

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Elaine de Fátima Rezende**

**O Processo de Avaliação para Apoio de Projetos Socioambientais: O Caso de  
uma Instituição Financeira Cooperativa no Sul do Estado de Minas Gerais.**

**ITAJUBÁ**  
**2021**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Elaine de Fátima Rezende**

**O Processo de Avaliação para Apoio de Projetos Socioambientais: O Caso de uma Instituição Financeira Cooperativa no Sul do Estado de Minas Gerais.**

Dissertação submetida à Banca de Defesa do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Itajubá como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Empreendedorismo e Inovação.

Orientador: Professor Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin.

**ITAJUBÁ**  
**2021**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELAINE DE FÁTIMA REZENDE**

**O Processo de Avaliação Para Apoio de Projetos Socioambientais: O Caso de  
Uma Instituição Financeira Cooperativa no Sul do Estado de Minas Gerais**

Esta dissertação foi julgada e aprovada conferindo a autora do título de Mestre em Administração.

Itajubá, 13 de dezembro de 2021.

**Banca Examinadora**

---

Professor Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin  
Orientador

---

Professor Dr. Fábio Favaretto  
Examinador Interno

---

Professora Dra. Isabel Cristina da Silva Arantes  
Examinadora Interna

---

Professor Dr. Vladas Urbanavicius Júnior  
Examinador Externo

## DEDICATÓRIA

Ao Mestre Jesus e Espíritos de Luz por terem sido minha companhia e estarem comigo durante toda minha caminhada, por dizer sim quando as circunstâncias diziam não, por iluminar meu caminho nos momentos de dúvidas, por me auxiliar na conquista desta etapa, por trilhar e conduzir este caminho e me fazer chegar aonde eu jamais conseguira, por fazer por mim coisas que eu, possivelmente, jamais saberei que foram feitas, por bênçãos de luz e amor.

“A bondade de Deus Nunca Falha”

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu professor e orientador Luiz Eugênio Veneziani Pasin, que desde o início me acolheu com carinho e atenção, por ter sido tão paciente comigo, pelas conversas e orientações, por ter compartilhado o seu conhecimento comigo, por ter contribuído com meu crescimento intelectual e como pessoa, minha eterna gratidão.

Agradeço a todos os professores da Universidade Federal de Itajubá do programa de pós-graduação, que fizeram parte dessa trajetória, que proporcionaram conhecimento, e crescimento profissional.

Agradeço aos professores, Andrea Mineiro e Donizete Leandro de Souza, membros da banca de qualificação, pelo olhar generoso com que me viram, pela disponibilidade e contribuição a este trabalho.

À professora Isabel Cristina da Silva Arantes, professor Fabio Favaretto e ao professor Vladas Urbanavicus Júnior, pela gentileza em aceitar compor minha banca de defesa. Agradeço a leitura atenta e atenciosa de meu trabalho.

Agradeço aos meus pais, pois de nada adiantaria minha caminhada se vocês não tivessem me ensinado os primeiros passos da vida.

Agradeço a minha família pelo apoio e paciência comigo sempre.

Agradeço a Tha que me inspirou para iniciar esta etapa acadêmica e pelo apoio na revisão do trabalho.

Agradeço a Jéssica por me ajudar com traduções do inglês técnico.

Agradeço Anna Flávia que ajudou com revisão técnica alfabética quando estava desesperada pelo empréstimo do mouse no finalzinho do trabalho.

Agradeço à minha professora de inglês Cláudia por me ensinar com tanta paciência e por torcer por mim.

Agradeço aos meus amigos e amigas que durante todo tempo sempre estiveram comigo mesmo que à distância.

## RESUMO

Atualmente o processo de demanda por soluções de impacto (positivo) socioambiental é assunto recorrente em debates governamental, empresarial, acadêmica e social, onde muitos projetos que buscam alcançar o desenvolvimento socioambiental vêm sendo elaborados e implementados, por diversos segmentos da sociedade, na tentativa de diminuir os problemas socioambientais e promover transformações positivas na sociedade. Neste sentido, no sul do estado de Minas Gerais, encontra-se diversas instituições que procuram, de alguma forma, realizar atividades que possam contribuir para minimizar os problemas socioambientais. Dentre estas instituições existe uma instituição financeira cooperativa que apoia e fomenta propostas de terceiros que estejam alinhadas com os propósitos da instituição e focadas em combater problemas socioambientais existentes na região. Entretanto, a realização da seleção de propostas viáveis que atendam objetivos específicos que visam impactar positivamente a sociedade não é uma tarefa fácil. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo analisar os procedimentos seguidos por uma instituição financeira cooperativa do Sul de Minas Gerais no que tange ao processo de avaliação (análise, seleção e acompanhamento) de projetos de terceiros de impactos socioambiental.

Para realização da pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso e a análise dos procedimentos da instituição financeira cooperativa e se baseou na Teoria da Mudança e Modelo C. O resultado da pesquisa revela que que embora a instituição financeira cooperativa atue de maneira regular em suas ações de apoio à comunidade, no que diz respeito ao fomento de projetos com impacto socioambiental, é possível observar a carência de procedimento padrão (orientado) que estabeleça atendimento à determinadas regras e indicadores durante o processo de identificação, análise, seleção e acompanhamento das propostas acolhidas pela instituição. Sendo assim, conclui-se que é possível a adoção e implantação de procedimentos específicos, inclusive baseados no Modelo C, que atendam aos anseios da instituição e contribua para obtenção da informação exata sobre os resultados alcançados com os projetos que são apoiados e condições adequadas para se propor melhorias.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Socioambiental, Avaliação de Projetos Socioambientais; Cooperativa Financeira.

## **ABSTRACT**

Currently, the process of demand for solutions with (positive) socio-environmental impact is a recurring subject in governmental, business, academic debates and, where many projects that seek to achieve socio-environmental development have been elaborated and implemented by various segments of society in an attempt to minimize the socio-environmental problems and promote positive changes in society. In this sense, in the south of the state of Minas Gerais, there are several institutions that request, in a way, that they can contribute to minimizing socio-environmental problems. Among these institutions there is a financial institution that supports the proposals of partner entities that support and promote the problems with the purposes of the institution and focused on the fight against the existing institutions. However, carrying out the selection of viable proposals that meet specific objectives that do not aim to positively impact society is an easy task. Therefore, the work aims to analyze the procedures by a financial financial institution in the south of Minas Gerais regarding the evaluation process followed (analysis, selection and monitoring) of third-party projects with socio-environmental impacts.

To carry out the cooperative research, the case study method and the analysis of the financial institution's procedures were used, based on the Theory of Change and Model C. The result of the revelation that although the financial institution in its financial institutions, without referring to the promotion of projects with socio-environmental impact, it is possible to observe the definition of standard (oriented) actions that establish service to the community certain rules and indicators during the process of identification, analysis and monitoring of proposals accepted by the institution. Thus, it is concluded that it is possible to implement and implement details, including, to be carried out for the realization of the projects and the implementation of the results to be carried out for the realization of the projects and the implementation of the results to be carried out for the projects that are carried out for carrying out the projects and implementing the results. propose.

Key words: Socioenvironmental Development, Evaluation of Socioenvironmental Projects; Financial Cooperative.

## FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Processo de Avaliação de Impacto .....	76
<b>Figura 2.</b> Plano de Medição.....	78
<b>Figura 3.</b> Processo de Avaliação .....	81
<b>Figura 4.</b> Teoria da Mudança .....	83
<b>Figura 5.</b> Modelo da Ferramenta em Fase de Evolução .....	85
<b>Figura 6.</b> Teoria da Mudança e Suas Questões Essenciais .....	87
<b>Figura 7.</b> Modelo Canvas .....	88
<b>Figura 8.</b> Representação Visual do Modelo de Negócios Canvas (tradicional) .....	89
<b>Figura 9.</b> Modelo C .....	91
<b>Figura 10.</b> Manual Modelo C .....	101

## QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Fatores que Contribuíram para o Crescimento do Terceiro Setor.....	19
<b>Quadro 2</b> - Principais Características das Categorias do Terceiro Setor no Brasil...	24
<b>Quadro 3</b> - Fontes de Financiamentos e Tipos de Recursos.....	29
<b>Quadro 4</b> - Critérios de Avaliação e Tipos de Avaliação. ....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>BID</b>	Banco Internacional de Desenvolvimento
<b>IFDS</b>	Instituto Fonte para Desenvolvimento Social
<b>ONG</b>	Organizações Não Governamentais
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>SIEMPO</b>	Sistema de Informação, Monitoramento e Avaliação de Projetos
<b>TM</b>	Teoria da Mudança
<b>UNICEF</b>	Fundo Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Justificativa .....	15
1.2 Objetivo Geral .....	16
1.3 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Trajetória da Pesquisa.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 Terceiro Setor .....	18
2.2 Terceiro Setor no Brasil .....	19
2.3 Captação de Recursos .....	25
2.3.1 Fontes Financiadoras.....	28
2.4 Conceituando Projeto Socioambiental .....	31
2.4.1 Gerenciamento de Projetos Socioambientais .....	33
2.5 Avaliação de Projetos Socioambientais .....	34
2.5.1 Importância da Avaliação de Projeto Socioambiental.....	38
2.5.2 Critérios e Tipos de Avaliação.....	43
2.5.3 Critério de Classificação: Função da Avaliação .....	45
2.5.4 Momento de Escolha em Que Se Realiza .....	48
2.5.5 Avaliação <i>Ex-ante</i> .....	49
2.5.6 Avaliação de Processo.....	52
2.5.7 Avaliação <i>Ex-post</i> .....	61
2.5.8 Posição do Avaliador .....	67
2.5.9 Modelos de Avaliação .....	71
2.6 Impacto Social .....	75
2.7 Ferramentas e Metodologias .....	76
2.8 Teoria da Mudança .....	77
2.8.1 Origem da Teoria da Mudança.....	78
2.8.2 Componentes Teoria da Mudança.....	79
2.8.3 Processos da Teoria da Mudança .....	80
2.8.4 Teoria da Mudança e Contribuição no Processo de Avaliação .....	84
2.8.5 Teoria da Mudança e Modelo C .....	86
2.8.6 Modelo C.....	88
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>92</b>

3.1 Caracterização da Pesquisa .....	92
3.2 Escolha do Objeto .....	93
3.3 Coleta de Dados.....	94
4 RESULTADO E DISCUSSÃO .....	96
5 PROPOSTA ADAPTADA PARA AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS (PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS) PARA SEREM APOIADAS PELA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA.....	100
5.1 Proposta Desenvolvida Para Avaliação de Projeto Sócio Ambiental .....	100
5.2 O Passo a Passo da Proposta .....	101
5.3 Preenchimento do Modelo Adaptado.....	102
6 CONCLUSÃO .....	103
7 REFERÊNCIAS.....	106

## 1 INTRODUÇÃO

As questões relacionadas as demandas sociais e ambientais estão presentes no dia a dia do Brasil, onde muitas instituições, empresas e pessoas acabam por se envolver na busca de soluções para estas demandas. Esta busca tem o intuito de apoiar ações e projetos que possam promover melhorias para proporcionar a equidade na sociedade brasileira.

Atualmente, muitas pessoas e empresas conhecendo as dificuldades e a importância em atuar na redução das desigualdades sociais e dos problemas ambientais, acabam oferecendo apoio por intermédio de ações, recursos financeiros, disponibilidade de mão obra qualificada e mão de obra voluntariada.

Acredita-se que o suporte e apoio de forma contínua em ações ou em projetos, podem suprir necessidades que são demandadas por pessoas menos favorecidas em situações de vulnerabilidade ou por demandas de instituições que atuam justamente para combater estas desigualdades, as chamadas organizações sem fins econômicos.

Este apoio deve acontecer em todas as áreas, pois entende-se que todo auxílio e apoio são bem-vindos e essenciais, seja do setor público ou do setor privado promovendo o desenvolvimento social, econômico e sustentável.

Entretanto, além de apoiar demandas que procuram combater as desigualdades sociais e os problemas ambientais, é importante observar que todo e qualquer tipo de fomento deve estar amparado por projetos ou ações que visem analisar e avaliar as propostas dos proponentes que são apresentadas às instituições apoiadoras.

De acordo com Rus-Perez (1998), a partir dos anos 80, as análises e avaliações de projetos começaram a ser criadas e desenvolvidas com a contribuição e conhecimento da academia e do governo para um melhor desempenho na administração dos recursos públicos e privados.

Porém, Cotta (1998) observa que as avaliações não se apresentavam elementos diferenciados que fossem voltados a temática socioambiental e que pudessem ser executados com a devida eficiência e qualidade.

Na pesquisa apresentada em 2009 pelo Instituto Fonte para Desenvolvimento Social (IFDS) é possível observar que à avaliação de projeto socioambiental é

fundamental, pois por meio de avaliação é que se pode constatar o esforço de quem pleiteia o apoio e o parâmetro de quem analisa o projeto proposto.

A avaliação demonstra sentido nas ações que constituem o modelo de execução do projeto. Entretanto, a pesquisa do IFDS revela que mesmo apresentando sua importância, o processo de avaliação de projetos relacionados à proposta de impacto positivo em temas sociais e ambientais ainda é carente. A iniciativa própria para a autoavaliação, muitas vezes, se apresenta como uma simples obrigação formal no momento da elaboração do projeto para participação e captação de recursos diretos ou em editais de fomento.

A análise e a avaliação de uma proposta de projeto socioambiental são bem diversificadas, pois apresentam algumas características diferentes em determinados momentos sendo convergentes ou divergentes. Assim, observa-se uma grande diversidade no interesse prático de avaliação com a existência de pontos como: qual a função de avaliar, capacidade intelectual dos avaliadores, modalidades de classificação de um projeto socioambiental entre outros (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

O poder público, empresas do setor privado e os *stakeholders* envolvidos no processo de avaliação devem buscar os conhecimentos e mecanismos para viabilizar a operação de um projeto a ser apoiado, em especial, com investimentos financeiros. Neste caso, a análise da avaliação do projeto deve ser criteriosa para proporcionar a escolha das propostas dos projetos que tenham capacidade real para sua realização, coerência com a necessidade de execução e seleção de projetos de impacto. Após a análise de avaliação será possível ter indicadores para obter o mínimo de garantia do alcance dos resultados desejados e sua transformação social.

O caminho para que parte dos problemas das desigualdades possam ser atenuadas, ou até mitigadas, passa pelo desenvolvimento de parcerias privada ou institucional que visam trabalhar em prol da mesma causa. Sendo que, por meio das parcerias privadas, muitas instituições que buscam apoio para seus projetos, podem ter seus projetos aprovados e executá-los sem depender exclusivamente do apoio do poder público.

Entre as diversas maneiras de atuação, existem operações que englobam questões relacionadas à capacidade de instituições apoiadoras atuarem diretamente no apoio às propostas de projetos socioambientais, proporcionando o fortalecimento

das relações institucionais com a comunidade local, onde o resultado acaba gerando vínculos de confiança recíproca devido a existência do apoio, da parceria e das ações estruturadas junto ao público-alvo assistido.

Este é o caso de uma instituição financeira cooperativa, que atualmente está presente em quase todas as regiões brasileiras, com mais de 2000 agências, se apresenta como instituição apoiadora, atuando no fomento aos projetos que visam atender demandas sociais e ambientais.

Pode-se afirmar que em mais de 200 municípios é a única instituição financeira presente que contribui com a inclusão financeira de milhares de pessoas, atuando na comunidade local e apoiando diretamente projetos socioambientais com impacto positivo.

No sul do estado de Minas Gerais, a instituição está presente nos municípios de Pouso Alegre, Itajubá, Santa Rita do Sapucaí, Paraisópolis entre outros municípios. Porém, é importante observar que embora a instituição financeira cooperativa demonstre a sua atuação no apoio de projetos socioambientais, inicialmente é possível observar que os processos de avaliação, seleção e aprovação das propostas para apoiar projetos existe uma ausência de um modelo metodológico próprio ou específico, o qual permita a realização de procedimentos pré-definidos para análise e/ou avaliação estruturada das propostas que são apresentadas à instituição financeira cooperativa.

Assim, o presente trabalho de pesquisa tem como analisar os procedimentos seguidos por uma instituição financeira do Sul de Minas Gerais no que tange ao processo de avaliação (análise, seleção e acompanhamento) de projetos de terceiros de impactos socioambiental.

## **1.1 Justificativa**

Este trabalho se justifica pelo fato de o objeto de estudo apresentar elevada importância na atuação de fomento à projetos de terceiros com impacto socioambiental. Os projetos socioambientais de forma geral se baseiam na intenção de promover a mudança e melhoria da realidade onde se atua, visando eliminar ou modificar a situação indesejada. No entanto, para se constatar a efetivação de mudanças de uma realidade social é fundamental a realização do processo de

avaliação de projetos que busquem qualificar e quantificar os efeitos e resultados das ações implementadas.

Observa-se uma demanda por avaliações de projetos socioambientais vem crescendo de forma significativa no mundo, e muitas vezes, uma exigência de financiadores que buscam por excelência nos projetos para que possam conhecer os resultados gerados a partir dos investimentos realizados.

Outro motivo de relevância para a avaliação de projetos socioambientais é importante ressaltar a necessidade de mensuração dos projetos e acompanhamento dos resultados de forma estruturada, o que de certa maneira facilita a elaboração de indicadores e relatórios para serem analisados para tomada de decisão futura.

Portanto, acredita-se que esta pesquisa é fundamental para proporcionar o estudo detalhado sobre a operação de apoio à projetos com impacto socioambiental para instituição financeira cooperativa.

Este trabalho tem como base a análise da Teoria da Mudança (TM) e a adoção do Modelo C, que são amplamente utilizados para qualificar as iniciativas socioambientais com a finalidade de apoiar processos de planejamento, sistematização, estudos e avaliação de propostas que buscam impactos sociais ou impactos ambientais, pois muitas vezes o foco do projeto com impacto ambiental tem natureza difusa não estabelecendo um público-alvo específico e sim a sociedade como um todo. Neste caso, o termo público reduz o seu alcance e estabelece a centralidade no foco do impacto a ser alcançado pela proposta.

Sendo assim, a realização da pesquisa científica colabora tanto para a divulgação de boas práticas de avaliação de projetos, quanto para produção conceitual, fatos que podem subsidiar outras organizações semelhantes a entender a importância de implementar avaliação de projeto socioambiental.

## **1.2 Objetivo Geral**

O presente estudo tem como objetivo analisar os procedimentos seguidos por uma instituição financeira do Sul de Minas Gerais no que tange ao processo de avaliação (análise, seleção e acompanhamento) de projetos de terceiros de impactos socioambiental.

