicos do contexto e condições socioeconômicas e psicológicas do ambiente que integra;
  - Ação - sua efetividade ocorre somente se estruturada com uma base filosófica e técnica adequada para, além que possa, além de atingir os resultados e objetivos propostos, garantir o empoderamento do grupo e a transferência de conhecimento e integrar-se a outras ações que visam alterar a realidade do problema;
  - Instituição - a ação social desenvolvida deve obrigatoriamente ser aderente às diretrizes e estratégias institucionais e contribuir para o fortalecimento institucional e seu sucesso está condicionado ao *know how* e capacidade de execução técnica, política e financeira;
  - Apoiador - o apoio à ação exige clareza sobre os pontos de convergência e divergência sobre o problema e contribuição da ação para o desenvolvimento das potencialidades dos beneficiários e colaboradores, sobre os direitos, deveres e responsabilidades das partes, grau de contribuição efetiva da ação para os objetivos do apoiador e impacto financeiro, técnico e político da parceria para os envolvidos;
  - Sociedade - toda ação social, além de cumprir os resultados propostos, deve contribuir para solucionar problemas crônicos e priorizados pela sociedade refletidos nos objetivos do milênio<sup>1</sup>, estar articulado com políticas públicas da área temática e estimular os demais membros da regionalidade em questão a contribuir na ação e para a solução global do problema.

De acordo com o modelo proposto, é preciso que a avaliação seja realizada em cada dimensão, considerando os seguintes enfoques: **projeção externa**, considerando que a avaliação externa ocorre partir dos focos utilizados pela sociedade para avaliar os resultados obtidos pela organização e sua configuração externa, sobre os quais tem pouco ou nenhum nível de controle; **transparência**, avaliada a partir das ações e mecanismos utilizados pela organização que possibilitam ao público externo conhecer e divulgar o trabalho e resultados, promovendo o envolvimento com a causa defendida e legitimando-a; e **consistência interna**, avaliando a realidade da gestão que a organização vivencia cotidianamente, com seu fortalecimento intrínseco; deve-se enfatizar também a relação com os colaboradores, que tem motivações diferenciadas dos demais segmentos, voltados ao desenvolvimento social e humano (MORAES, 2002).

Outro fator relevante à avaliação, proposto neste modelo ainda em construção, é a diversidade e qualidade dos avaliadores, de forma a permitir a participação dos diferentes públicos envolvidos ou interessados na ação. Essa é uma questão relevante, na medida em que permite a governança, considerada como a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns (COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL *apud* MACHADO, 2006). Trata-se de um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses diversos e realizar ações cooperativas. Governança diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições.

É de vital importância resgatar esse conceito no Terceiro Setor, na medida em que a essência da governança é o resgate do equilíbrio das assimetrias e conflitos de delegação de poder conciliando os interesses de longo prazo do empreendimento (MACHADO, 2006), embasados em um processo de participação democrática, transparência e responsabilização dos agentes, fatores inerentes aos processos sociais voltados ao desenvolvimento das pessoas e da regionalidade. A avaliação realizada apenas por um dos públicos trará informações parciais e enviesadas, que não caracterizarão todas as facetas do projeto, além de eternizar uma relação de dependência entre os atores sociais e impedir a percepção de fatos relevantes sobre a ação desenvolvida.

A capacidade de participar do processo cria a legitimidade institucional e contribui para a construção da cidadania dos atores sociais envolvidos, na medida em que a idéia de *empowerment* relaciona-se ao processo de construção de capacidade participativa na tomada coletiva de decisão (MARQUES; MERLO & NAGANO, 2005).

Na impossibilidade da realização conjunta da atividade, uma alternativa é a criação prévia de um manual ou roteiro contendo as informações detalhadas sobre os aspectos analisados e os critérios a adotar, com as respectivas características das medições, a realização de treinamento e aplicação para todos os públicos, culminando em um relatório analítico, com a consolidação ao final, por um grupo multidisciplinar. Esse grupo, constituído por representantes da sociedade que possuam conhecimento sobre o tema, deverá ser dividido em grupos menores: o primeiro (de caráter técnico) responsável pela leitura apurada dos relatórios e triagem inicial dos projetos ou ações (a partir da análise individual e discussão posterior em grupo) e o segundo, com pessoas com visão mais estratégica, efetuará a avaliação com base em aspectos contextuais da realidade do projeto e da sociedade na qual está inserido, considerando as condições de realização do projeto (no contexto interno e externo) e o próprio nível de evolução da capacidade avaliadora dos executores.

O modelo proposto foi concebido considerando a realidade global da ação ou projeto social, não estabelecendo indicadores específicos, na medida em que considera que cada um deles, assim como a organização executora, possuem elementos diferentes a serem analisados, que precisam ser definidos em função de características inerentes a cada regionalidade.

Objetivando validação do modelo aqui apresentado, o mesmo tem sido oferecido às organizações do Terceiro Setor contratantes de serviços de consultoria e aos participantes de cursos e/ou oficinas ministrados pelas autoras, sendo solicitado que os mesmos avaliem a aplicabilidade da metodologia a diferentes contextos e realidades sociais desde 2007.

#### **4. Descrição e Análise dos Resultados**

Os aspectos considerados têm sido empiricamente adotados ao longo de atividades de consultoria para avaliação do estágio evolutivo de projetos sociais desde 1996, sendo modelado pela incorporação de melhorias a partir da observação prática de diferentes instituições executoras, resultando em um modelo logicamente estruturado, que foi aplicado para avaliação de projetos da organização supracitada.

O modelo foi concebido com base na visão integrada do indivíduo, da realidade social da qual faz parte e dos demais agentes envolvidos na problemática; a estratégia de utilização de perguntas-chave conduz a uma avaliação que, apesar de ampla e multifacetada, conduz a questionamentos objetivos, que pode ser adaptada a diversos problemas e contextos sociais e incorpora as diferentes visões sobre um determinado problema e suas soluções potenciais.

Após a aplicação do modelo, apresentou-se como resultado a perfeita adequação às especificidades de cada projeto e da necessidade de visão ampla do problema e seu contexto mediato e imediato, sendo observado, no entanto, que por vezes houve dificuldades dos

avaliadores na separação entre as dimensões “microambiente” e “contexto”, em especial nos projetos em que o público-beneficiário não corresponde ao indivíduo, mas a um coletivo de pessoas, fator que será alvo de adequação no modelo.

Outro aspecto de aprimoramento potencial é a inter-relação muito próxima entre as dimensões “ação” e “contexto social”, intimamente relacionadas, exigindo um maior esforço para a identificação dos aspectos específicos de cada uma. Essa dificuldade também será futuramente ajustada para que se possa facilitar a utilização do modelo.

No entanto, embora na avaliação crítica dos resultados pelas autoras se perceba essas dificuldades, o modelo apresentou-se bastante adequado na visão dos empregados da instituição da amostra, que a aplicaram na prática nos 8 projetos anteriormente apresentados. Segundo os mesmos, o modelo sistematiza o olhar avaliatório em dimensões que podem ser percebidas a partir da realidade de qualquer projeto social, conforme respostas obtidas sobre sua aplicação nos projetos analisados:

A análise do projeto, à luz das dimensões e aspectos solicitados pelo modelo, mostra que amplia-se a visão da gestão em organizações do Terceiro Setor, tornando-se útil a análise para acompanhamento e avaliação do projeto.

Todos os requisitos foram contemplados, atendendo ao princípio do *accountability*.

Utilização positiva do modelo de avaliação de projeto social, na medida em que sistematiza os elementos fundamentais para a análise criteriosa de uma intervenção social, subdividindo as dimensões ser humano, microambiente, contexto, ação, instituição executora apoiadores/investidores da ação, sociedade e contexto do problema. Entende-se, portanto, que o ser humano deve ser percebido como ativo e agente do processo social, participante do destino e dos encaminhamentos da ação social, ou seja, como protagonista de sua transformação social.