### 1.3 Objetivos Específicos

a) Identificar e analisar os principais modelos de avaliação de projetos socioambientais;

b) Identificar e analisar os procedimentos atuais realizados para seleção, aprovação e acompanhamento das propostas apoiadas pela instituição financeira cooperativa;

### 1.4 Trajetória da Pesquisa

O trabalho apresenta-se com a estrutura:

Iniciando pela introdução, que tem como finalidade apresentar um resumo dos temas estudados e que serão apresentados neste trabalho, seguindo apresenta-se a justificativa da pesquisa, objetivo geral e objetivo específico. Na segunda etapa destaque-se o referencial teórico dividido com os subtemas: Terceiro Setor, Terceiro Setor no Brasil, Captação de Recursos, Fontes Financiadores, Conceituando Projetos Socioambiental, Gerenciando Projeto Socioambiental, Avaliação de Projetos Socioambiental, Importância da Avaliação Projetos Socioambiental, Critérios e Tipos de Avaliação, Critério de Classificação: Função da Avaliação, Momento de Escolha em que se Realiza, Avaliação Ex-ante, Avaliação de Processo, Avaliação Ex-post, Posição do Avaliador, Modelos de Avaliação, Impacto Social, Ferramentas e Metodologias, Teoria da Mudança, Origem da Teoria da Mudança, Componentes da Teoria da Mudança, Processos da Teoria da Mudança, Teoria da Mudança e Contribuição no processo de avaliação, Teoria da Mudança e Modelo C. Próxima etapa é a metodologia que serviu de apoio para contribuir com as informações deste trabalho, com o material e método apresentado segue-se com apresentação dos resultados que foram utilizados para elaborar a Proposta de Aplicabilidade da Teoria da Mudança e o Modelo C em Projetos Socioambientais.

Para finalizar a apresentação foram descritas as considerações finais e referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo contemplou quatro grandes áreas principais, sendo elas: Terceiro Setor, Avaliação de Projetos Socioambientais, Impacto Social, Ferramentas e Metodologias e Teoria da Mudança. Todos foram detalhados conceitos e características conforme os tópicos.

### 2.1 Terceiro Setor

É notável que o terceiro setor tem se apresentado em expansão, sendo uma atividade voluntária organizada e reconhecida no seu primeiro momento na antiguidade. A partir do século XIX passou a atuar de forma registrada onde seu potencial de apoio, a transformação com projetos e ações aos necessitados, passou a ser mais nítido para toda sociedade (BRANDÃO *et al.*, 1998).

A Revolução Industrial foi marcada pela transição do processo manual para o processo mecânico, o que trouxe a contribuição, criando-se uma oportunidade de classe social, os assalariados, que passaram a ter direitos e a garantias de receber o salário pelo trabalho executado. Alguns trabalhadores se mantiveram com artesãos, que com o decorrer da transição não recebiam o suficiente para suas necessidades.

O notável crescimento do terceiro setor apresentado por Salamom (1998), são devidas as crises, as quatro primeiras e outras duas mudanças revolucionárias, conforme apresentado abaixo no Quadro 1.

**Quadro 1 - Fatores que Contribuíram para o Crescimento do Terceiro Setor.**

<b>Crises</b>	<b>Contribuição ao advento do terceiro setor</b>
Crise do moderno <i>Welfare State</i>	Incapacidade do Governo para realizar tarefas sociais abordando todas as diversidades.
Crise do desenvolvimento	Queda considerável de rendas na classe média nos países em desenvolvimento gerando assim a realidade da pobreza.
Crise ambiental global	Destruição do meio ambiente e degradação de recursos naturais que são a fonte de garantia da sobrevivência humana.
Crise do socialismo	Com escassez da satisfação de necessidades social e econômica o desenvolvimento e o crescimento social-econômico sofre lentidão e logo surge a recessão.
<b>Crises Revolucionárias</b>	
Revolução nas comunicações	A oportunidade da alfabetização e ensino a comunicação se passa ser um canal de acessibilidade entre pessoas e segmento corporativo facilitando o desenvolvimento de geral.
Crescimento econômico	Aparecimento da classe média, suporte para organizações privados sem fins lucrativos.

**Fonte:** SALAMON,1998 (Adaptado).

A partir das indicações anteriores, o terceiro setor não é fruto de uma causa específica, uma situação única que aconteceu ao longo da história. Sendo o resultado de uma série de acontecimentos que vêm marcando a história com questionamentos e ações deles decorrentes, que muitas vezes colocam contrariedade os valores na sociedade (RAMOS, 1983).

Com interferências o terceiro setor surge de um movimento específico apresentando-se como uma situação ímpar e singular na história. O resultado de vários acontecimentos e ações marcam o terceiro setor e seu reconhecimento, o que põe em dúvida valores na sociedade e no mercado (RAMOS, 1983).

O berço do terceiro setor é os Estados Unidos da América, onde foi denominado de *third sector*. Representando o setor, que não é da esfera governamental, tem sua premissa atender a projetos sociais substituindo a presença de prestação de apoio do governo. Com a junção de padrão pensamento e comportamento os Estados Unidos apresenta o processo unidimensionais e marca o ponto de ruptura para sociedade (RAMOS, 1983).

## **2.2 Terceiro Setor no Brasil**

Inicialmente as ações e atividades voluntárias realizadas no Brasil tiveram início com a chegada dos portugueses no Brasil, com apoio na assistência hospitalar e social, com ações humanitárias desenvolvidas pelos voluntários no âmbito não-governamental (PAULA, 2000).

No Brasil, as primeiras associações e instituições voluntárias que iniciavam seus trabalhos de forma autônoma ou buscavam atuar prestando serviços enfrentaram vários obstáculos e dificuldades, em especial, diante das atividades já praticadas pela Igreja Católica que foi e ainda é fundamental importância. As igrejas tinham suas atividades filantrópicas como registro civil, apoio e manutenção a escolas, assistência social e assistência médica (REIS, 2000a).

Na época, os impostos, incentivos fiscais, isenções e apoio com financiamentos do governo eram direcionados, principalmente, para hospitais, santa Casa de caridade, escolas, obras sociais ligadas diretamente a Igreja Católica (LANDIM, 1993).

As políticas institucionais e mudanças que sucedidas no início da década do Século XX correspondem aos interesses da Igreja e grandes fazendas, que dominavam, representavam os interesses e assim assumiam as organizações da sociedade civil com propostas delinquentes no processo de melhoria e transformação da política pública e institucional (MENDES, 1999).

Com o decreto 119-A de 07 de janeiro de 1980 acontece a separação entre o Estado do Brasil e a Igreja. Com este marco o governo passa a assumir o papel e função social, que até então era principalmente cumprida pela Igreja. No entanto, a Igreja continua desempenhando as suas atividades, porém em escala menor, mas ainda de importância (OLIVEIRA NETO, 1991).

Em 1916, com a criação do Código Civil Brasileiro, ele especifica o que é organização com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos de forma clara, o que direciona e orienta o papel social realizado pela Igreja, e instituições sem fins lucrativos formadas pela sociedade (PAES DE PAULA 2006).

Com a legitimação das instituições sem fins lucrativos, em 1938, o presidente do Brasil Getúlio Vargas, concebeu a criação do Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que congrega as instituições que prestam serviços de utilidade pública e a partir deste momento começa a conceder as isenções fiscais (MESTRINER, 2001).

O regime militar foi marcado pelo apoio governamental às instituições sem

fins lucrativos que atuam na manutenção e ordem social, incoerentemente, organizações de âmbito político questionam o modelo governamental vigente (FERNANDES, 2006).

Durante a ditadura militar no Brasil, “sobressairiam movimentos refutatórios de base” dando origem a criação das primeiras organizações não-governamentais (ONGs) no Brasil (RODRIGOS, 1998). Na década dos anos 40, a ONU – Organizações das Nações Unidas cria a sigla “ONG” para compor “as organizações ou instituições capazes de receber aportes financeiros para criar e executar projetos ligados aos interesses e necessidades da sociedade” (FISCHER; FISCHER, 1994).

Nos anos 70, as ONGs criadas no país em sua maioria eram financiadas por outras ONGs internacionais que tinham como objetivo acabar com modelo de sistemas de governo absolutista e intolerantes (FISCHER; FALCONER, 1998; PONTES; BAVA, 1996).

Algumas ONGs que se posicionaram e atuaram contra a oposição do governo e a ditadura militar imposta contribuíram para que o terceiro setor no Brasil se posicionasse como “agente de politização que, mudou e substitui o modelo filantrópico nos Estados Unidos” (FISCHER; FALCONER, 1998).

Na década de 1980 com a redemocratização no Brasil, as primeiras e mais antigas ONGs criadas eram reconhecida, e tinham características pela forma autônoma e independente de atuar em oposição ao Governo, dando início a um processo de revisão do modelo, com finalidade e esfera da forma de atuação (MENDES, 1999; ABREU, 1997, BAYMA *et al.*, 1995).

A forma de atuar das ONGs no Brasil foi tão intensa que além de ser considerada por anos como marco do nascimento do terceiro setor no país, contribuindo para utilização do termo “não governamental”, usado nos dias de hoje como forma de se referir as organizações formadas pelas pessoas da sociedade (MENDES, 1998).

Desde ponto em diante inicia-se o processo de não atuar em projetos pontuais ou isolados com cunho políticos, e passa a atuar na solução de problemas sociais, degradação do meio ambiente. A exemplo a doença AIDS e outros problemas sociais foram incluídos ampliando o quadro de projetos com possibilidade de atuação (RODRIGUES, 1998; GOHN, 1991).

Fischer e Fischer (1994) apresentam razões para a utilização da terminologia ONG, sendo insuficiente para caracterizar sua diversidade, multiplicidade e

dimensão desse “fenômeno sócio-organizacional” que representa o terceiro setor no país.

Inicialmente, o termo não-governamental é muitas vezes entendido como “uma forma negativa, pois as instituições não estão se apresentando de forma explícita e nem tem interesse em estar ou querem ser esclarecidas o que são efetivamente”. E indo pouco mais além, a redemocratização no Brasil, mudanças, regras de ações e atividades das organizações apresentam os resultados de uma proximidade com Estado, o que deixa de ser adversário e passa a ser um grande aliado do terceiro setor (FISCHER; FISCHER, 1994).

Mesmo com a parceria efetivada e entendida do Governo, as ONGs, enfrentam o grande desafio como o de “da resistência à proposta, da ação desfavorecida ao Estado e à margem do mercado para uma ação participativa” (TENÓRIO, 1999). Isto porque, de um lado o Estado e de outro o Mercado, as organizações são agentes que promovem um novo regulamento social (OFFE, 1998).

O terceiro setor atualmente é caracterizado por incorporar uma diversidade de iniciativas em vários seguimentos da sociedade, contemplando, segundo Melo Neto e Froes (1999), “instituições filantrópicas, movimentos sociais, entidades de direitos civis, ONGs, agências de desenvolvimento social, cooperativas e órgãos públicos autônomos, fundações e instituições sociais corporativas entre outras. Um universo vasto e bem heterogêneo das organizações do terceiro setor que tem capacidade de articulação política, institucional pública e privada e comercial em todos os segmentos da sociedade” (TEODÓSIO; REZENDE, 2021; PONTES; BAVA, 1996).

Corroborada por Tenório (1998) esta diversidade que ao reconhecer que as “associações voluntárias, entidades de classe, cooperativa, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não governamentais e outras organizações assistenciais ou humanistas da sociedade civil” são as formas que várias organizações e de diversos setores compõem o terceiro setor no Brasil.

Desta forma, Fischer e Fischer (1994) reforçam que as organizações do terceiro setor “aos poucos estão se diferenciando pela forma eficaz de atuação, suprimindo muitas ações do Governo e iniciativa privada, apresentando soluções inovadoras e criativas para problemas sociais que muitas vezes pareciam não ter soluções, ou dificuldades que iriam se acumular até virar o caos, se não fosse a

presença das organizações”.

A atuação do terceiro setor é essencial e fundamental para atenuar os problemas, dificuldades e desequilíbrios sociais que são encontrados a todo momento no Brasil. Muitas vezes são agravados pelo sistema de redemocratização, que é adotado por governos, que por sua vez busca estabilidade da moeda e avanço da economia (FISCHER; FALCONER, 1998) e que se percebe “escassez de articulação de forma positiva entre o ecossistema de desenvolvimento socioambiental e equidade social” (FAGNANI, 1998).

A crise social é dedução da não conexão de desenvolvimento que configura o setor econômico como separada da área social. O seu público-alvo passa a se apresentar de uma forma adjacente e admitindo sua condição e posição de vítima, desprovida e descartada (SERVA, 1997). Neste cenário, é importante observar que a ausência de políticas públicas acessíveis e atualizadas pelo Estado em relação do terceiro setor, as organizações vêm se consolidando e ocupando seus espaços em sugestão, indicação e elaboração para implementação de políticas públicas (LANDIM; VILHENA, 1998; GAETANI, 1997).

Implantado no Brasil na década de 1930, a decadência que vem martirizando o modelo de administração pública que leva a sociedade civil a estruturar-se em organizações para gerenciar recursos próprios e autogerir carências coletivas. As organizações e sociedade passam a comportar e assumir funções na prestação de serviços públicos que antes eram de responsabilidade exclusiva do Governo (CASTOR, 1994; KLIKSBERG, 1994; CLARKE, 1995).

Com esta forma das organizações se comportarem como responsáveis pela solução de problemas e dificuldades da sociedade, o terceiro setor assume então, “como parte do processo o percurso da história da construção de uma terceira via”, um caminho lógico de acordo com Fernandes (1994) e que visa o desenvolvimento econômico sustentável e igualitário de acordo com Martins (1999). Completa, também um novo protótipo que surge a partir da grande transformação no modelo de pensar, onde grupo de pessoa se reúnem e em grupos auto-organizados, concebem um movimento intitulado por Ferguson (1980) como Conspiração Aquariana.

Para Ferguson (1980), a conspiração aquariana, começou a surgir e se estabelecer em grupos com intuito de um profundo sendo humanístico e com propostas novas e diferenciadas para setores da saúde, educação, meio ambiente,

política e administração. Os grupos muitas vezes se apresentavam cansados das explicações racionais do governo referente a sociedade e o descaso com que eram tratadas muitas dimensões humanas.

O universo vasto e complexo que integra o terceiro setor faz uma interface entre organizações com características diferentes e específicas. Frente a isso, o terceiro setor é reconhecido por categorias que atendem públicos-alvo específicos conforme as necessidades (MARTINS, 1999).

O Quadro 2 relata as principais categorias do terceiro setor no Brasil.

**Quadro 2** - Principais Características das Categorias do Terceiro Setor no Brasil.

1 - Associações	São organizações com princípio contratos estabelecidos de forma livre entre pessoas que tem semelhanças para as mesmas práticas e atividades comuns ou lutam por interesses comuns ou mútuos. Estão voltados para sua classe, compreendendo e atuando com vários objetivos e atividades, tais como: Profissionais, esportivas, culturais, comunitárias, artísticas.
2 - Organizações não - governamentais	Organizações empenhadas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Também podem estar classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, tendo como diferencial em casos raros voltadas para benefícios próprios dos seus membros e tem como diretriz orientação do trabalho para “terceiros” sendo assim cumprem outros objetivos que não os interesses diretos dos membros que as compõem. Outra diferença das organizações filantrópicas – é uma questão de honra para as ONGs – por não exercerem qualquer tipo de atividade ou prática de caridade, o que seja contrário à sua ideia de construção de autonomia, igualdade e coletividade popular.
3 - Organizações filantrópicas, de caridade e beneficentes	São organizações voltadas para seu público-alvo na promoção direta ao assistencialismo como exemplos: orfanatos, abrigos, centro de recuperação entre outros. De serviços sociais temos como exemplos: área da saúde e educação (escolas religiosas, universidades, santa casa de misericórdia e hospitais religiosos. Nesta categoria o setor cooperativo também se inclui. Estão classificadas como associações no Código Civil Brasileira, o que diferencia de outras onde os valores são intrínsecos de bondade e altruísmo em prol da comunidade.
4 - Organizações Sociais	Modelo de organização pública não estatal, destinado a absorver

(OS)	atividades e difundir mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis, sem fins lucrativos, que não é propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e está orientada diretamente para o atendimento do interesse público.
5 - Fundações Privadas	São uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.

**Fonte:** RODRIGUES, 1998.

A complexidade, diversidade e a abrangência das formas organizações conhecidas como sem fins lucrativos trazem alguns questionamentos sobre a forma de utilizar o termo “terceiro setor”. Desta forma Fischer e Falconer (1998), defendem que o terceiro setor apresenta um termo bastante amplo sendo utilizado e não sendo suficiente explicativo da diversidade de seus elementos e componentes

### 2.3 Captação de Recursos

Segundo Thibes e Moretto (2011), o segmento das organizações sem fins lucrativos (ONG, vivem grandes desafios. Um dos desafios que estas organizações enfrentam é em relação à falta de recursos para a concretizar sua missão, ações e projetos. Para esses autores, a captação de recursos é de fundamental importância na gestão destas organizações e no trabalho que realizam em prol do desenvolvimento socioambiental. Sendo assim, essas organizações dependem de recursos particulares ou públicos para implantação, ou mesmo, manutenção de seus projetos sociais, culturais ou ambientais.

Estratégias voltadas à captação de recursos estão ligadas ao desenvolvimento de ações diversificadas que envolvem recursos financeiros, humanos e materiais para o desenvolvimento de uma ação fim, a qual está ligada aos objetivos da organização. Vale lembrar que essas estratégias não podem deixar de lado a natureza e os ideais da organização. Como por exemplo, no caso de uma ONG, ela não deve traçar seus objetivos e alterar sua missão de acordo com as necessidades dos financiadores. Sendo assim, tem que estar alinhada com as necessidades da sociedade e de acordo com o propósito da sua missão (ABONG,

2007).

A busca por recurso se dá pelo fato de que há uma necessidade, tanto de recursos financeiros, material e humano para manter ações e os projetos das organizações. A captação também é uma forma de apresentar os resultados dos projetos desenvolvidos trazendo benefícios como apoio da comunidade, apoio político, apoio em mobilizar voluntários, ter maior alcance e credibilidade. Essas atividades no processo de captação de recurso buscam desenvolver três fatores: justificativa (natureza da necessidade e a missão da organização no seu campo de atuação), liderança (papel e capacidade do líder) e pesquisa (conhecimento e possíveis doares (UNITED NACION, 2011).

Desta forma, conforme Campos, Boing-da-silveira e Marcon (2007) o *marketing* como ferramenta de inovação é uma estratégia fundamental para apoiar na busca de novas fontes de receita.

Conforme Carvalho e Felizola (2009), o *marketing* utilizado de forma inovadora pode contribuir na orientação para organizações em várias áreas como: diagnóstico no modelo de atuação; melhoria processo do seu produto ou serviço; identificação e busca de novas oportunidades; interação com sociedade; alianças de parcerias com o setor público e privado e; possibilidade de captação de recursos. E ainda contribuindo, Carvalho e Felizola (2009) citam que algumas ações, com a utilização das ferramentas do *marketing*, que trazem resultados promissores para as organizações, como:

- 1) adequação de produto;
- 2) melhoraria nas relações com as fontes de financiadoras potenciais;
- 3) parceria com *stakeholders* de influência da sociedade e;
- 4) comunicação estratégica na realização dos projetos.

Portanto, para os autores, um dos grandes desafios mercadológicos é manter o equilíbrio e harmonia entre três resultados, que se encontram às vezes em situações divergentes, são eles: a obtenção de lucros para a empresa; a satisfação do consumidor e a preservação do interesse público. Sendo assim, há necessidade de um maior e, principalmente, melhor vínculo e interação entre organizações sem fins lucrativos e os parceiros e governo.

Koter (2007) apresenta que no Brasil encontra-se muita falta de sistematização de métodos para realizar de forma assertiva a captação de recursos

pelas organizações, indicando para a falta de conhecimento dos gestores. Sendo assim, a autora informa que o método de captação de recurso não é uma prática isolada, e sim uma prática que envolve um conjunto de técnicas e procedimento que orientam e direcionem os gestores para que realizem as atividades de captar recurso de forma planejada e ética.

Trussel e Parsons (2008) apresentaram um relatório com informações que podem ser utilizadas por organizações para se comunicar com os seus investidores. Conforme os autores essas informações podem influenciar a decisão de um investidor em fazer o aporte de recursos financeiros, ou não, nos projetos propostos.

Os fatores apontados por Cunha (2012) são formas de demonstrar área contábil sinalizada por quatro indicadores, apresentado conforme:

(a) eficiência – refere-se ao grau com que a instituição investe seus recursos para a missão da organização;

(b) equilíbrio financeiro – habilidade das instituições se manterem com as suas atividades mesmo com escassez de recursos;

(c) publicidade e divulgação de informações – informar sobre a atuação e missão da organização, a situação dos beneficiários e realizar propagandas aos potenciais doadores e;

(d) reputação da entidade – está relacionado ao tempo de existência, ao tamanho, a presença de subvenções do governo e doações privadas e percentual de receitas próprias sobre as receitas totais.

Conforme Dias e Rodrigues (2002), com grande número de ONG's, a busca por recurso se torna cada vez mais escassa e difícil, com isso passa a exigir um comportamento planejado e estratégico dos gestores, pois os investidores antes de aportar recursos financeiros querem conhecer os resultados das ações e impactos alcançado pelas organizações.

Para Thibes e Neto (2011) a comunicação institucional estratégica precisa ser apresentada de forma explícita quanto a sua real necessidade, sendo assim, segundo os autores, é importante o desenvolvimento de estratégias de captação de recursos com objetivos claros no que diz a respeito das necessidades em relação ao desenvolvimento da missão da organização.

Segundo Campos, Boing da Silveira e Marcon (2007), Thibes e Neto (2011) é importante que a organização estude mecanismo sobre a possibilidade de se buscar novas formas e fontes de captação de recursos sempre com respaldo das reflexões

institucionais para que não haja a aceitação de recursos de iniciativas que não estão em concordância com a missão e atuação da organização.

Sendo assim, para buscar aporte de captação de recursos é fundamental que as organizações estejam atentas aos fatores, projetos e relatórios estruturados trazendo clareza na informação, um sistema de acompanhamento e monitoramento para a captação, contabilidade correta e transparente, controle financeiro e comprometimento de todos os setores da organização interligados. Outro ponto de atenção é da sensibilização, pois este momento é para mostrar aos investidores as ações propostas a serem desenvolvidas, potencial de resultados ou resultados a serem alcançados (ABONG, 2007).

É importante entender que o planejamento das estratégias de captação de recurso não é o mesmo que o planejamento da ação final, ou seja, o planejamento da captação está ligado a estratégia da organização de como adquirir os recursos, e o planejamento das atividades final é como que ela irá realizar a proposta com os recursos captados. Desta maneira, entende-se realizar também um modelo de gestão estratégica dos recursos direcionada para a otimizar e diminuir custos (ABONG, 2007).

Para Falconer (1999), para que seja uma organização tenha sustentabilidade ela precisa ter capacidade de captar tanto recurso financeiro como recurso humano de forma contínua e desenvolver competência para fazer a utilização correta dos recursos de forma eficaz.

O autor ainda cita que um dos pontos que as organizações enfrentam dificuldades de se manterem de forma sustentável financeiramente, e que é fundamental, que os gestores dessas organizações sejam inovadores para conseguirem recursos, sem que a organização se torne dependente de apenas um financiador específico. Com esta prática ela vai aumentar a possibilidade de conseguir diversificar o número de investidores e parceiros.

### **2.3.1 Fontes Financiadoras**

Para Santos *et al.* (2013), ao diversificar as instituições não só dos projetos, mas de todas as fontes de sustentabilidade financeira de uma organização, se torna possível minimizar o risco de fracasso no esforço de captação de recursos. Sendo, a primeira tarefa para a organização que busca recursos é de conhecer quais são as

fontes que disponibilizam recursos e de como é realizada esta prática. Para Lengler Cruz e Jacobsen (2010) existem um leque de opções de fontes de recursos e podem ser provenientes de empresas, fundações, pessoas físicas, agências nacionais e internacionais de financiamento, instituições locais, governo, venda de produtos, serviços e realização de eventos.

Para Camargo *et al.* (2001); Jacques *et al.* (2014), Santos *et al.* (2013), as fontes de financiamentos podem ser classificadas e caracterizadas como mostra o Quadro 3.

**Quadro 3** - Fontes de Financiamentos e Tipos de Recursos.

Fontes de Financiamento		Tipos de Recursos
Captação de recursos públicos	Recursos públicos (nacionais e internacionais)	Doações, subvenções, convênios, fundos Específicos, empréstimos subsidiados
		Incentivos fiscais (imposto de renda, ICMS, ISS ente outros)
Captação de recursos privados	Recursos de pessoas Jurídicas (nacionais e internacionais)  Recursos próprios	Contribuição de associados; transferências pela entidade mantenedora; receita próprias geradas com a prestação De serviços ou venda de produtos; rendas com a locação de instalações ou equipamentos, venda de bens e patrimoniais e eventos
Captação de recursos de pessoas físicas	Recurso de pessoa física	Bens, dinheiro, voluntariado

**Fonte:** Jacques *et al.*, 2014; Santos *et al.*, 2013 e Camargo *et al.*, 2001 (Adaptado).

Segundo Santos *et al.* (2013), recursos obtidos através de fontes governamentais representam uma forma importante para manter a sustentabilidade

das organizações por um longo período.

Para que as organizações conseguissem aporte de recursos ou para organizações que pretendem pleitear recursos precisam atender uma série de normativas legais adequando seus registros e estatutos. É necessário ter o cadastro ou manter atualização nos órgãos responsáveis pelos financiamentos ou áreas afins do qual a organização busca investimento (JACQUES *et al.*, 2014).

É possível captar recursos públicos de duas formas: a primeira se dá de forma direta, por meio de incentivos fiscais, imunidade, isenção de impostos e, a segunda, de forma indireta, com contratos ou convênio acordados por meio de parcerias, auxílio e subvenções (SANTOS *et al.* 2013).

Para Camargo *et al.* (2001), financiamentos de recursos públicos podem ser classificados de três formas:

(1) Recursos a fundo perdido: são recursos onde não se aplica juros e não é necessário reembolsar o capital principal que foi investido. Mas é necessário a apresentação de prestação de contas, com todo demonstrativo do uso do investimento do recurso;

(2) Recursos na forma de linha de crédito com juros subsidiados: são ofertados por agentes financeiros, com taxas de juros diferenciadas das praticadas do mercado, como o microcrédito e programas de apoio financeiro e;

(3) Recursos na forma de incentivos fiscais a financiadores do setor privados: são recurso que o governo oferece por meio de dedução de impostos devidos pela empresa financiadora de projetos ou dos fundos de financiamentos”.

Porém, Santos *et al.* (2013) chama atenção para algumas dificuldades que as organizações podem encontrar pois muitas vezes dependem ou usam este tipo de financiamento público, precisam superar, como:

“A burocracia, as disputas de poder, os cortes e os desvios de verbas para outros fins, a descontinuidade e o descompromisso das autoridades com causas outras que não envolvam seus interesses políticos diretos”.

Nas últimas décadas acredita-se que os investimentos do setor privado para o segmento socioambiental têm aumentado e os fatores que contribuem para esse processo são: o primeiro é a saber na prática que o Estado não cumpre com seu papel para resolver as demandas sociais e isto de forma direta ou indireta impacta

nas empresas, pois a população passa e ter baixo poder aquisitivo, entre outros problemas sociais como criminalidade afetando o desenvolvimento empresarial (SANTOS *et al.*, 2013).

O segundo é que muitas empresas utilizam da oportunidade e possibilidade de associar a sua marca a ações sociais que, se bem divulgado à comunidade, a empresa ganha credibilidade, aumenta o valor da marca da empresa para o seu público e divulga a sua marca de forma conjunta com a própria organização beneficiada (SANTOS *et al.*, 2013).

## **2.4 Conceituando Projeto Socioambiental**

Os conceitos de projeto socioambiental encontrados na literatura, serão apresentados oferecendo clareza de informações da sua dimensão e atuação pertinentes a esta pesquisa.

A lógica que se estabelece em primeiro plano desencadeia-se em programas que resultam em diferentes tipos de projetos. Estes programas somados buscam cumprir objetivos comuns (COHEN; FRANCO, 1998). Programa é definido como conjunto de projetos a serem implementados conforme os objetivos especificados ou segmentos de atuação (MELO NETO; FROES, 1999; TENÓRIO, 1999).

Projeto socioambiental tem como característica e definição a carência social e ambiental da população, público-alvo e objeto-alvo (MELO NETO; FROES, 1999).

Apoiar um projeto socioambiental é fundamental, pois por meio dele se apoia e fortalece diretamente a relação entre Estado e as organizações sociais, onde muitos projetos são financiados pelo Governo para as organizações fazendo com que seja possível a distribuição de alocação recursos e apoio aos líderes responsáveis pelos projetos. As organizações passam a informar suas demandas e necessidades, e conseguem desta forma captar apoio necessário para seu desenvolvimento. Com esta relação estabelecida, entre Governo e as organizações sociais, ter um projeto financiado cria a oportunidade de aproximação, entendimento e junção, do ambiente, políticas públicas, boas práticas de apoio de recursos financeiros e econômicos, as atividades e ações e dos indivíduos, para que todo o conjunto possa ser entendido, avaliado e atendido com projeto de promoção da melhoria para mudança (BELL, 1994).

Os projetos Socioambientais são de fundamental importância, onde a relação se fortalece entre a sociedade de uma forma geral, pois onde executa um projeto o reflexo e impacto se dá em toda sociedade, e não somente na organização em seu ambiente interno ou de uma forma isolada, conceito apresentado por Tancredi e Kisil (1996), que em sua definição traz que o projeto socioambiental “é como um esforço para contribuir e agilizar o desenvolvimento humano e local com soluções inovadoras, dinâmicas e alternativas para os problemas e dificuldades socioambientais identificados e que precisam ser reconhecidos e solucionados”.

Sendo assim justifica-se porque apoiar projeto é tão importante, pois eles de forma geral trazem resultados expressivos na transformação e melhoria no ambiente onde atua um projeto não é somente um plano de ações pré-estabelecidas na sua criação existe um propósito de transformações que são necessárias (REIS, 2000).

De acordo com Cohen e Franco (1998) a Organizações das Nações Unidas – ONU, cita que “projeto é definido como uma iniciativa planejada e estratégica que tem como objetivo integrar ações e atividades relacionadas de forma organizadas visando alcançar os objetivos de transformação ou melhoria de uma realidade, entendendo ainda que projeto sempre apresenta desafios sendo importante realizá-lo com limites orçamentários, tempo de execução das ações etc.”.

Um conjunto de ações forma um trabalho que tem tempo e recursos de execução pré-estabelecidos. Caracteriza-se um projeto para atender uma demanda de forma alternativa, enfrentando o comportamento autocrático ou até mesmo de um sistema que atua com “comércio ilícito de influências”, por meio de decisões técnicas e pareceres justificáveis, assegura-se padrões mínimo de qualidade do projeto e fortalecendo a confiança entre organização e público-alvo e toda a sociedade consolidando imagem e solidez (TENÓRIO, 1999; HOLANDA, 1969).

Contribuindo para a melhoria de processo em inovação institucional, o projeto se torna uma ferramenta onde se apresenta sua estrutura e o cronograma onde ações são interligadas com os meios e fins de forma coerente. Frente aos conceitos citados, acredita-se que projetos socioambientais refletem na essência do trabalho realizados por organizações sociais, pois é através da execução dos projetos que se torna a possível formular a apresentar suas demandas e necessidades e ainda se cumpre o propósito de contribuir com sua missão, valores, estruturando seu trabalho e fomentando suas ações (REIS, 2000b, SCORNAVACCA JR. *et al.*, 1998; GONÇALVES, 1994).

Com a contextualização de projetos socioambientais e da apresentação de diferentes entendimentos sobre projeto socioambientais, na sequência apresento os conceitos identificados na literatura sobre avaliação de projetos.

#### **2.4.1 Gerenciamento de Projetos Socioambientais**

Nogueira (1998) afirma que um projeto socioambiental deve ter como resultado uma gama de produtos (conquistados por meio de processos), resultados (estabelecidos nos objetivos e metas) e impactos (transformação da realidade). O cenário de projetos socioambientais apresenta uma caracterização exclusiva na hierarquia de projetos.

Cohen e Franco (1993) contribuem que é uma forma de operacionalizar ações de política social. É um “empreendimento que busca um conjunto de ações e atividades que se relacionam e se completam com foco em atingir um objetivo específico”.

Para Cury (2001), “é a ferramenta mais fidedigna da execução em um cenário planejado, tendo como sustentação uma política social como um orientador para tomada de decisões.

Para Cury (2001), “é o instrumental mais próximo da execução em um ambiente planejado, tendo uma política social como orientação para a tomada de decisões.

Armani (2001) apresenta três níveis de classificação para as intervenções sociais política relacionada a grandes objetivos e eixos de ação, um modelo que relaciona aos meios e aos fins, possibilitando a criação de um projeto.

Destaca-se que projeto socioambiental na sua maioria, são desenvolvidos em implementados em ambientes que precisam de intervenções de forma sistematizada e algumas vezes contínuas, onde tem como público-alvo grupos de interesse, beneficiários diretos e indiretos. Com estas características é muito importante a sua gestão, para que possa atender as necessidades e promover a melhoria na transformação, ao mesmo tempo, garantindo a sustentabilidade (KIECKHOFER, 2005).

Cohen e Franco (1993) afirmam, que é fundamental a estruturação de parcerias e relacionamento institucional, para que se possa identificar potencial atores e *stakeholders*. Sendo assim a comunicação, parcerias e alianças podem

gerar sucesso ou diminuir o sucesso dos projetos socioambientais, neste caso a tratativa de parcerias e comunicação é uma chave para o sucesso se bem articulada.

Ainda neste cenário, é preciso identificar quaisquer divergências que possam colocar em risco a gestão de um projeto socioambiental, sua implementação e sustentabilidade (CLEMENTE; FERNANDES, 2002).

## **2.5 Avaliação de Projetos Socioambientais**

Avaliação de projetos socioambientais atribui uma grande importância no processo de implementação e execução das organizações sociais, tendo em vista que determinada quantia de recursos financeiros sejam aportados para uma organização social, a partir do apoio somente a avaliação de projeto executados poderá mensurar e informar se o recurso foi aplicado de forma eficaz (MAHAPOONYANONT; MAHAPOONYANONT; SAMRIT, 2012).

Cohen e Franco (1998), definiu que critérios de eficiência e eficácia podem ser encontradas e serem utilizadas, ao conceituarem avaliação de projetos como “atividade que tem como objetivo aumentar o máximo a eficácia dos projetos para atingir seus resultados e a eficiência no aporte de recursos financeiros para a execução deles.

Examinando este conceito acima citado, percebe-se ausência da efetividade como um critério, citado por Wholey (1994) avaliação de projeto socioambiental inclui os critérios “medida de desempenho, despesas financeiras dos recursos aportados, ações, atividades e resultados intermediários ou esperados – os critérios acima citados unem para nortear um processo de avaliação”. De acordo com a United Nations International Children's Emergency Fund - UNICEF, avaliações são “exame sistemático e objetivo do projeto ou programa concluído ou em andamento, delineado, implementado e seus resultados, tendo vista à determinação de sua eficiência e efetividade, impacto, sustentabilidade e a importância dos seus objetivos”.

A ONU, define avaliação de projeto sendo “processo que fornece avaliação e determina sistemática e objetividade a pertinência, eficiência e eficácia e impactos de todas as ações de acordo com seus objetivos” (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Diante dos conceitos apresentados pela UNICEF e pela ONU, entende-se que ambas concordam que a avaliação é um processo cuidadoso e objetivo, onde os critérios de eficiência, efetividade e eficácia são questões chaves e representam direcionamento estratégico para resultados (COSTA; CASTANHAR, 1998; AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

A avaliação de projeto “compõem regras claras e pré-estabelecidas, dentro do rigor metodológico escolhido, com estudo e com parecer técnico consciente e rígido, que leva a qualificação e diagnósticos confiáveis e seguros, fazendo com que evite conclusões precipitadas ou superficiais”, confere-se a plausibilidade e legitimidade (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Sendo realizada assim a avaliação de projeto atende as exigências de método científico, atende ao princípio de confiabilidade e legalidade de normas próprias que convergem a princípios da praticidade, utilidade e oportunidade, que são praxes da pesquisa avaliativa (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Baseado nas exigências de método científico, o procedimento avaliação significa “acúmulo sistemático de fatos para fornecer informações e dados sobre a realização dos critérios e objetivos do projeto em relação ao desempenho, eficácia, retorno e rendimento em qualquer fase do seu desenvolvimento” (TRIPODI *et al.*, 1975).

Corroborando de forma científica REIS (2000c) ao defender que “os critérios e objetivos da avaliação e para conhecer, por meio de evidências e comprovação objetiva, a execução de um projeto, se seus objetivos e se as metas estão sendo alcançados de maneira prevista e se a dificuldade ou problemas encontrados estão sendo revistos e adequados conforme as necessidades.