Uma das avaliações destaca a importância de colocar o ser humano no centro da ação social, subjacente nas demais, fator que facilitou a avaliação considerando as características específicas da realidade onde o projeto foi executado. Destaca-se a importância de que ele seja compreendido de forma interdependente do ambiente e contexto social no qual se insere, como relatam as pessoas responsáveis por sua aplicação na amostra do estudo:

Avaliamos positivamente a utilização do modelo de avaliação de projeto social, na medida em que sistematiza elementos fundamentais para a análise criteriosa de uma intervenção social, subdividindo as dimensões ser humano, microambiente, contexto, ação, instituição executora apoiadores/investidores da ação, sociedade e contexto do problema. Em nossa avaliação, apenas apontamos consideração para o tratamento do conceito da dimensão ser humano – cidadão-beneficiário. Entendemos que o cidadão/indivíduo que se torna público-alvo do projeto social, este, na perspectiva de ação que visa a sustentabilidade, seja econômica, social e ambiental, deve ser visto ou percebido na complexidade das variáveis e dimensões do projeto/intervenção social, como sujeito ativo e determinante dos rumos da ação. Assim, a partir de nossa visão e percepção, entendemos que o ser humano deve ser entendido como ativo e agente do processo social, participante do destino e dos encaminhamentos da ação social, justamente como protagonista de sua transformação social.

Destaca-se, também, que o modelo proposto foi identificado com potencial amplo de utilização como instrumental metodológico para a avaliação dos projetos apoiados, assim como de aprimoramento dos métodos atualmente adotados pela organização financiadora, como consta da avaliação da aplicação pelos participantes da amostra:

A análise de um projeto [...] da forma solicitada oportuniza estender o método para outros, [...] seguem um padrão de objetivos, métodos e exigências internas, e conseqüentemente, possibilita visualizar deficiências a corrigir, aspectos fortes que podem ser ampliados.

A aplicação do modelo relacionado às dimensões e enfoques sociais nos apontou uma metodologia eficiente e clara de avaliação preliminar e de resultados. Diante disso, a aplicação do modelo junto às atividades de seleção, organização e mensuração de resultados nos será um importante instrumento, facilitando a identificação de oportunidades e ameaças e nos auxiliando a conquistar êxito no que se refere às ações, projetos e programas sociais desenvolvidos pelas empresas nas quais desempenhamos nossas atividades.

Do ponto de vista metodológico, mediante os resultados apresentados no estudo, as autoras concluem que ainda há um grande caminho a trilhar para que se constitua em uma ferramenta analítica completamente estruturada, em especial quanto a:

- identificação das necessidades de alteração do modelo conceitual para atendimento a diferentes problemáticas, públicos e áreas de atuação;
- criação de diretrizes que possam ser utilizadas como referência, em uma etapa posterior, considerando a complexidade da teia de indivíduos e organizações e seus respectivos interesses, enfoques e percepções;
- detalhamento das perguntas-chave de acordo com as características específicas de cada ação social, assim como sua aplicabilidade;
- elaboração de uma proposta de processo capaz de garantir o respeito aos valores individuais e da coletividade, a democracia, a participação de representantes adequados de todos os *stakeholders* e o equilíbrio de poder nas relações entre os agentes;
- proposta de instrumentos de divulgação das informações e resultados da avaliação, que contemple não apenas relatórios formais, mas a troca constante entre os partícipes e a sociedade em geral;
- identificação de sua aplicabilidade a outros tipos de projetos, não apenas no enfoque social direto, mas que possam contribuir para a mudança para uma sociedade mais justa, equilibrada e que valorize o ser humano.

Além desses fatores, será preciso estabelecer um mecanismo de meta-avaliação do modelo e do processo de avaliação, sendo considerada a utilização de um instrumento similar ao adotado por MARINO em sua pesquisa de mestrado, que se baseia nos atributos de medição, utilidade, viabilidade, propriedade e precisão que, até o momento, parece ser o mais adequado na percepção das pesquisadoras.

## 5. Considerações Finais

A certeza de que somente o Estado não é capaz de resolver problemas de tamanha magnitude, nem mesmo auxiliado pelo Terceiro Setor, direciona o foco para as empresas, haja vista serem elas as maiores responsáveis por esta situação.