O conceito vasto de avaliação de projeto socioambiental apresentado por Aguilar e Ander-Egg (1995): Avaliação é uma condição onde a pesquisa aplicada de forma sistemática, planejada e orientada, destina-se a identificar e conquistar de forma eficaz e confiável informações e dados reais para entender de forma estratégica o mérito e o valor dos diferentes componentes de um projeto (em todas as suas fases do tempo zero, diagnóstico, análise, propostas de ações e execução), ou do conjunto das atividades que se realizam, as que já foram realizadas e as que ainda serão realizadas, com objetivo de construir resultados efetivos e concretos que possam comprovar o desdobramento e grau em que foram conquistados, dentro deste formato busca-se um guia ou práticas para tomada de decisões estratégicas e

também com visão de futuro para outros projetos com propostas de soluções inteligentes para ações, solução de problemas, promoção de conhecimento, compreensão dos fatos associados ao sucesso ou fracasso de resultado.

Este conceito ainda é apresentado de forma detalhada, Cohen e Franco (1998) fazem a diferença entre avaliação de termos similares como: estimativa, controle, medição perito, enfatizando que o termo avaliação se difere na proporção que se emite um juízo de valor. Estes cuidados em fazer a diferenciação de avaliação de outros termos similares, defende que a avaliação diferente da atividade de acompanhamento e monitoramento, sendo que essa, exerce como modo e em que medida e por que o público-alvo foi beneficiado ou contemplado com determinado projeto.

Affholther (1994) faz mesma distinção entre o monitoramento de resultados e a avaliação de projeto, ao defender que os termos não devem ser confundidos, que o monitoramento de resultados não tem capacidade de explicar as variações de desempenho, sendo assim não pode substituir a avaliação. A avaliação também não pode ser confundida com mensuração, pois avaliação “não se resume somente a mensurar resultados; a mensuração permite a coleta de dados e informações que são fundamentais para compor o processo de avaliação, mas não substitui” (REIS, 2000c).

Este conceito da avaliação também apresentado de forma colaborativa por Hayes (1973) que “a obtenção de medidas de resultados e custos de um projeto não são o mesmo que avaliação, embora forneça dados e informações que são utilizados no processo da avaliação”.

A diferença entre mensuração e avaliação também é citada por Pestana (1998), ao defender que “avaliar somente para averiguar a realidade do projeto não é avaliar, é configurado como medir, e medir é fazer levantamento de dados.

A utilização de dados é válida quando convertidos em informações, ou seja, buscar um significado para uma qualificação onde se constroem um diagnóstico de determinada situação ou necessidade e a orientação com soluções por meio de ações, oferecendo possibilidades de melhorias e correções de carências e deficiências, retirando ou adaptando processos, produtos, serviços prejudiciais”. Os conceitos acima apresentados evidenciam de forma explícita a ideia que a avaliação “não é restrita em apenas diagnosticar, mais na sua trajetória corrigi o caminhar das

ações ou atividades, em tempo real da execução do projeto, fornecendo subsídios a gerência estratégica e tática” (PEREZ, 1998).

Da mesma forma a avaliação é entendida por Aguilar e Ander-Egg (1995) ao defender que “a avaliação só tem validade na medida que é utilizada para tomadas de decisões estratégicas ou direcionamento gerencial concreto”.

Fica evidente nos conceitos que avaliação não deve ser entendida ou praticada como rotina de trabalho burocrático, vista desta forma ela se torna uma ameaça aos gerenciadores de projeto. Muitas vezes gerente de projeto, que querem economizar recursos financeiros no projeto ou mudar de forma radical a direção do projeto excluem o processo de avaliação, fazendo desse processo de exclusão uma forma de punir projeto e se concentra apenas para resultados (HARTY; NEWCOMER; WHOLEY, 1994).

A avaliação tem custos financeiros e para que sua implementação seja válida, deve ser entendida e aplicada como uma ferramenta poderosa para melhoria contínua no desempenho de projeto socioambiental objetivando, aperfeiçoar o conhecimento na prática de execução e contribuir de forma direta de planejamento futuro (SONNICHSEN, 1994; HARTY; NEWCOMER; WHOLEY, 1994; SULBRANDT, 1994).

Configurada desta forma, a avaliação sistemática continuada e eficaz apresenta-se como um “poderoso instrumento estratégico gerencial” que proporciona condições para elevar eficiência e efetividade de projeto socioambiental na medida em que se elabora e formula políticas públicas sociais e oferece ao gestor de projeto conhecimento metodológico e formas adequadas para avaliar o resultado do seu planejamento alinhados as ações e a suas decisões (COSTA; CASTANHAR, 1998).

Assim, a avaliação de projeto para a ser vista como “principal ferramenta que pode informar, pautada em evidências práticas e empírica, apontando de forma direta qual o real problema e qual direcionamento e que ações podem ser tomadas para propor solução” (CHELIMSKY, 1994). Ainda assim, para se tornar factível, se faz necessário que a avaliação de projeto expresse a vontade política, gerencial e administrativas dos responsáveis pela execução do projeto que em muitos casos ainda é vista como um custo desnecessário, um desperdício de recursos financeiros (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; AFFHOLTER, 1994; CHELIMSKY, 1994).

Desta mesma forma, Wholey (1994) afirma que, o gerente de projeto ou responsáveis pelo projeto que será avaliado, se o mesmo não tiver o interesse ou disposição para utilizar os dados e informações de uma avaliação para alterar ou melhorar as mudanças necessárias no projeto, é bem provável que as informações intermediárias e conclusão final da avaliação apresentem e sinalizam para uma informação à procura de um usuário responsável.

Tendo como base os conceitos apresentados, percebe-se que existe um acordo, um consenso do mundo das ideias no fato de que avaliação para projeto socioambiental são imprescindíveis a partir do momento que é compreendida e passa a ser utilizada de forma consciente não somente como atividade fiscalizatória ou punitiva, mas substancialmente como um poderoso “recurso estratégico” para determinar se os projetos socioambientais estão sendo desenvolvidos pelas instituições ou organizações sociais de forma eficiente e eficaz agregando melhoria no desenvolvimento econômico sustentável (YU, 2009).

Concluída a apresentação de conceitos de avaliação de projeto socioambiental, a seguir serão apresentados os diversos tipos de avaliação que foram identificados na pesquisa teórica, de acordo com critérios diferentes de classificação.

### **2.5.1 Importância da Avaliação de Projeto Socioambiental**

A crescente demanda pela avaliação de projeto socioambiental, mundialmente vem se tornando uma exigência dos investidores para a aprovação de projeto socioambiental, entendendo que este processo traz melhorias de qualidade para projeto, possibilitando até mesmo sua continuidade pois com a avaliação se tem o conhecimento total da realidade da transformação que o projeto propõe e ainda contribui para sua sobrevivência (BAUER,1967).

Os primeiros passos no Brasil direcionados para avaliação de projeto socioambiental, partem de investidores e financiadores da cooperação internacional. Seguidos dos investidores nacionais pela necessidade e também pela pressão do Governo, passa a ser exigido como pré-requisito no processo de aprovação de projetos, para que se apresentem os resultados efetivos dos projetos socioambientais concedidos aos proponentes das organizações da sociedade (VALARELLI, 2000).

Frente a esta necessidade que também visa garantir a qualidade na gestão dos investidores, “alguns dos investidores passam a adotar a prática de submeter visitas as organizações apoiadas para que possa realizar a avaliação periódica através de uma equipe técnica entendendo que esta visita técnica de avaliação é independente de auditorias profissionais” (FISCHER; FALCONER, 1998).

Esta prática de avaliação é recente, pois antes os investidores aceitavam práticas de gestão informais ou de gestão delibera que eram utilizadas pelas organizações apoiadas. Com esta prática os investidores passam a criar critérios e práticas mais exigentes, como demonstrativos de contrapartida financeira ou econômica da organização financiada, registros oficiais e obrigatórios durante todo projeto, registros contábeis, limite e prazo no tempo para execução do projeto, apresentação final quantificável e prestação de contas do recurso financeiro que foi aportado (FISCHER; FALCONER, 1998).

Sendo assim, na sua maioria as avaliações são solicitadas pelos investidores ou agências financiadoras que também as realizam avaliação utilizando critérios próprios. As avaliações também servem de alguma forma para prestar contas para sociedade, pois indiretamente as organizações beneficiadas e os investidores sofrem pressão para prestar informações do acompanhado e andamento do projeto (TRIPODI *et al.*, 1975).

Com as exigências dos investidores no processo de avaliação de projeto socioambiental, muitas das fundações e organizações que são apoiadas buscaram criar um modelo de alternativo e muitas já possuem seu próprio sistema de indicadores de forma estruturada (VALARELLI, 2000).

Mesmo assim muitos investidores e agências de apoio de projetos socioambientais, encontram muitas dificuldades com as organizações que são apoiadas, determinada dificuldade é encontrada pois para “definir critérios para monitorar as atividades, ações e sua avaliação de resultado é uma tarefa árdua e em alguns momentos quase impossível. Pois algumas organizações ligadas a cunho religioso e político, sentem-se desacreditadas com a solicitação e exigência de fazer a avaliação do projeto e apresentar seu desempenho, este fato se dá mesmo quando é oferecido o modelo de ferramenta de avaliação que na sua maioria são simples e transparentes. É muito importante ressaltar que organizações apoiadas apresentam resistência em avaliar projetos socioambiental, devido ao longo tempo que foram apoiadas e não tinha nenhuma exigência o procedimento era de forma

livre e muitas vezes sem controle dos gestores que faziam a administração de maneira informal sem suporte contábil e financeiro (FISCHER; FALCONER, 1998).

Cohen e Franco (1998), colabora com a ideia e defendem que “gestores de projetos socioambiental” são resistentes a incorporarem o modelo de avaliação de projeto na gestão que realizam, devido a facilidade de muitas vezes criarem o vínculo de clientelismo, relações de favoritismo esta prática busca substituir o modelo de avaliação fazendo com que o projeto fique inerte e corando a incompetência. Um dos fatores que levam as organizações adotarem a prática de avaliação de projeto é a dependência em relação ao apoio financeiro que recebem do setor privado ou do governo (CUNHA, 1997).

Um dos principais desafios das organizações que buscam apoio aos projetos socioambientais é ter eficiência, eficácia e efetividade, pois antes justificavam a sua própria existência e faziam a defesa de seus projetos por apoiarem uma “causa” para o recebimento de apoio financeiro, sem mesmo precisar medir resultados e apresentar resultados alcançados, sem ter formalmente uma prestação de contas, nem mesmo procedimento quanto a forma de executar o recurso aportado. É necessário que para boas práticas na realização de um projeto como ações efetivas, bons resultados, recursos financeiros e econômicos estejam alinhados ao valor da proposta do projeto, independentemente do valor aportado pelo financiador (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Considerando o modelo de implementar avaliação de projeto socioambiental alinhado ao valor das atividades desenvolvidas pelas organizações que são apoiadas, muitas enfrentam dificuldades na prática de avaliar seus projetos. O motivo desta dificuldade é que no início do projeto não se estabelece seus objetivos de forma delineada, clara e com orientação para alcançar seus resultados (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Projetos normalmente são realizados em ambiente complexo e imprevisível, as ações e suas atividades nem sempre estão prontas para seguir uma rotina rígida ou inflexível, a sua forma de ser administrado, planejado, executado e avaliado passam a ser habilidades que ciência apoia com modelos metodológicos e conhecimento, sendo que não existe forma genérica da ciência da administração, em não tendo forma genérica não é possível atuar com eficiência e efetividade, sem o apoio do conhecimento científico aplicado não se consegue atingir resultados próspero (WHOLEY, 1994; BELL, 1994).

Todos os atores envolvidos profissionais, técnicos e voluntários quase sempre são surpreendidos com o sistema excessivo, mecânico, alguns engessado, qualitativo e quantitativo da literatura para administração de projetos, que na prática muitas vezes não estão adequados aos problemas da realidade social em que se vive e busca apoiar (TANCREDI; KISIL, 1996; TRIPODI *et al.*, 1975).

Levando em conta a natureza dos projetos com bens e serviços, fica claro e verifica-se que boa parte da literatura e das publicações científicas sobre avaliação de projetos destina-se para projetos do mercado e não especificamente para projeto socioambiental (CONTADOR, 1998).

A literatura ainda é recente e restrita à avaliação econômica de projetos socioambientais, influenciada pelo pensamento americano. O enfoque normalmente se refere somente a nomenclatura projetos, apresentando informações como estudos de mercado, tamanho do projeto, seu local, sua estrutura, aos investimentos, custos, avaliação econômica e financeira o que muitas vezes não reflete a realidade de um projeto socioambiental (SAUL, 1998; BUARQUE, 1984; MAGALHÃES, 1986; HOLANDA, 1969).

Em se tratando de avaliação de projetos socioambientais, os aspectos de um projeto de mercado apresentam com deficiência ou são limitados e muitas vezes inadequados na medida em que o quantitativo não é capaz de constatar a complexidade do social (COHEN; FRANCO, 1998; SILVA, 1997).

Pelo ângulo de quando se trata de literatura disponível por cientistas sociais ou cientistas políticos, verifica-se a evidência na negação de métodos quantitativos e de abordagem racional, para que se tenha como resultado o mínimo de utilidade prática para gestores ou interessados que buscam conhecimento de um instrumento para gerenciar, planejar e avaliar projetos socioambiental (TANCREDI; KISIL, 1996).

A interpretação a avaliação de projetos socioambientais é projetada como “um é fenômeno subjetivo, de incertezas, genuíno, imprevisto, variável e contextual” que depende dos atores envolvidos no projeto (PEREZ, 1998).

Denominados como “paradigmas minoritários”, representam um reflexo aos métodos tradicionais de avaliação, o que dá origem a proposta como avaliação “livre de metas”, avaliação “naturalista” e avaliação “interativa” (SULBRANDT, 1994).

Em meio a tantos desafios impostos a realidade encontrada no que se diz respeito a projetos socioambientais, Lobo (1998), demanda a continuação exclusiva da avaliação quantitativa, deve-se considerar que avaliação só poderá se concretizar

por um importante instrumento estratégico e gerencial para tomada de decisões que apoiam o controle e conhecimento para se fundirem elementos qualitativos e quantitativos.

Usualmente a abordagem quantitativa quando inserida em avaliação de projetos socioambientais produz um efeito limitador na proporção em que o modelo de avaliação qualitativa é utilizado pois esta técnica é robusta e proporciona visibilidade e credibilidade dos resultados de avaliações de projetos socioambientais. Entretanto, dimensões de avaliação qualitativas normalmente são pessoais o que reflete na percepção e de valor dos profissionais avaliadores (CAUDLE, 1994). A natureza qualitativa de avaliação ainda necessita de modelos de instrumentos adequados para se tornar mais precisa no parecer técnico de seus resultados e os impactos diretos e indiretos de um projeto (LANDIM, 1998).

A importância e a necessidade de utilizar instrumentos quantitativos e qualitativos é defendida por Tenório (1999), ao ponderar que as atividades que são realizadas pelas organizações sociais, “normalmente são mais difíceis para se realizar, monitorar e avaliar somente pelo método quantitativos, o que se faz necessário desenvolver indicadores qualitativos”.

Projetada a forma de avaliar passa a mensurar quantitativamente as vantagens e as desvantagens de um projeto socioambiental e constituir decisões estratégicas, seus processos, a sua execução, os resultados diretos e indiretos e seus impactos (CARVALHO, 1998).

Esta legitimação de forma mista, ajustando diferentes técnicas e procedimentos dos métodos quantitativos e qualitativos de acordo com a natureza da análise a fazer, passa ser defendida por vários pesquisadores em modelo de avaliação de projetos socioambientais. Sendo assim, as avaliações quantitativas e qualitativas são complementares, entende-se que avaliação orientada para processos empreende a utilização de métodos qualitativos, e uma avaliação em resultados empreende procedimentos quantitativos em muitos dos casos (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Contribuindo, Cordray e Fischer (1994) defendem que os métodos qualitativo e quantitativo é ter a excelência em avaliação de projetos, ao contrário de que usar de forma isolada um método ou outro.

Este cenário, Hatry, Newcomer e Wholey (1994) colaboram que avaliação de projeto ainda é uma prática profissional em desenvolvimento, com diversas

abordagem que pontuam tanto a dificuldade quanto a necessidade de estudar e aderir modelos para sua prática. Sendo assim estes autores defendem que algumas normativas deveriam coordenar e direcionar todo o trabalho dos avaliadores, visando assegurar que dentro dos modelos praticados os critérios de avaliação sejam congruentes e que as informações e as conclusões sejam válidas e que os resultados apresentados da avaliação estejam disponíveis e acessíveis durante todo o tempo para que o corpo estratégico possa tomar quaisquer decisões.

Neste ponto é fundamental inserir melhoria no processo de avaliação tradicional, entendendo que as melhorias podem captar a multidimensionalidade e a complexidade apresentadas pelas especificidades de projeto socioambiental (SULBRANDT, 1994; CARVALHO, 1998; COHEN; FRANCO, 1998; CAUDLE, 1994).

As especificidades caracterizam a avaliação de projeto que são desenvolvidos nas organizações sociais, normalmente são mais difíceis e complexas e ainda quando se faz a comparação ao segmento privado, onde se atua com projetos socioambientais não se atua com tanta clareza e precisão que usualmente se pratica em projetos de mercado, especialmente no que se refere a resultado desejável e quais os melhores modelos de critério de eficiência, eficácia e efetividade. Em projetos socioambientais muitos resultados são frequentemente difíceis de estabelecer, e algumas vezes e quase impossível de medir de forma direta, uma dessas dificuldades está em entender que o público-alvo do projeto beneficiado parte dele não está recebendo os benefícios ou muitos não pagam diretamente pelos benefícios recebidos do projeto, sendo assim é uma avaliação alternativa de valor percebido (AFFHOLTER, 1994; KEE, 1994; CHARKE, 1995).

Soma-se ainda a dificuldade peculiar à avaliação de projeto, que acontece no efeito a longo prazo com natureza mais qualitativa dos projetos socioambientais que são implementados pelas organizações sociais (TENÓRIO, 1999).

Frente ao exposto, a oportunidade e necessidade de investigar novas tecnologias metodológicas de avaliação de projetos socioambientais, conclui-se uma grande rejeição aos modelos tradicionais utilizados que usualmente não assimilam e atingem na sua maioria o direcionamento e fluxos importantes na tomada de decisão ou na sua implementação, no planejamento, na execução, nos resultados alcançados e nos impactos do projeto (CARVALHO, 1998).

### **2.5.2 Critérios e Tipos de Avaliação**

Com intuito de produzir um embasamento teórico que abranja o processo de avaliação de projeto socioambiental, alguns autores, trazem como referência alguns critérios de classificação e tipos de avaliação. Ao conceber, os autores não utilizam os mesmos critérios, eles fazem uma combinação de critérios, este processo de combinação de critérios traz a oportunidade para aspectos que se desejam enfatizar (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; COHEN; FRANCO, 1998).

Abaixo o quadro 4 mostra esses quatro critérios ou tipos de classificação que cada um possibilita.

Os tipos de avaliação existentes na literatura podem ser classificados como:

- (1) a sua função ou finalidade;
- (2) o momento em se realiza;
- (3) os aspectos ou atividades a serem avaliados;
- (4) a posição onde se situa o ator que a realiza.

No Quadro 4, mostra de forma sintetizada os diferentes tipos de avaliação, de acordo com cada um dos critérios apresentados.

**Quadro 4 - Critérios de Avaliação e Tipos de Avaliação.**

<b>Critério de Avaliação</b>	<b>Tipos de Avaliação</b>
Sua função ou finalidade	Metas Formativa Somativa
Momento em que se realiza	<i>Ex-ante</i> Processo (durante execução do projeto) <i>Ex-post</i>
Atividades a serem avaliadas	Necessidades Planejamento Elaboração Gestão e Execução Implementação Monitoramento Procedimentos Empenho Resultados Impactos

	Opinião do público-alvo beneficiado
Posição do avaliador (quem avalia)	Avaliação externa Avaliação interna Mista Autoavaliação

**Fonte:** Elaborado por Frasson (2001).

O quadro acima apresenta (critérios e tipos), bem como alguns dos tipos de avaliação. Os tipos de avaliação descritos pelos autores, são entendidos em grande número e alguns deles pertencem ao repertório de mais de um autor, porém, são apresentados normalmente com denominações diferentes.

### **2.5.3 Critério de Classificação: Função da Avaliação**

As avaliações que são classificadas a partir da sua função são nomeadas por Aguilar e Ander-Egg (1995), Briones (1998), Weiss (1999), Raupp e Reichle (2003), Gómez Serra (2004), como avaliação formativa e avaliação somativa. Segundo os autores, a partir da função uma avaliação pode exercer um papel importante no processo decisório, que são estabelecidas como dois tipos: avaliação formativa e avaliação somativa.

Tanto a avaliação formativa quanto a somativa tem como objetivo fazer com que ambas tenham como meta fazer o parecer técnico, avaliar o mérito e valor de um projeto socioambiental. A avaliação formativa tem como principal função, dar forma, modelar, construir e constar, conforme o próprio nome indica (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995)

A avaliação de metas é “um tipo de estudo comum pois tem como propósito mensurar o grau de sucesso que um projeto alcança em relação as metas acordadas previamente” (COSTA; CASTANHAR, 1998).

Para avaliação em projeto socioambiental, metas referem-se a quantificação dos objetivos, e são representadas pelo resultado que se obtém no final da implementação do projeto (COHEN; FRANCO, 1998).

Sendo assim, “são particularidades e valores para um conjunto de metas e trata-se de propor sucesso e referência de um projeto em que as ações sejam executadas e metas cumpridas (SULBRANDT, 1994).

Muitas vezes problemas são identificados na aplicação de avaliação de metas

em projetos socioambientais e estão ligadas à identificação assertiva da meta, à existência de duplicidade de metas, à escolha de metas a serem incluídas na avaliação e as alterações e mudanças de metas (SULBRANDT, 1994; AFFHOLTER, 1994).

Surgem críticas neste tipo de avaliação, ao passo que se compara meta prevista e meta alcançada, este conflito não permite atribuir o resultado do projeto, permite que seja identificado e produzidas mudanças durante a trajetória do projeto (SULBRANDT, 1994).

Cohen e Franco (1998), também apresenta críticas a este tipo de avaliação, os autores defendem que “a concepção centralizada na apreciação do grau em que foram alcançadas as metas é resultado do julgamento ao campo social e das técnicas de avaliação de projetos socioambientais”.

A avaliação de impacto, também é conhecida como avaliação somativa, busca-se determinar até que momento foram cumpridos os objetivos produzidos e os efeitos almejados, assim como a importância e o valor do projeto em relação às necessidades do público-alvo, entendendo se o mesmo deve ser continuado ou não (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Direcionada para avaliar a efetividade, a avaliação de impacto, tem como objetivo apresentar os efeitos produzidos no projeto sobre o público-alvo objetivando identificar “os efeitos de impacto de apoio e intervenção social” (FARIA, 1998; PEREZ, 1998, COSTA; CASTANHAR, 1998; SULBRANDT, 1994).

Avaliação de impacto é ampla e mais complexa comparada a avaliação de metas, pois propicia e identifica as causas do sucesso ou do fracasso do projeto, aprovando uma parceria de causalidade entre projeto e as alterações de condições sociais (COHEN; FRANCO; 1998; SILVA, 1997).

Quanto a avaliação de impacto quando não está integrada a avaliação de processo a mesma mostra de forma clara que os resultados não sejam conclusivos, não gera e nem fornece informações ao tomador de decisão, pois os dados em relação aos resultados não estão ligados à informação sobre as atividades realizadas a esses resultados (SCHEIRER, 1994).

A terceira função da avaliação, refere-se ao processo de execução do projeto, é caracteriza o tipo conceituada como avaliação formativa. De forma imprescindível ajuda a projetar as intervenções diretas no projeto, monitora a implementação, faz uma leitura geral para entendimento do processo a sua execução e dá suporte ao

gestor com melhoria na performance de desempenho do trabalho (SCHEIRER, 1994).

É ela que da chave de acesso ao “cerne”, pois realiza o monitoramento dos processos desenvolvidos na sua totalidade no projetos socioambientais, revelando a realidade do dia a dia (SCHEIRER, 1994; SULBRANDT, 1994).

Com este tipo de avaliação busca-se o melhoramento e aprimoramento do projeto durante todo processo de execução, pois é possível “identificar possíveis falhas no modelo dos procedimentos, identificar contratempo, barreiras e obstáculos à sua implementação e por meio de apontamentos em ações, atividades, eventos, e assim, fornecer informações para reformulação e reprogramação” (COSTA; CASTANHAR, 1998).

Entende-se como uma avaliação continuada, composta por atividades de monitoramento de tarefas executadas, durante a execução do projeto, com objetivo de propor, por meio de informações coletadas regularmente, até onde está sendo cumprido e realizado as atividades do projeto conforme proposta inicial (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; AFFHOLTER, 1994; CARTER, 1994; HATRY, NEWCOMER; WHOLEY, 1994).

Falha no registro de informações, atraso ou até mesmo a negligência de um monitoramento planejado e implementado no início do projeto, pode levar a prejuízos irrecuperáveis podendo ser na sua qualidade ou na segurança da avaliação que se deseja realizar (LOBO, 1998).

A avaliação de processo tem interface com a eficiência, a avaliação de processo é uma poderosa ferramenta de gestão que possibilita a utilização de forma mais eficiente dos recursos que serão aplicados no projeto (FARIA, 1998; COHEN; FRANCO, 1998).

Porém é pouco utilizada em projetos socioambientais, especialmente pelo fato de necessitar da construção de indicadores que deve ser realizada na criação do projeto e que permitam o seu monitoramento (SULBRANDT, 1994).

Fazendo-se a análise dos conceitos e objetivos dos três tipos de avaliação (metas, somativa e formativa), entende-se que são complementares, entende-se esta interface pois avaliação de metas tem como foco produtos e serviços imediatos do projeto, avaliação somativa tem como foco efeitos produzidos no público-alvo do projeto e a avaliação formativa tem como foco o processo de execução do projeto (COSTA; CASTANHAR, 1998).

#### 2.5.4 Momento de Escolha em Que Se Realiza

Descreve-se como momento de escolha em que se realiza a avaliação de projetos podendo acontecer antes ou depois da execução do projeto sendo que quando acontece antes e conhecida como (*ex-ante*) e quando acontece depois e conhecida como (*ex-post*). A avaliação “íntegra em avaliar o próprio projeto, por meio de crítica pertinente, viabilidade e potencial, com intuito de proporcionar critérios racionais sobre a conveniência ou não de levar o projeto adiante” (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Este tipo de avaliação, são apresentados de forma antecipada aos fatores essenciais no processo decisório, encarregando-se do “levantamento das demandas e estudos de viabilidade que irão orientar a elaboração e o desenvolvimento sustentável do projeto” (COHEN; FRANCO, 1998; FARIA, 1998).

Da forma contrária que acontece em projetos econômicos, pois a ênfase é dada a avaliação *ex-ante*, nos projetos socioambientais aplica-se em escala maior a avaliação *ex-post*. No entanto, esta particularidade dos projetos socioambientais a cada dia vem sendo consumada pela tendência de avaliar na etapa *ex-ante*, com objetivo de analisar e conhecer as possibilidades e capacidades do projeto antes de sua implementação (COHEN; FRANCO, 1998).

A avaliação *ex-post* é aquela que se realiza quando o projeto foi executado, isto é quando ele termina, depois avaliação realizada apresenta o seu impacto e os benefícios em relação ao tempo inicial, sua execução, aplicabilidade e resultados ou efeitos do projeto possibilitando desta forma analisar os caminhos que levaram ao sucesso ou ao seu fracasso e ambas as formas contribuem para projetos futuros sejam com exemplos positivos para novas futuras práticas e fracasso também é utilizado como conhecimento para aperfeiçoar e trazer melhoria contínua no processo (DORYAN *et al.*, 1990; AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; REIS, 2000c).

Cohen e Franco (1998), no que se refere a avaliação *ex-post*, apresenta um conceito que difere de outros autores conforme apresentado anteriormente, consideram que a avaliação *ex-post* pode ser realizada também na execução durante o projeto não tendo necessidade de aguardar seu término para aplicar a prática de avaliar.

Segundo estes autores, a avaliação *ex-post* “tem a intensão de estabelecer o grau de eficiência de desempenho do projeto e estabelece em que medida se estão

alcançando os objetivos propostos para público-alvo do projeto proposto” (COHEN; FRANCO, 1998).

Esta definição de avaliação *ex-post* “trabalha com processos e impactos” (LOBO, 1998).

### **2.5.5 Avaliação *Ex-ante***

Descreve-se o momento de escolha em que se realiza, a avaliação de projetos pois pode acontecer antes ou depois da execução do projeto sendo que antes (*ex-ante*), partindo dos critérios de avaliação, quanto ao momento em que se avalia os aspectos e atividades que são objetos de avaliação, (*ex-ante*) trata-se das avaliações que acontecem antes de iniciar a execução de um projeto (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

De forma geral, as avaliações são conhecidas como a *ex-ante* alguns autores referem-se a este tipo de avaliação com termos similares. Mas independentemente do termo utilizado, existe um consenso no que se refere à importância desse tipo de avaliação para bom desenvolvimento e monitoramento do projeto (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

A avaliação que se realiza antes no marco inicial de um projeto, tem como objetivo verificar a real possibilidade de se conseguir executar o projeto durante todo seu trajeto da fase de elaboração e planejamento das ações, contribuindo assim para diminuir os riscos na sua fase de construção e posteriormente na fase de execução (LOBO, 1998).

Alkin (1972) afirma que quando se tem diferentes tipos de decisões deve-se ter diferentes tipos de avaliação. Mesmo não apresentando de forma clara e direta a avaliação que pode acontecer antes do início do projeto, o autor chama atenção para a necessidade de avaliar a etapa do planejamento. Esta tipologia de avaliação tem como objetivo contribuir com informações e ter dados suficientes para que se possa ter escolhas e alternativas para construir um projeto que satisfaça e contribua para desenvolvimento do público-alvo.

Para Ander-Egg (1990) e Fernández-Ballesteros (1996), usam a prática dos critérios: momento em que se avalia e atividade avaliada para indicar os tipos de avaliação. Esses autores apresentam o conceito que avaliação que acontece antes do início do projeto é chamada de avaliação *ex-ante* assim como os termos:

avaliação antes, avaliação inicial ou pré-decisão. A avaliação é realizada antes de se tomar quaisquer decisões para empreender em um projeto, ou de aprovar um projeto para sua execução.

Os aspectos são avaliados na construção do planejamento, com este procedimento entende-se que é fundamental e formal para avaliar o potencial do projeto, entendendo que planejamento e concepção trazem informações de peculiaridades e características específica de cada projeto (AGUILAR; ANDEREGG, 1995).

Ainda conforme o autores este tipo de avaliação,

[...] consiste em avaliar o programa ou projeto em si mesmo, mediante a estimativa crítica de sua pertinência, viabilidade e eficácia potencial, com a finalidade de proporcionar critérios racionais sobre a conveniência ou não de levar a diante um programa ou projeto. Geralmente, trata de comparar a eficácia ou rentabilidade econômica das diferentes ações para alcançar os objetivos desejados (PINEAULT e DAVELUY, 1987; AGUILAR e ANDEREGG, 1995).

Faria (1998), conceitua sua tipologia de avaliação como, avaliação que ocorre antes do início do projeto que é bem próximo ao conceito de outros autores já mencionados. A avaliação é chamada de avaliação *ex-ante* pois ela acontece antes e durante a criação do projeto e tem a premissa de levantamento das necessidades e estudo que irão orientar a construção do projeto.

Se baseando pelo fator economia, a avaliação *ex-ante* é a avaliação que acontece no início do projeto (COHEN; FRANCO, 1999).

Esse tipo de avaliação tem como objetivo “oferecer critérios racionais” para oferecendo aos gestores mais segurança para tomada de decisão, o que também leva a decisão de executar o projeto ou de não implementar. Essa avaliação também possibilita organizar projetos, conforme eficiência para alcançar metas e objetivos almejados (COHEN; FRANCO, 1999).

Sendo assim, este tipo de avaliação pode ser aplicada para as finalidades de pesquisa e levantamento da realidade do projeto e a condição de conseguir os objetivos quanto para orientar na escolha entre dois ou mais projetos que foram elaborados e apresentados para resolver um problema (COHEN; FRANCO, 1999).

Usualmente os procedimentos mais utilizados para realizar este tipo de avaliação são: análise de custo, análise de benefício e análise de custo e

efetividade. Sendo a análise de custo-efetividade considerada pelos autores a ideal para avaliar projetos socioambientais (COHEN; FRANCO, 1999).

Martinic (1997), afirma que a avaliação *ex-ante* pode ser utilizada para avaliar a viabilidade do projeto na sua fase de construção e planejamento, contribuindo com critérios técnicos para que os gestores utilizem na tomada de decisão em relação a qual projeto deve ser aprovado, qual projeto tem mais aderência para ser implementado. Este tipo de avaliação tem como objetivo avaliar o planejamento do projeto onde é possível averiguar todas as diretrizes e características.

Tenório (2000), não utiliza critérios para estabelecer quais são os tipos de avaliação, mas faz referência a uma atividade avaliativa que ocorre antes do projeto ser iniciado. Quando o autor faz referência a este tipo de avaliação, e utiliza o termo análise como sinônimo de avaliação. Pois para ele análise (avaliação) deve ser a primeira etapa a ser realizada antes do projeto ser implementado na prática, esta análise (avaliação) tem como premissa identificar a viabilidade do projeto e auxiliar a escolha entre vários projetos apresentados para aprovação.

Conforme palavras de Tenório (2000),

[...] é um conjunto de atividades que tem por objetivo principal avaliar previamente o projeto que se pretende implantar, permitindo que a comunidade verifique antes mesmo de começar a desenvolver um determinado projeto, se será possível realizá-lo totalmente, tendo como ponto de partida o que foi inicialmente planejado.

Denominada de avaliação *ex-ante* aquela que se realiza antes do início do projeto, apresentada pelo Banco Internacional de Desenvolvimento – BID (1997) a perspectiva do marco lógico, a avaliação que acontece antes da implementação do projeto, sendo mais específica durante a sua preparação na sua concepção.

Esta avaliação tem função formativa, ou seja, tem como objetivo de contribuir ou construir ou planejar o projeto, oferecendo as condições para que a atividade de avaliação possa ser realizada durante o ciclo de vida do projeto (BID, 1997).

Viedma (1996), utiliza o critério: momento em que se avalia, para propor sua tipologia de avaliação, ele afirma que avaliação que acontece antes da execução do projeto é conceituada de avaliação formativa. Que tem como objetivo aperfeiçoar e melhorar o que foi planejado para o projeto e a sua gestão. Essa avaliação busca em produzir e apresentar dados que apoiam na concepção e desenvolvimento do projeto.

Em suas próprias palavras,

[...] A avaliação formativa, portanto, tem muito a ver com o planejamento do projeto. Nesse sentido, vale perguntar se o projeto deve ou não ser lançado; se os materiais de intervenção são adequados (VIEDMA, 1996).

Viedma (1996), apresenta avaliação formativa como um tipo de avaliação que ocorre antes do início do projeto, comparando-a não só com o momento que se avalia para conceber sua tipologia, como valendo ao sentido (função ou papel) que esse tipo de avaliação pode exercer, no que se refere a processo de decisão de qualquer fase do projeto.

### **2.5.6 Avaliação de Processo**

De maneira geral a avaliação que acontece durante a execução do projeto, faz uma interface direta com o processo de implementação e o seu desempenho. Destaca a importância da gestão e se preocupa em produzir dados e informações para alterações e correções que possam trazer melhorias e otimizar o funcionamento de um projeto e podendo assim melhorar os resultados (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Alkin (1972) não utiliza os critérios já mencionados antes para realizar sua tipologia de avaliação. No entanto, ele diz que cada decisão precisa de tipos diferentes de avaliações e o tomador de decisão é quem esboça a natureza do que será avaliado. Mesmo sem fazer menção direta ao momento em que realiza a avaliação, destaca que em um projeto as duas áreas existem precisam ser avaliadas. Sendo elas: implementação do projeto e melhoria do projeto ambas com grande importância para conseguir sucesso no projeto.

A primeira, ele afirma que “o cuidado da avaliação é estabelecer o nível do que foi planejando fazendo a comparação com o que foi implementado”. A segunda área – melhoria do projeto -, busca coletar informações sobre o funcionamento do projeto, com o objetivo de aprimoramento durante o ciclo de vida do projeto.

Dado a importância dos conceitos propostos pelo autor, entende-se que as avaliações de implementação e melhoria devem ser entendidas como avaliações que acontecem durante a implementação do projeto e que detêm sobre os aspectos

do processo de implementação e do funcionamento, o propósito de reter informações que suportem na tomada de decisão.

Holister (1972), diz que a avaliação que acontece durante a implementação do projeto é chamada de avaliação de processo. A avaliação de processo abrange o monitoramento das funções e as atividades administrativas, da área contábil e dos tramites financeiros do projeto. Essa avaliação tem como foco principal informar se o projeto está sendo gerido corretamente e eficazmente. Desta forma possibilita informações que podem gerar mudanças necessárias e importantes na sua execução.

Figueiredo e Figueiredo (1986), não se preocupou em estabelecer critérios para identificar os tipos de avaliação, os autores afirmam que a avaliação que acontece durante a implementação é chamada de avaliação de processo e seu objetivo é aferir a eficácia. Ou seja, “monitorar e aferir os resultados, estratégias e execução do projeto e se estão sendo concretizadas conforme as definições previamente estabelecidas”.