O estudo da aplicação do modelo proposto na amostra analisada responde integralmente ao problema de pesquisa, na medida em que demonstra que um aspecto primordial de um modelo de avaliação de projetos sociais é a centralidade humana em suas várias dimensões. Assim, o modelo parte do princípio de que o sucesso e a sustentabilidade do projeto somente ocorrerão se estiverem presentes a interdependência e parceria entre seus integrantes, a capacidade de reciclagem das formas de organização e das relações sociais, a diversidade social e a capacidade de adaptação ao contexto (flexibilidade).

Observando-se as indicações dos autores utilizados na plataforma teórica e as devolutivas da organização em estudo entende-se que o instrumento está concebido para atender às principais demandas de gestores de projetos sociais, salvos pequenos ajustes sugeridos, os quais serão incorporados ao modelo de avaliação proposto para tal finalidade.

As dimensões apresentadas consideram o ser humano em suas várias facetas sociais, desde o potencial de realização, passando pelo contexto imediato de relacionamento e suas respectivas características culturais, o macro-ambiente, que pondera os fatores econômicos e sociais da região ampliada de inserção e seu papel e posicionamento no mesmo, a efetividade dos resultados da ação desenvolvida para a mudança da realidade social da qual faz parte e a construção da cidadania, a adequação dos métodos, estratégias e recursos utilizados, a contribuição da ação para a finalidade institucional, a qualidade de suas relações com os diversos parceiros e a competência técnica e política que apresenta para realizá-la, o papel desempenhado pelos apoiadores e aderência aos princípios estabelecidos para parceria, até à contribuição para solução do problema identificado pela sociedade, em especial considerando aqueles definidos nos Objetivos do Milênio propostos pela ONU<sup>ii</sup>.

O modelo proposto é uma ferramenta em construção, que precisa ser aprimorada quanto aos métodos, momentos e indicadores, assim como testada em outras realidades sociais, regionalidades e tipos de organização. No entanto, a proposta não pretende estabelecer um modelo pronto, a ser utilizado pelos interessados sem análise de aplicabilidade, mas promover a discussão em torno do modelo, que considera o ser humano em suas várias dimensões sociais. É fundamental a premissa definida para o mesmo, que a avaliação seja um processo coletivo que vise o crescimento individual e institucional, estabelecido de forma a ser adequado às características de cada organização.

Recomendações para pesquisas futuras, além do necessário aprimoramento apresentado no tópico anterior, indicam a aplicação do modelo por instituições que recebem apoio, assim como por financiadores de outras origens e características, de modo a identificar aspectos que necessitam de detalhamento ou, ainda, dimensões que possam ser condensadas ou desdobradas de acordo com o perfil da organização que aplique a metodologia e das características dos envolvidos.

## Referências

- ADULIS, D. **Como planejar a avaliação de um projeto social?** Apoio à Gestão. Rio de Janeiro: RITS, 2002.
- AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG, E.. **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- ARMANI, D. **Comentários ABONG ao Levantamento de Instituições que Prestam Serviço às ONGs Brasileiras**. São Paulo: 2002. Disponível em: <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)>. Acesso em: 23 mar. 2009.