Os autores, ainda afirmam, que na avaliação de processos, podemos encontrar três linhas distintas: a avaliação de metas (a mais conhecida), a avaliação de meios (apresenta três critérios de eficácia já estabelecidos: funcional, administrativa e contábil) e a última é a avaliação de custo-benefício e custo-eficiência.

Worthen (1997), afirma que avaliação que acontece durante a execução do projeto é conhecida como avaliação formativa. O seu objetivo é de permitir mérito ou valor e aperfeiçoar o funcionamento do projeto durante toda sua execução. Sendo assim esse tipo de avaliação possui um papel importante no processo de implementação e de desenvolvimento do projeto pois direciona às decisões sobre o seu funcionamento. O autor, destaca o quão importante é essa avaliação pois ela garante que “o processo de desenvolvimento do programa se torna incompleto e ineficiente caso não ocorra à avaliação formativa (WORTHEN, 1997).

Mesmo não deixando claro os critérios que contribuiram para orientar a classificação dos tipos de avaliação, Weiss (1998, 1999), direciona para duas avaliações que podem ser aplicadas durante a implementação do projeto são elas: a avaliação de processo e a avaliação formativa. A primeira, a autora diz que os avaliadores ao dirigir seus estudos e trabalhos nos aspectos do desenvolvimento do projeto estão fazendo e realizando uma avaliação de processo. Essa avaliação tem

como objetivo informar até onde o programa está sendo executado seguindo as diretrizes negociadas (fidelidade na execução do planejamento do projeto).

O segundo tipo – a avaliação formativa -, inicialmente era utilizada para avaliar os aspectos referente ao desenvolvimento do projeto, essa avaliação tem como função oferecer informações para melhoria do projeto durante sua implementação. Foi criada com objetivo de avaliar projetos, a função principal da avaliação formativa – o *feedback* negativo, conforme Weiss (1998, 1999), pode ser realizada em qualquer tipo de projeto.

Apresentado o esclarecimento da avaliação: de processo e avaliação formativa – Weiss (1998) faz uma equiparação entre elas. A autora afirma que avaliação de processo tem este nome por interagir com os aspectos a serem avaliados. A avaliação formativa, é chamada por interagir com objetivo ou com a utilização das informações dentro do processo de execução e desenvolvimento do programa.

A semelhança das funções da avaliação, o momento em que se avalia e o aspecto do projeto a ser avaliado, aparentemente este é o motivo que a avaliação formativa e avaliação de processo seja utilizada como sinônimos. Sabendo que ambas acontecem durante a execução do projeto, Weiss (1998) diz que o avaliador, quando aplica a avaliação do processo de implementação de um projeto, também pode usufruir-se da função da avaliação formativa (que é de aperfeiçoar o projeto em execução).

Para Viedma (1996) as avaliações podem ser classificadas no momento em que são realizadas e deve se atentar com os elementos internos, relacionados ao funcionamento do projeto. Desta forma, a avaliação acontece durante a execução do projeto e é chamada de avaliação de processo e abrange “o monitoramento de tudo que é realizado ou não durante do desenvolvimento do projeto. Ainda são acompanhadas de perto as barreiras e dificuldades que encontram no seu desenvolvimento, buscando realizar ações de melhoria para as tarefas que são realizadas e assim superá-las.

Sem se preocupar com os termos que a avaliação realizada durante o desenvolvimento do projeto possa ter, e, considerando, as definições desse tipo de avaliação e dos aspectos/atividades que são avaliados, entende-se que as avaliações sugeridas por Alkin (1972), Holister (1972), Worthen (1997), Weiss (1998, 1999) e Viedma (1996), são similares, pois apresentam como o foco o interesse no

processo de execução e desenvolvimento do projeto na visão de contribuir para melhorias. Aparentemente as diferenças entre os autores aqui apresentados estão correlacionadas ao modelo que eles discutem o tema do que propriamente a questões conceituais.

Briones (1998) afirma, “que existem diferentes tipos de avaliação que são diferentes com os critérios que foram estabelecidos”. Deste ponto em diante o autor ao estabelecer os tipos de avaliação não especifica quais são os critérios que ele utiliza, mas, propõe quatro tipos de avaliação, são apresentadas por ele, e se relacionam com o momento que se avalia e o com o aspecto/atividade que é aferido e, sendo assim, devem ser consideradas como avaliações que acontecem durante a etapa de execução do projeto. São elas: “avaliação intermediária”, “avaliação formativa”, “avaliação do processo” e “avaliação de objetivos internos”.

A avaliação intermediária ou avaliação formativa, Briones (1998) diz que as duas formas podem ser encontradas como formas sinônimas. Este fato se dá porque o termo avaliação formativa, tem sua origem do campo educacional, e foi transferido e utilizado em outros campos de atividades empresariais ou institucionais onde é conhecido e utilizado como sinônimo de avaliação intermediária”.

As avaliações têm como ponto principal o interesse na funcionalidade do projeto. O objetivo é aprimorar o desenvolvimento do projeto por meio da produção de informações que colhem promovendo uma retroalimentação. A avaliação formativa

[...] É o estudo que é realizado durante o processo de elaboração de um currículo e tem por objetivo, como o próprio nome indica, fornecer informações de feedback que permitam aprimorar (treinar) aquele instrumento ou procedimento instrucional (BRIONES 1998).

As avaliações intermediárias, conforme Briones (1998), tem sua origem do campo social e

[...] buscam informações durante o desenvolvimento do programa para detectar problemas operacionais e buscar soluções adequadas e oportunas. Em qualquer projeto, é desejável que essas avaliações intermediárias sejam contínuas, de modo que sirvam de suporte permanente às inúmeras atividades que acontecem durante sua implementação.

Em relação à avaliação de processo pode ser realizada em dois níveis diferentes: “processo de manutenção” e “processo de mudanças e inovação” Briones

(1998) diz que elas, de forma geral, têm como objetivo avaliar o "desempenho e outros aspectos dinâmicos de um projeto."

O autor, no que se refere a avaliação de objetivos internos, afirma que esse tipo de avaliação tem o objetivo de "Verificar o cumprimento e tais objetivos e a relação com a organização do projeto, a qualidade dos instrutores, os recursos utilizados, entre outros" e pode ser reconhecida como similar da "avaliação intermediária e contínua" (BRIONE, 1998).

Dando importância as definições de Briones (1998), e fazendo a relação entre eles os critérios apresentados, pode se dizer que avaliação intermediária ou formativa é chamada por ter interação com o momento em que se avalia e também com o seu propósito. No entanto a avaliação de processo e avaliação de objetivos além da interface com o momento em que se avalia, são conhecidas também por seus aspectos que são objetos de avaliação.

Fernández-Ballesteros (1996), estabelece os tipos de avaliação utilizando como critério o momento em que se avalia. Para a autora a avaliação que acontece durante a implementação do programa é chamada de avaliação formativa e "avaliação de implementação do projeto". A avaliação formativa tem o objetivo primordial a melhoria e aperfeiçoamento do projeto. A avaliação implementação do projeto é conhecida como avaliação de processo, e faz interface com os aspectos de implementação. Com as palavras da autora,

[...] Quando se faz uma avaliação de processo, ao tentar saber se os elementos que o constituem estão a ter micro efeitos e/ou se está a desenvolver-se no sentido pretendido, estamos a julgar o andamento do programa. Isso é importante não só porque nos permitirá melhorar o programa em tempo real (pois há dois objetivos da avaliação formativa), mas porque nos permitirá estabelecer o suficiente até que ponto os diferentes elementos constituintes do programa estão sendo dispensado convenientemente (FERNANDÉZ-BALLESTEROS, 1996).

Fernández-Ballesteros (1996) refere-se que à avaliação formativa é decorrente dos pressupostos de Scriven. Importante ressaltar, que este tipo de avaliação foi assim nomeada, devido a função que exerce, mais usualmente está relacionada ao momento em que se avalia. Esta duplicidade se deve ao fato de que a avaliação que acontece no momento da implementação do projeto tem função personalizada que pode ser considerada uma função formativa.

Sendo assim, o avaliador ao aplicar sua avaliação de implementação de um projeto, faz com a visão da avaliação formativa que é melhorar o desenvolvimento.

Dando ênfase que não se deve pensar em avaliar aspectos e características no final do projeto antes de conhecer o que verdadeiramente aconteceu durante o processo de execução, conhecendo também os aspectos, ações ou atividades que foram executadas ou não dentro do tempo de vida do projeto (FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, 1996).

O critério utilizado por Ander-Egg (1990), é o critério momento em que se avalia e assim apresenta a sua tipologia. Para o autor, a avaliação que se realiza durante a execução do projeto é chamada de avaliação parcial e tem como objetivo incluir melhorias e correções durante do desenvolvimento do projeto. O intuito desta avaliação é de reformular, desenvolver, analisar e orientar o que está sendo executado e ao mesmo tempo estar perto do projeto em todas as suas fases de execução. Durante o processo de implementação do projeto precisar escolher quais os aspectos vão ser objetos de avaliação.

O autor apresenta os aspectos em duas áreas: concordância interna e concordância externa. A concordância interna pode se usar quatro subtipos de avaliação. Sendo elas: “avaliação de execução de projeto”, “avaliação da execução”, “avaliação do perfil estrutural e funcional” e “avaliação de procedimentos”.

A definição dos subtipos acima apresentado são da seguinte forma:

a) a avaliação da execução do projeto traz como foco a verificação de até onde as metas e objetivos pré-estabelecido foram alcançados;

b) avaliação de implementação tem como objetivo estimar os recursos, avalia os meios, e ação necessária para o andamento do projeto. Nesta fase avalia se as tarefas estipuladas foram aconteceram assim como faz a averiguação da motivação das pessoas envolvidas no projeto, avalia os recursos financeiros, humanos, materiais, econômicos e técnicos se estão disponíveis;

c) avaliação do perfil estrutural e funcional empreende em uma análise da estrutura organizacional da instituição; e a última a avaliação de procedimentos, traz no seu objetivo conferir quais formatos e quais procedimentos que foram usados durante a execução e desenvolvimento do projeto, como se deu a sua operacionalização.

Conforme Jiménez Lara (1996), a avaliação de implementação tem o objetivo de entender como foi criado como será desenvolvido e determinar as divergências

entre a sua execução com o que foi previsto na sua concepção. A avaliação de monitoramento com as palavras do autor.

[...] As operações de avaliação do funcionamento do programa que normalmente são realizadas pelos próprios gestores, utilizando procedimentos sistematizados e contínuos de coleta de informações, a fim de detectar possíveis desvios e melhorar a gestão do programa (JIMÉNEZ LARA, 1996).

Para o subtipo avaliação de processo, Jiménez Lara (1996), afirma que “avaliação de processo” tem o objetivo de conhecer se realmente o projeto está aplicando corretamente o recurso disponível de forma adequado e dentro dos prazos previstos do projeto.

O autor ainda afirma que a avaliação de produtividade tem como objetivo estabelecer quais foram os produtos conquistados como resultados da realização das ações e atividades do projeto, e qual a relação existente entre a quantidade e a qualidade dos resultados obtidos “consequência” da realização das atividades do programa, e que relação existe entre o volume e a qualidade dos produtos obtidos e os insumos utilizados para eles” (JIMÉNEZ LARA, 1996).

O Bid (1997), também se refere à avaliação que acontece durante o processo de execução do projeto. O Bid (1997), a avaliação que acontece durante o desenvolvimento do projeto, é chamada de “avaliação simultânea” e tem a função formativa, que é a de auxiliar a ação de melhoria contínua do projeto. Esse tipo de avaliação “É um acompanhamento continuado, apesar de alguns registros com dificuldades entre banco e entidades beneficiadas, que muitas vezes também realizam avaliações operacionais formais durante a execução do projeto.

A afirmação do Bid (1997), indica a existência de duas formas de avaliar o processo de execução do projeto e que ele denomina como ferramentas: o monitoramento e acompanhamento da execução, e, até a avaliação intermediária ou avaliação de execução. Segundo BID o monitoramento é um procedimento que traz a possibilidade de se verificar “a eficiência e sua eficácia na execução de um projeto, mapeando as conquistas e fragilidades, portanto, solicita medidas corretivas para otimizar os resultados desejados do projeto”.

No entanto, a avaliação operativa é uma atividade que é levada à risca quando se identifica que o projeto apresenta falha na sua gestão ou na sua programação, sendo possível ser realizada em qualquer fase durante a execução do

projeto. Essa avaliação é útil “para aprofundar a análise dos problemas de execução ou para ajudar na tomada de decisões sobre a programação de projetos” (BID, 1997).

Com essas afirmações entende-se que o monitoramento e acompanhamento são atividades rotineiras e contínuas de acompanhamento do processo de execução de um projeto, no tempo em que a avaliação operática acontece depois de detectar um problema na gestão o que propõe falha no desenvolvimento do projeto.

Ao analisar os conceitos, entende-se que elas são semelhantes.

Para Martinic (1997), estabelece os tipos de avaliação que ocorre durante a execução do projeto. Inicialmente o autor usa conjuntamente o momento em que se avalia e o aspecto que é avaliado que é avaliado para propor sua tipologia. Posteriormente, o autor classifica o tipo de avaliação de forma cíclica (processo integrado) do desenvolvimento do projeto e defini de “ciclo de vida do projeto, concepção, execução e avaliação”.

O autor afirma que durante a execução de um projeto é possível realizar dois tipos de avaliações: a avaliação de monitoramento e avaliação de processo. Atividade de monitoramento é estabelecido por Martinic (1997), como uma atividade de “registro e verificação do que é realizado no decorrer do projeto para manter o direcionamento das atividades; fazer as correções de melhorias, fazer as alterações que forem pertinentes e assim garantindo os resultados esperados”.

Martinic (1997), classifica avaliação de processo a partir do contexto que é avaliado dentro do processo de execução de um projeto, e é chamada de “avaliação de processo ou avaliação intermediária”, seu objetivo é averiguar o processo de funcionamento e os processos que fazem interface do projeto. Sendo possível comunicar novos procedimentos interativos, novas práticas e habilidades.

Com suas próprias palavras, esse tipo de avaliação estuda

[...] A relação entre as atividades e os produtos ou resultados alcançados pelas mesmas atividades. O objetivo da análise são os resultados das atividades desenvolvidas pelo projeto e que se expressam em mudanças na realidade material; no conhecimento ou informação que se tem sobre um tema ou problema, nas relações sociais e nos sistemas de comunicação entre aqueles que participam do programa e os atores ou grupos que causam tais problemas (MARTINIC, 1997).

Utilizando dos conceitos propostos por Martinic (1997), entende-se que o seguimento ou monitoramento são diferentes da avaliação de processo comparado ao objetivo que cada uma delas possui.

Já as avaliações aplicadas durante a execução do projeto, apontadas por Faria (1998) são conhecidas como: avaliação de acompanhamento e monitoramento (avaliação de eficiência) e avaliação formativa (avaliação de processo ou avaliação de eficácia).

O acompanhamento e monitoramento (avaliação de eficiência) propõe em adequar o planejamento do projeto e sua execução. Essa atividade tem o objetivo fazer a interferência no processo de implementação adequando ações desviadas identificadas, através da alteração dos cenários jurídico, administrativo, financeiro e organizacional. Conforme Faria (1998), a avaliação de processo (avaliação formativa ou avaliação da eficácia), tem o objetivo:

[...] acompanhar, observar e testar ou executar o programa para aprová-lo. Este acompanhamento inclui o diagnóstico, podendo faltar dois instrumentos, procedimentos e métodos contidos, bem como a adequação do público-alvo e o impacto do programa, aumentando a sua adequação aos seus objetivos e metas.

Ao analisar a proposta dos tipos de avaliação apresentados por Martinic (1997) e Faria (1998), desconsiderando como foram estabelecidos, afirma-se que ambos comungam da mesma perspectiva, no que se refere a diferenciação entre seguimento e monitoramento e avaliação de processos.

Conforme palavras de Cohen, 1994, sua definição para avaliação de processo

“À avaliação de processos determina a medida em que os componentes de um projeto contribuem ou são incompatíveis com os fins perseguidos. É realizada durante a implementação e, portanto, afeta a organização e as operações. Procura detectar as dificuldades que ocorrem na programação, administração, controle etc., para serem corrigidas oportunamente, diminuindo os custos derivados da ineficiência. Não é um balanço final, e sim uma avaliação periódica. Diferencia-se da retroalimentação que é uma atividade permanente de revisão, realizada por aqueles que estão implementando o projeto. Sua função central é medir a eficiência de operação do projeto” (COHEN, 1993).

Cohen e Franco (1999) utilizam o critério do momento em que se avalia para propor os tipos de avaliação. Os autores afirmam que avaliação que acontece após a avaliação *ex-ante* e durante a implementação do projeto é um tipo de avaliação *ex-post*. Como este termo é utilizado para sinalizar a avaliação que acontece depois do

final do projeto, Cohen e Franco (1999) utilizam o termo avaliação de processos ou concomitante com forma de diferenciá-la. A avaliação de processos ou concomitante,

[...] procura detectar as dificuldades que ocorrem durante na programação, administração e controle etc., para serem corrigidas oportunamente, diminuindo os custos derivados de sua ineficiência. Não é um balanço final e, sim uma avaliação periódica. Diferencia-se da retroalimentação que é uma atividade permanente de revisão, realizada por aqueles que estão implementando o projeto. Sua função central é medir a eficiência de operação do projeto (COHEN e FRANCO, 1999).

### **2.5.7 Avaliação *Ex-post***

A avaliação que usualmente se realizada quando se finaliza o projeto e conhecida como avaliação *ex-post*. Busca levantar dados após o término do projeto, para valorizar os objetivos alcançados. Alkim (1972), entende que o projeto tem áreas de necessidades de avaliação, sendo assim afirma que, ao término de um projeto, se faz necessário a realização de uma avaliação para que possa ser capaz de abastecer com informações para os gestores possam tomar decisão para o projeto como todo. Esta avaliação é intitulada como avaliação de certificação do projeto.

Para Holister (1972), reconhece que a avaliação que acontece após o término do projeto é conhecida como avaliação de resultados ou avaliação de custo-benefício. Segundo o autor, este tipo de avaliação torna possível entender se o projeto obteve êxito ou foi um fracasso.

Worthen (1997), para especificar sua tipologia de avaliação, não utiliza critérios, mas indica para a avaliação que acontece no final do projeto. O autor reitera que esse tipo de avaliação é conhecido como avaliação somativa. A avaliação somativa exercesse o papel de apoiar na tomada de decisão para continuação, encerramento ou a expansão do projeto que está sendo avaliado.

Não utiliza critérios para definir sua tipologia, mas aponta para dois tipos de avaliação que acontecem no final do projeto são elas: avaliação somativa e avaliação de resultados (COSTA; CASTANHAR, 1998).

A avaliação somativa – a autora associa com o papel que a avaliação exerce no processo decisório. A avaliação somativa tem como função oferecer informações

para apoiar na tomada de decisão de continuidade ou término do projeto (COSTA; CASTANHAR, 1998).

Segundo Sulbrandt (1994), avaliação de resultados tem como ponto focal as consequências dos projetos para o seu público-alvo. Assim, os resultados acordados previamente foram alcançados e se promovem mudanças ao público-alvo beneficiado (e que proporção as mudanças têm interface com o projeto).

Ao contrário de Sulbrandt (1994), Viedma (1996) apresenta sua tipologia utilizando o critério momento em que ocorre a avaliação. Em relação à avaliação que acontece depois do término do projeto, o autor afirma, que esse tipo de avaliação é conhecido como avaliação de resultados, devido ao fato de se zelar com os impactos e efeitos do projeto. Buscando ser mais específico o autor destaca com suas palavras esse tipo de avaliação.

[...] Normalmente requer o uso de uma estrutura experimental. Dizendo quadro, é aplicado para estimar o impacto de um agente causal ou tratamento. Nesse sentido, as unidades às quais um tratamento tem que ser definido e observado uma questão [...] Crucial para avaliar os resultados é: O programa atingiu os efeitos especificados em seu projeto? Para responder a esta pergunta existe que atendam aos objetivos do projeto, os instrumentos de monitoramento e medição (VIEDMA, 1996).

Briones (1998), para estabelecer sua tipologia de avaliação, não se preocupa com os critérios, mais direciona para alguns tipos de avaliação que se correlacionam com a finalização do projeto. Pode-se confirmar que para esse autor a avaliação que ocorre do final do projeto é chamada de avaliação final ou avaliação *ex-post*. A avaliação final tem como proposta “informar se os resultados esperados foram alcançados ou não, e os fatores que levaram a conquista ou não desses resultados”.

A citação acima apresenta um segundo tipo de avaliação conceituada pelo autor como avaliação de resultados. Em suas próprias palavras,

A avaliação dos resultados refere-se a: a) se o programa produziu ou não mudanças, isto é, se foi ou não eficaz; b) no nível ou magnitude de mudanças produzidas globalmente ou em subgrupos da população; c) para a intensidade ou profundidade das mudanças; d) a qualidade dos próprios (BRIONES, 1998).

Fernández-Ballesteros (1996), aplica do critério do momento em que se avalia o projeto para definir a sua tipologia de avaliação. Destaca-se ainda que denominada de avaliação somativa a mesma é realizada no final do projeto e

também pode ser chamada de avaliação de resultados ou avaliação final ou avaliação de impacto.

Essa avaliação tem como meta e objetivo avaliar os resultados e impactos quanto a sua função de eficácia, eficiência e efetividade.

Quando menciona este tipo de avaliação, a autora busca as hipóteses de Scriven, da mesma forma que Worthen (1997), Weiss (1998). Para Briones (1998) os resultados “são promoção de mudanças, modificações e alteração que produzem no público-alvo em de determinado momento ou contexto”.

Para Ander-Egg (1990) da mesma maneira que Fernández-Ballesteros (1996) também aplica o critério pelo qual se avalia para determinar os tipos de avaliação.

O autor afirma que a avaliação que acontece no final do projeto é chamada de avaliação final e estabelece a etapa final do processo metodológico e tem como objetivo medir, analisar e informar o desenvolvimento geral de um projeto (ANDER-EGG, 1990).

Conforme o autor, os aspectos que são avaliados no final de um projeto fazem parte da proporção área externa. Desta forma para Ander-Egg (1990), é factível realizar os subtipos de avaliação, conforme definição:

- 1) avaliação de resultados eficazes, busca informações se o projeto correspondeu aos objetivos ou não e ao problema real;
- 2) avaliação da coordenação externa do projeto, considera a interface do projeto que vai ser avaliado com as unidades operacionais externas a ele;
- 3) Avaliação dos efeitos indiretos, mede os efeitos indiretos do projeto sendo eles negativos ou positivos;
- 4) avaliação de opinião do público-alvo ou beneficiados, tem como objetivo saber a opinião dos beneficiários do projeto quanto a sua execução e transformação.

O critério utilizado por Jiménez Lara (1996) para aplicar sua tipologia, foi considerado e é equiparado ao critério aspectos/atividades que são avaliadas.

Sendo assim, o autor afirma que se pode avaliar produtos ou serviços de um projeto. E esta avaliação é conhecida como avaliação de produto (avaliação de realização ou execução e avaliação de impacto) dando ênfase os efeitos gerados pelo projeto na sua projeção externa (JIMÉNEZ LARA, 1996).

Pode se realizar esse tipo de avaliação como um subtipo, isso dependendo do aspecto ou da atividade a ser avaliada. Costa e Castanhar (1998) apresenta esses subtipos de avaliação que são denominados como:

- 1) avaliação de eficácia;
- 2) avaliação de efetividade e avaliação de eficiência;
- 3) avaliação de impacto e avaliação de pertinência.

Jiménez Lara (1996) afirma que esse tipo de avaliação de produto tem como ponto focal o interesse, os efeitos produzidos pelo projeto e sendo assim, “supõe da formulação do juízo de valor sobre a eficácia do projeto” logo temos a avaliação da pertinência,

[...] Concentra-se em considerar se os objetivos do programa são ou permanecer socialmente significativo e relevante, justificar os recursos utilizados, tendo em conta que podem ser atribuídos ao cumprimento de objetivos alternativos, e há consenso adequado em torno da utilidade do programa (JIMÉNEZ LARA, 1996).

Fernández-Ballesteros (1996), Ander-Egg (1990) e Jiménez Lara (1996), os autores utilizam somente de um critério para estabelecer os tipos de avaliação que acontecem no final do projeto, Aguilar e Ander-Egg (1995), utilizam os critérios de avaliação – momento em que se avalia e aspecto/atividade que é avaliado -, para conceituar os tipos de avaliação.

Aguilar e Ander-Egg (1995) afirmam que existem dois tipos de avaliações que são aplicadas quando o projeto se encerra: avaliação do fim do projeto e avaliação ex-post. Conforme esses autores, o primeiro tipo de avaliação – a avaliação do fim do projeto – se realiza tão logo o projeto seja concluído. E o segundo tipo de avaliação, a avaliação ex-post, é conhecida como avaliação de impacto ou avaliação pós-decisão, “e levada à risca quando o projeto alcançou todo seu desenvolvimento (sejam em meses ou até anos depois que o projeto finalizou) (AGUILAR e ANDER-EGG, 1995).

Aguilar e Ander-Egg (1995) afirmam que essas avaliações são duas versões de avaliação de resultado “ambas apresentam informação sobre a execução, desenvolvimento e resultados ou efeitos de um projeto”.

Sendo assim entendendo o critério ou aspecto/atividade que pode ser avaliado, os autores dão ênfase que a avaliação realizada ao final do projeto deve avaliar a eficácia (resultados) e eficiência (viabilidade econômico) de um projeto (COSTA; CASTANHAR, 1998).

Sinalizando para avaliações que acontecem após o final do projeto, para Bid (1997), a avaliação que acontece no final do projeto é chamada de avaliação *ex-post*

e tem função somativa. Essa avaliação faz mediação entre a identificação original e questiona sobre a execução e desempenho de desenvolvimento.

Bid (1997), distingue dois tipos de avaliação que acontecem no término do projeto: “avaliação de conclusão” e a “avaliação pós conclusão” e o *ex-post*. A diferenciação entre esses tipos de avaliação direciona para que o Bid (1997) “que a conclusão de um projeto não significa o fim das contribuições do projeto para o processo de desenvolvimento”. Dentro desta perspectiva, a “avaliação de conclusão” precisa ser realizada imediatamente o término de um projeto e é operacionalizada por três subtipos de avaliações assim chamadas: conclusão do projeto, análise de execução do projeto e avaliações *ex-post* do beneficiário.

Em relação à avaliação de “avaliação pós-conclusão ou *ex-post*”, o Bid (1997), afirma que a mesma precisa ocorrer de preferência depois de três anos do encerramento do projeto. Esse tipo de avaliação em um projeto tem como objetivo “entender os efeitos no processo de desenvolvimento e utilizar o conhecimento adquirido para reconhecer seus sucessos, aproveitando a experiência adquirida ou para aprender com projetos cujo impacto foi modesto ou negativo.

Essa avaliação também é conhecida como “avaliação de impacto ou avaliação operacional”. Referente a avaliação de impacto e *ex-post* ou avaliação operativa, o Bid (1997), afirma que esse tipo de avaliação além de reter-se sobre impactos, elas devem considerar os outros três “conjuntos importantes de questões gerais: eficiência, eficácia, continuidade da justificativa”.

Relação ao último conjunto apontado – “continuidade e justificativa do projeto” – o Bid (1997) afirma que esta avaliação se “refere-se ao grau das condições do início e desenho dos projetos se continuam compatíveis com as prioridades apontadas para desenvolvimento do projeto entendendo, setores, macro e políticas públicas”.

Martinic (1997), analisa o critério momento em que se avalia, e afirma que a avaliação realizada no término do projeto é chamada de “avaliação *ex-post*”. Com suas próprias palavras,

Nos projetos que foram concluídos, a avaliação *ex-post* tem que fazer com a decisão de continuar implementando o projeto, pois há mais benefícios do que custos ou se a implementação for suspensa, por que a situação inversa ocorre (MARTINIC, 1997).

Em relação ao critério aspecto/atividade a ser avaliado, Martinic (1997) sinaliza para a avaliação denominada de “avaliação de impacto”. Esse tipo de avaliação, tem o objetivo estudar as mudanças que foram produzidas na situação/problema que o projeto gerou.

A análise dos resultados é realizada com o objetivo de averiguar se o projeto contribuiu para a solução do problema. Essa avaliação também pode ser chamada de avaliação somativa e normalmente é realizada depois que o projeto se finaliza ou alguns anos depois.

Nas palavras de Martinic (1997), uma avaliação de impacto

“Estuda as mudanças que o projeto produz na situação problemática que aborda. Isso pode se concentrar na análise do resultado intermediário ou nos resultados finais ou no próprio impacto.”

Já Faria (1998) estabelece os tipos de avaliação sem citar quais critérios foram utilizados.

Ainda assim, frente as definições apresentadas pela autora, é possível afirmar que, as avaliações apresentadas ocorrem no final do programa e são denominadas de avaliação *ex-post*, avaliação somativa ou avaliação de resultados.

Esse tipo de avaliação, conforme Faria (1998), envolve estudos de comparação entre programas que são divergentes, subsidia decisões e avalia em especial a maior ou menor efetividade de formas e tratamentos oferecidos ao público-alvo.

O objetivo principal é permitir a escolha do melhor projeto para alcançar as metas de médio e longo prazo. Cohen e Franco (1999), utilizam o critério momento em que se avalia, e afirmam que a avaliação que acontece depois da conclusão do projeto é chamada de avaliação *ex-post* ou avaliação terminal. Com este tipo de avaliação os objetos ou características a serem avaliados são os impactos que o projeto produziu. Para esses autores, a avaliação de impacto tem como objetivo “determinar em que medida o projeto alcança seus objetivos e quais são os seus efeitos secundários (previstos ou não previstos)”. Sendo assim, o avaliador “olha para trás” analisando se o projeto cumpriu sua proposta inicial ou não, descobrindo e identificando as causas (COHEN; FRANCO, 1999).

Para os autores, as informações alcançadas através da avaliação de impacto de um projeto “é utilizável para decidir sobre sua eventual continuação, para

formular outros projetos futuros e, enfim, para tomar decisões sobre política pública” (COHEN; FRANCO, 1999). As metodologias que são utilizadas para operacionalizar esse tipo de avaliação são: o método experimental, o quase experimental ou não-experimental.

Diz Tenório (2000) que ao final do projeto, é fundamental aplicar uma avaliação com o objetivo de colher e analisar todas as informações para “fazer um julgamento do objetivo de um projeto concluído”. Para este autor, essa avaliação é reconhecida como de avaliação final ou avaliação de impacto e:

[...] serve para conhecer como foi executado o projeto, dar valor aos resultados obtidos, tomar decisões sobre a continuidade ou interrupção das ações, eliminar ou diminuir os efeitos negativos, aumentar os efeitos positivos ou ainda, decidir sobre um novo projeto com base em informações seguras.

Para autor acima, existem muitas formas de se fazer uma avaliação final ou de impacto e que ele define assim:

1) avaliação do processo de gestão, tem como objetivo averiguar “como foram as tomadas de decisão de gestão”;

2) avaliação de objetivos e metas tem como objetivo averiguar se “os objetivos e metas propostas foram alcançadas, com qual tempo e qual o custo para este alcance”;

3) avaliação comparativa tem como objetivo “comparar a situação atual e situação após a implementação do projeto”;

4) avaliação de custo-benefício tem como objetivo “comparar os custos do projeto com os benefícios do projeto (TENÓRIO, 2000).

### **2.5.8 Posição do Avaliador**

O critério utilizado – posição do avaliador (quem realiza a avaliação) é importante pois, a depender de quem esteja realizando a avaliação pode existir vantagens e desvantagens que vão influenciar diretamente tanto na execução do projeto quanto no resultado da avaliação. Os tipos de critérios são:

a) Avaliação externa é realizada por avaliadores que não fazem parte da instituição; normalmente, são profissionais especializados em avaliação;

b) Avaliação interna, os avaliadores são pessoas que compõem a equipe gestora do projeto, não sendo os responsáveis diretos pela execução deste;

c) Avaliação mista é realizada por uma equipe de avaliadores internos e externos ao projeto;

d) Autoavaliação, é realizada pelas pessoas que trabalham na execução do programa; acontece na perspectiva de verificar os “cumprimentos das metas propostas” (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Segundo os autores Aguilar e Ander-Egg (1995), o comprometimento do profissional que avalia e atua com o processo de execução do projeto, é fundamental, para qualificar as avaliações externa, interna, mista ou autoavaliação.

A avaliação externa é aquela que é realizada por avaliadores especializados, profissionais (pesquisadores ou consultores) que supostamente tem experiência, objetividade e neutralidade. Podem ser contratados para este trabalho pela investidor ou por uma instituição hierarquicamente superior ao executor do projeto, estes avaliadores não têm nenhum vínculo ao projeto (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; REIS, 2000c).

Definido por Arretche (1998), a autora considera que organizações estruturadas e independentes tem possibilidades maiores e oferecem incentivos, tendo como base os critérios de valor de forma clara e os objetivos bem definidos, construir instrumentos personalizados para responder à debates da relação entre política pública, seus processos e seus resultados.

A avaliação externa apresenta vantagens como, o avaliador externo não tem nenhum interesse a não ser aqueles criados para avaliar e apresenta uma garantia maior de objetividade, não ter nenhum envolvimento com o projeto a ser avaliado evitando assim possíveis conflitos em grupos de interesse o que garante ainda mais objetividade à avaliação (TRIPODI *et al.*, 1975).

Contando ainda, com a experiência destes avaliadores, se torna possível definir comparações com os objetivos ou projetos similares já avaliados anteriormente por eles (COHEN; FRANCO, 1998).

Cita-se como desvantagem a dificuldade de uma pessoa interessada a instituição, conseguir informações e aspectos sobre a natureza e funcionamento do projeto e até mesmo da instituição. Isso pode ser porque o avaliador externo pode ter capacidade técnica aperfeiçoada, mas sem o menor conhecimento da prática do projeto a ser avaliado (BELL, 1994).

Em relação à avaliação interna, autores afirmam que também existem vantagens e desvantagens.

Uma das vantagens da avaliação interna é a instituição gestora do projeto que realiza a avaliação internamente. Dentro da própria instituição os atores são vinculados e estão envolvidos com a execução do projeto tem total conhecimento dos objetivos, metodologia e atividades do projeto. Outra vantagem apresentada pelos autores é que como os atores da própria instituição realizam a avaliação se torna mais viável e as informações produzidas sejam aproveitadas para implementar medidas corretivas (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; REIS, 2000c; COHEN; FRANCO, 1998).

Ainda como vantagem da avaliação interna entende-se que os avaliadores têm maior conhecimento sobre o projeto que está sendo avaliado, o campo político que permeia a instituição e o acesso direto os colaboradores que atuam diretamente no projeto assim como seus beneficiários (AVERCH, 1994; CHELIMSKY, 1994).

As desvantagens da avaliação interna é que pode camuflar a possibilidade de aspectos negativos e fracasso, sendo destacado somente os aspectos positivos e de sucesso do projeto, desta forma, adota-se um sentido restrito da avaliação, como instrumento de disputas internas entre grupos em conflito. Esta desvantagem é apresentada por Cohen e Franco (1998), ao citarem que a principal desvantagem se justifica pela baixa garantia da objetividade do avaliador interno. Isso porque o próprio “avaliador” é parte interessada do processo de avaliação, onde seus interesses, valores e até mesmo compromisso pessoal que podem interferir na avaliação imparcial e independente do projeto.

Diante das desvantagens de se restringir a avaliação interna no âmbito da instituição, surgiu um “sistema de avaliação” (SULBRANDT, 1994) trazem à tona uma nova ideia que apresenta a avaliação mista. Com este tipo de avaliação seria possível, equilibrar as vantagens e desvantagens que representam uma “rede potencial de avaliadores” (LOBO, 1998) mediante de uma equipe formada por profissionais externos e internos com momentos de trabalho coletivo e momentos independentes.

O terceiro critério de avaliação mista é uma combinação da avaliação externa com a avaliação interna, reúne uma equipe de trabalho que é constituída de avaliadores externos e internos (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; REIS, 2000c; COHEN E FRANCO, 1998). A avaliação mista se constituiu na medida em que os

aspectos favoráveis desfavoráveis se equilibram com os aspectos favoráveis específicos às avaliações externa e interna com esta junção equilibrada ainda propõe “uma forma de equilíbrio entre os aspectos referente à objetividade e conhecimento que são fundamentais à avaliação” (AGUILAR; ANDER-EGG, 1995; REIS, 2000c).

A avaliação mista contribui com a troca de informação e interação da equipe de trabalho interna e grupo externo a instituição, e usualmente é realizada para garantir a qualidade da avaliação (BELL, 1994).

Finalizando os conceitos dos tipos de avaliação, temos a autoavaliação que é caracteriza pela interação, responsabilidade e participação daqueles que estão ligados diretamente no próprio processo em que se atua realizando a avaliação do projeto. Nesse sentido, os gestores e executores analisam suas próprias atividades e determinam se estão sendo cumpridas ou não conforme os objetivos propostos. De fato, uma linha tênue faz a diferenciação entre avaliação interna e autoavaliação que muitas vezes pode causar confusões teóricas e metodológicas (CARVALHO, 1998).