- ATAACK, I. *Four criteria of development NGO legitimacy*. World Development, v. 27, n. 5, p. 855-864, 1999.
- BECKER, J. *Making sustainable development evaluations work*. Sustainable Development, Chichester, v. 2, n. 4, p. 200-211, nov. 2004.
- BELLEN, H. M. V. **Indicadores de Sustentabilidade - uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- BOSSSEL, H. **Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, applications: A report to the Balaton Group**. Winnipeg: IISD, 1999.
- BRANDÃO D.; SILVA R. R.; PALOS, C. M. C. **Construção da capacidade avaliativa em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Instituto Fonte; 2003.
- BRUNVOLL, F.; HASS, J.; HOIE, H. *Overview of sustainable development indicators used by national and international agencies*. OECD Statistics Working Papers, n. 2, p. 3-90, april 2002.
- CSD. *Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies*. Commission on Sustainable Development, 2002.
- COSTA, D. M.; VERGARA, M. R. (org.). **Gênero e ONG's: Propostas para o Fortalecimento Institucional**. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997.
- DEMO, P. **Charme da Exclusão Social**. Campinas: Autores Associados, 1998.
- FRANCO, A. **Capital Social, Sustentabilidade e Comunidade**. Brasília: Instituto de Política/Millennium; 2001. Disponível em: <[www.rededlis.org.br](http://www.rededlis.org.br)>. Acesso em 19 nov. 2008.
- FRASSON, I. **Crítérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001. Dissertação de Mestrado. 170 pg.
- GIFE Online, 05/02/07. Disponível em: <[http://www.gife.org.br/print/redegifenoticias\\_print.php?codigo=7473](http://www.gife.org.br/print/redegifenoticias_print.php?codigo=7473)>. Acesso em: 03 out. 2008.
- GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability reporting guidelines**. Disponível em <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em 29 mai. 2009.
- HARDI, P.; ZDAN, T. J. *The dashboard of sustainability*. Winnipeg: IISD, 2000.
- HILSON, G.; BASU, A. J. *Devising indicators of sustainable development for the mining and minerals industry: an analysis of critical background issues*. International Journal of Sustainable Development and World Ecology, v. 10, n. 4, p. 319-331, dec, 2003.
- MACHADO, C. P.. **Responsabilidade Social e governança**. O debate e suas implicações. São Paulo: Thomson, 2006.
- MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. **A questão da avaliação da legitimidade de ONGs**. São Paulo: USP, 2005. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 67-84, abril/junho 2005. Disponível em [www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n2art5\\_ult.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n2art5_ult.pdf). Acesso em 30 set. 2008.
- McCOOL, S.; STANKEY, G. *Indicators of sustainability: challenges and opportunities at the interface of science and policy*. Environmental Management, v.33, p.294-305, march 2004.
- MEADOWS, D. *Indicators and information systems for sustainable development. A Report to the Balaton Group*. The Sustainability Institute, Hartland Four Corners, VT, 1998.
- MOLDAN, B.; BILLHARZ, S. *Sustainability Indicators: report of the project on Indicators of sustainable development*. Chichester: John Wiley & Sons Ltda., 1997.

- MORAES, F. C. C. **Um estudo sobre a autosustentação financeira das organizações não governamentais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. Dissertação, Escola Brasileira de Administração Pública, 417 p.
- OLIVEIRA, M. P.. **Diagnóstico institucional participativo**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%2012.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- PARCERIA 21. **Cidades Sustentáveis : Marco Teórico e Premissas**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Administração Municipal - ISER e REDEH. In: Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Disponível em: <[www.rededlis.org.br](http://www.rededlis.org.br)>. Acesso em 15 mar. 2009.
- REIS, L. C. **Avaliação de projetos como instrumentos de gestão**. In: RITS. Apoio à Gestão. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>> . Acesso em 06 jan. 2010.
- SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.
- SILVA, R. R.; BRANDÃO, D.. **Os quatro elementos da avaliação**. São Paulo: Instituto Fonte; 2003, Disponível em: <[www.fonte.org.br/documentos/artigo%2009.pdf](http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%2009.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2008.
- SILVA, R. R.. **Evaluación: en búsqueda de un nuevo paradigma**. Lima: I Conferencia de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe, 2004. Disponível em <<http://www.fonte.org.br>>. Acesso em: 25 fev. 2009.
- SILVA, A. L. P.. **Roteiro de Apoio para Análise da Sustentabilidade Institucional**. São Paulo: Instituto Fonte, 2008. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/roteiro-para-auto-avalia%C3%A7%C3%A3o-institucional>>. Acesso em: 10 out. 2008.
- ZAVALA, R. **Projetos sociais devem criar pré-condições de avaliação**. São Paulo, 2007.

---

<sup>i</sup> Objetivos do Milênio: 1) acabar com a fome e a miséria; 2) educação de qualidade para todos; 3) igualdade entre sexos e valorização da mulher; 4) reduzir a mortalidade infantil; 5) melhorar a saúde das gestantes; 6) combater a Aids, a malária e outras doenças; 7) qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; 8) todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.