Definida com embasamento de que a participação dos beneficiários “exclui o avaliador da posição solitária e individualista no processo avaliativo”, contribuindo com a comunidade do projeto e trazendo confiabilidade e legitimidade dos resultados de avaliação frente aos beneficiários envolvidos no projeto. Recomenda-se sua utilização em pequenos projetos (CARVALHO, 1998; COHEN; FRANCO, 1998).

Com diferentes tipos de avaliação de projetos socioambientais apresentados, e relevante informar que, quando se faz a escolha do tipo de avaliação para ser aplicada, leva-se em consideração a disponibilidade de recursos financeiros muitas vezes este é um fator condicionado para escolha, mesmo que o tipo de avaliação seja escolhido é importante que o projeto consiga “alcançar o equilíbrio entre o que se almeja e os recursos destinados” (ROG, 1994; AGUILAR; ANDER-EGG, 1995).

Frequentemente, “a ambição de alcançar todo complexo de um projeto do seu início até sua implementação” (LOBO, 1998). Desta forma a avaliação se torna um fim e não cumpri os seus objetivos, que é de ser uma importante ferramenta estratégica/gerencial para apoiar na tomada de decisão sobre projetos socioambientais (TRIPODI *et al.*, 1975).

Também, a utilização da avaliação com baixo investimento, normalmente

representa um fator motivador para os atores ligados diretamente ao projeto, pois eles passam a aceitar os resultados e se unem para melhorar performance do trabalho referente ao projeto que se atua (NEWCOMER; HATRY; WHOLEY, 1994).

A rigidez excessiva na avaliação pode custar caro para a instituição, uma vez que não é possível mensurar todos os aspectos que envolvem um projeto socioambiental (NEWCOMER; HATRY; WHOLEY, 1994; SCHEIRER, 1994). Este posicionamento pode resultar no uso ineficiente dos recursos disponibilizados na avaliação do projeto (ROG, 1994).

### **2.5.9 Modelos de Avaliação**

Para realizar atividades avaliativas tem muitos modelos de avaliação que podem ser utilizados. Modelos de avaliação não devem ser confundidos com os tipos (alternativas) de avaliação. Modelo de avaliação é o conjunto de características que engloba, da sua concepção de avaliação até os instrumentos que serão utilizados na coleta, análise e disseminação das informações.

De acordo com Martinic (1997), um modelo é o 'modelo conceitual' e dispõe as relações que o projeto determina e que representa os resultados esperados e os fatores que parecem neles recair. O autor afirma que é possível encontrar vários tipos de modelos de avaliação, que os modelos podem variar conforme a complexidade das relações entre as atividades (ações) e os resultados conquistados que se determina e que precisam estar presente no processo avaliativo. Em suas próprias palavras,

Um modelo avaliativo é um conjunto de premissas, relações hipotéticas e preferências que representam ou descrevem a execução e os resultados dos projetos. Estes são construídos a partir de uma perspectiva conceitual que relaciona a teoria ou quadro de referência do próprio projeto com o conhecimento especializado do avaliador ou pesquisa acumulada sobre o assunto. MARTINIC (1997).

Segundo Briones (1998) um modelo de avaliação é:

Esquema geral ou desenho que caracterize a forma da investigação avaliativa a realizar, as técnicas ou procedimentos de recolha e análise da informação, o conhecimento final que se pretende obter e os principais utilizadores dos resultados do estudo.

Existe uma diversidade de modelos de avaliação que tem características metodológicas similares ou diferentes. Essas características que integram o planejamento do processo avaliativo percorrendo coleta da informação e finalizando com a utilização dos dados da avaliação que foram utilizadas para classificar os modelos de avaliação. Levando em consideração essas características, os autores Santacana e Gómez Benito (1996), classificam os modelos de avaliação em três grupos assim conhecidos:

- 1) clássico, analítico ou quantitativo;
- 2) global, alternativo ou qualitativo;
- 3) analítico-global, clássico-alternativo ou misto.

O modelo analítico de avaliação que foi criado por Briones (1998), é conhecido como modelo de “Referentes Específicos” e “oferece vários caminhos para avaliação de componentes específicos de um projeto, de qualquer segmento”. No cenário adotado para esse modelo, a avaliação pode abranger todos ou alguns componentes do projeto que está sendo avaliado. O modelo “Referentes Específicos” oferece diversas informações através da avaliação de contexto, de recursos, do funcionamento, população, efetividade, de eficiência e de eficácia.

O modelo de avaliação também apresentado por Santana e Gómez Benito (1996) é denominado de global, alternativo ou qualitativo e foram criados com objetivo de compreender, interpretar e dar significado as ações que serão desenvolvidas no projeto. Sugerindo, o próprio nome já é um indicativo, nesses modelos são destacadas as informações de natureza qualitativa. No entanto, o fato de que esses modelos concedem dados qualitativos não implica que eles só utilizem esse tipo de informação. Esses modelos podem ser identificados como modelos naturalistas e têm como característica principal o destaque no papel dos beneficiários ou participantes como agentes importantes para valorizar o que está sendo avaliado.

O modelo apresentado pelos autores Martinic (1997) e Briones (1998) abrangem os modelos que são conhecidos como analítico-global, clássico-alternativo ou misto e, misturas as características de outros modelos. Mesclam informações de natureza quantitativa e qualitativa, e foram denominados de modelos mistos. Como exemplo, temos o modelo de avaliação criado por Scriven em 1967 conhecido de Avaliação sem Referências a Objetivos (orientado ao público-alvo). O

modelo tem objetivo de considerar as opiniões dos beneficiários do projeto no processo de avaliação.

Segundo Martinic (1997), os modelos apresentam uma tendência evolutiva cada vez mais enfatizada, de unir novas concepções que mesclam características dos modelos já existentes ou que, a partir de um modelo, possam ser realizadas as alterações e adaptações para uma adequação quase que exclusiva para projetos socioambientais. Em relação a esta possibilidade, o autor afirma que:

[...] A tendência da pesquisa avaliativa é mais para a integração dos modelos do que para a sua separação e dicotomização. De fato, na própria prática, o avaliador ou as equipes de avaliação combinam abordagens metodológicas e modelos avaliativos dependendo do objeto ou programas a serem abordados. Um avaliador 'analítico' pode usar uma abordagem qualitativa e global para ilustrar em profundidade aspectos particulares da realidade observada. Por outro lado, aqueles que realizaram um estudo abrangente e interpretativo podem formular hipóteses e buscar relações explicativas a serem testadas estatística e extensivamente (MARTINIC, 1997).

A avaliação participativa é um outro modelo. Conforme Briones (1998), essa avaliação não tem formas definidas, permitindo uma modalidade que qualquer dos modelos de avaliação pode assumir. Sendo assim, a avaliação participativa é uma opção metodológica que pode ser modelada por qualquer pesquisa avaliativa. Para o autor, a avaliação participativa parte da ideia

[...] Que as pessoas que pertencem aos programas tomem em suas mãos as tarefas que tal estudo implica, com claras vantagens para eles em termos de alcance dos objetivos desejados: aprendizagem coletiva e individual, autorrealização, etc.; e para o programa, melhor determinação dos problemas, proposta de soluções realistas, maior comprometimento dos usuários tanto com os objetivos da avaliação como com as soluções, etc. (BRIONES, 1998).

Dá-se ênfase para Avaliação Participativa, Carvalho (1998) que, ao referir-se a esse modelo de avaliação como próprio nome sugere, ressalta o papel dos atores que participam do desenvolvimento do projeto. Ela afirma que a avaliação participativa tem dois objetivos:

1) inclusão de todos os envolvidos na política pública, projeto, atividade ou ação institucional no processo avaliativo. Sendo assim, “a avaliação participativa aflora as diversas verdades sobre os propósitos e resultados do projeto ou ação institucional”.

2) desprender um processo de aprendizagem social, através da acessibilidade das informações e conhecimentos gerados na investigação avaliativa, constituindo transparência da ação pública e no objeto de avaliação.

Um outro modelo apresentado é a Avaliação Diferencial. Segundo Tripodi (1984), foi desenvolvido na visão de prover as novas necessidades de avaliação, indicadas a partir da importância do planejamento no desenvolvimento do projeto.

Para isso, esse modelo tem o objetivo de avaliar diferentes fases do projeto, através de questões e esforços diferentes, a eficácia e retribuição do projeto, aplicando técnicas pertinentes aos objetivos da avaliação. Tripodi (1984), ao indicar o modelo de Avaliação Diferencial, afirma que:

Fontes de financiamento, grupos profissionais, clientela e uma opinião pública mais sofisticada têm solicitado aos diretores de programas que demonstrem não apenas as necessidades às quais seus programas se dirigem, mas também sua contribuição para resolver ou aliviar problemas sociais. Além disso, têm sido constantemente levantadas questões acerca da administração dos recursos financeiros e da eficiência e custos relativos de programas alternativos. Para o administrador, a viabilidade, conveniência e adequação da avaliação de programas podem determinar o sucesso e/ou sobrevivência de um programa.

Um outro modelo de avaliação, não classificado dentro dos 3 grupos apresentados acima, é a Avaliação Emancipatória, proposta por Saul (2000). O modelo teve origem no cenário brasileiro, e a autora informa, direciona-se à avaliação de projetos sociais com o objetivo principal “fazer com que as pessoas direta ou indiretamente envolvidas em um projeto socioambiental construam e escrevam sua própria história e gerem as suas próprias alternativas de ação (SAUL, 2000)”. A Avaliação Emancipatória, conforme Saul (2000), foi desenvolvida na visão de ultrapassar

[...] a marca autoritária que caracteriza a avaliação nos paradigmas clássicos em uso, predominantemente expressa na relação pesquisador-pesquisado, associada à rejeição de seus pressupostos teórico-metodológicos e acrescida do baixo poder de impacto dos resultados avaliativos no contexto que se atua.

Na visão de ultrapassar modelos de avaliação que são tradicionais, Sulbrandt (1994) sugeriu a Avaliação Global ou Integral (não é considerado exatamente um modelo, mais uma nova visão de avaliação). Conforme o autor, essa avaliação objetiva

[...] complementar os enfoques tradicionais com outros renovados, de tal forma que, em conjunto, mostrem seus logros e junto com eles os diferentes fatores significativos do programa, sua implementação em um determinado meio institucional e social, bem como a ação dos diferentes grupos significativos vinculados a um programa a fim de complementar o que falta nas elaborações básicas, porém mantendo seu nível de análise e seu alto grau de rigor. Além dos modelos propostos pelos estudiosos das áreas social e educacional, pode-se encontrar modelos de avaliações desenvolvidos pelas agências supranacionais como o BID (1997) e a SIEMPRO (1999).

O Bid (1997), desenvolve o Modelo Lógico de Avaliação, por meio do Método de Análise do Marco Lógico. É "Um instrumento que ajuda os projetistas a entender melhor a natureza dos problemas que estão tentando resolver."

A agência Sistema de Informação, Monitoramento e Avaliação de Projetos - SIEMPRO (1999), desenvolve um modelo de avaliação dentro do Marco de Gestão Integrada de Programas Socioambientais Orientada para Resultados. Nessa visão, a avaliação é desenvolvida como um processo.

[...] Consulta e avaliação permanente e contínua do planejamento, execução e conclusão do programa social. Tem como objetivo gerar informação, conhecimento e aprendizagem visando alimentar tomadas de decisão oportunas e relevantes para garantir a eficácia e qualidade dos processos, resultados e impactos dos programas, todos baseados na melhoria das condições de vida das suas populações beneficiárias.

Variados modelos e sua terminologia remetem a um pensamento de Scriven, resumido por Vianna (2000), entende-se ser bem atual e que demonstra o porquê de tantas diversidades de conceitos e metodologias encontradas no cenário avaliação de políticas públicas.

As várias áreas do conhecimento, especialmente as de estruturação mais recente, como é o caso da avaliação, estão sujeitas a disputas de natureza ideológica. A avaliação faz uso de diferentes modelos, frutos de concepções as mais diversas, e enfrenta complexos problemas metodológicos difíceis de consenso. Tudo isso traduz a intensa fermentação que existe em seu campo de atuação, o que é um sintoma bastante positivo, conforme Scriven (1972) e Vianna, 2000.

## **2.6 Impacto Social**

Impacto pode ser entendido como os resultados decorrentes de um projeto (COHEN, FRANCO, 1993). Por sua vez, impactos resultam da utilização dos produtos do projeto, "os produtos são os resultados concretos das atividades

realizadas a partir dos insumos disponíveis” (COTTA, 1998). Em outras palavras, os efeitos correlacionam com resultados e objetivos de uma iniciativa ou intervenção, enquanto o impacto corresponde aos seus objetivos e resultados.

Conforme Cotta (1998), existe uma diferença em avaliar resultados e avaliar impactos:

“A diferença entre a avaliação o de resultados e avaliação de impacto, portanto, depende eminentemente do escopo da análise: se o objetivo é inquirir sobre os efeitos de uma intervenção sobre a clientela atendida, então trata-se de uma avaliação de resultados; se a intenção é captar os reflexos desta mesma intervenção em contexto mais amplo então trata-se de uma avaliação de impacto. Ou, dito de outra forma, a avaliação de resultados visa aferir os resultados intermediários da intervenção, e a avaliação de impacto, seus resultados.

Dessa forma, é importante reforçar que existem alguns pré-requisitos, um passo a passo, para a realização de avaliação de impacto. Não se pode medir impacto se os objetivos pré-estabelecidos do projeto não foram definidos, propiciando a identificação de metas de possível medição. E como destaca Cotta (1998), “a sua execução precisa ter ocorrido de forma minimamente satisfatória, pois, caso contrário, não faria sentido tentar medir o impacto”.

Abaixo a Figura 1 representa uma tradução do que seria passo a passo de uma avaliação de impacto



**Figura 1.** Processo de avaliação de impacto. **Fonte:** Autoral.

O processo de avaliação de impacto é utilizado como ponto de partida para definir o impacto socioambiental de um projeto, pois apresenta as etapas e suas diferenças entre ideia e metodologia teoria da mudança, avaliação da realidade, intervenção e mensuração. Conforme Clark e Anderson (2004), apresenta graficamente os elementos de um processo de avaliação e auxilia a identificar os recursos, atividades e resultados obtidos pelo projeto.

## 2. 7 Ferramentas e Metodologias

Sabendo que não existe uma metodologia que seja perfeita e consensual e que o processo de avaliação e de impacto social, precisa ser adaptado a realidade da organização (MARTINIC, 1997). Em destaque é consensual a utilização da Teoria da Mudança integrada ao Modelo C (ambos explicados em detalhe em capítulo próprio) como pilar para desenvolvimento aprofundado de qualquer outra metodologia. Este deve assim ser um instrumento prévio e transversal à aplicação de qualquer tipo de avaliação em projeto socioambiental de alto impacto (VIVERGI, 2016).

## **2.8 Teoria da Mudança**

Teoria da Mudança (TM) é ferramenta vantajosa para apoiar processos de planejamento, seleção e avaliação de projetos socioambientais. É definida como metodologia que articula a cadeia lógica de uma intervenção, fazendo interface dos resultados de longo prazo, e quais os caminhos para atingi-los, das relações de comunicação, resultados intermediários e dentro desta interface as premissas ou viabilidade do projeto socioambiental (ANDERSON, 2005).

A Teoria da Mudança é uma metodologia que torna visível o caminho necessário, desde o curto e médio prazo, para se alcançar uma mudança real no longo prazo. Veja na Figura 2.



**Figura 2.** Plano de medição. **Fonte:** INSPER METRICIS, 2020.

Um dos objetivos da figura é descrever a contribuição da Teoria da Mudança aplicada a criação de um projeto socioambiental e serve como instrumento de gestão das organizações. Sendo utilizada como um mapeamento nas avaliações de projetos socioambientais.

### 2.8.1 Origem da Teoria da Mudança

As teorias de mudança emergiram conceitualmente no campo das avaliações, direcionadas por outras teorias ou específica *theory-driven evaluation*. Neste cenário sua concepção, fica claro o *déficit* e fragilidade dos projetos e a ausência de teorias em suas proposições, fundamentações à carência ou imprecisão de resultados

alcançados e de avaliações falsas sem nenhuma credibilidade que acompanhavam, que serviam apenas para formalizar um processo ou reportar alguma entrega, mais em nenhum momento definiam importância e mérito (CHEN; ROSSI, 1980). Para os autores, era de extrema importância adicionar conhecimento científico aos projetos, e aumentar a comunicação entre as partes interessadas sobre as expectativas e as reais possibilidades tanto estratégicas como operacionais.

Os autores, Chen e Rossi (1980) afirmam que a ausência esforços como já mencionados, promoviam promessas e projetos insustentáveis, tecnicamente sem robustez e estrategicamente sem nenhuma efetividade.

De forma bastante aguçada para entender a quantidade de críticas, que surgiam sobre os projetos e em especial suas avaliações naquele momento histórico, Weiss (1995) apresentou e afirmou positivamente que os desenhos de projetos supunham uma cadeia lógica de resultados alcançados sucessivamente, sustentando que somente a interface entre estratégia e resultados, fundamentada pela ciência e suscetível ao cenário, com fortes pressupostos ou racional, seriam capazes de assegurar segurança as ações ou iniciativas.

Ainda que seja possível mapear e rastrear as fontes de origem das teorias de programas de Tyler na década de 1930, e uma longa caminhada até os anos 1990 (CORYN *et al.*, 2011).

As obras de Chen (1980) e trabalhos de Weiss (1997a, 1997b, 1998) disponibilizam para as organizações e avaliadores, as ferramentas satisfatórias para arquitetar as teorias de programa e as avaliações respaldadas nelas as formas precisas no campo avaliativo.

### **2.8.2 Componentes Teoria da Mudança**

Um movimento permeando o campo das avaliações baseadas em teoria despontou (ALKIN, 2004). Em diversas denominações e práticas que englobam, Coryn *et al.* (2011) lembram que na literatura, eventos e grupos de estudos e responsáveis de agendas avaliativas globais começam a tratar de forma intensa as avaliações com respaldo teórico. Apresentada de várias formas como avaliação da teoria de programa, avaliações realistas, quadros lógicos entre outras e, claro, teorias de mudança e avaliação têm proposto desenvolvimento em um ambiente

crescente o ímpeto pela formulação e implementação de políticas e pela gestão baseada em evidências científicas.

Em vasto conjunto de concepções e práticas, algumas vezes não é possível definir os componentes de uma teoria de mudança. Como organizam Coryn *et al.* (2011), é comum encadear insumos, processos e resultados, relacionando-os a resultados imediatos ou de curto-prazo, a resultados intermediários ou de médio-prazo e resultados ou de longo-prazo, e muitas vezes conhecidos como impactos. Subordinados do tipo de objeto de intervenção e da abrangência do projeto, as categorias podem se posicionar como características diferentes, como, ganho de competência, alteração de dinâmicas, mudanças de comportamento, ambientais, econômicas e institucionais.

Weiss (1995) defendeu que com destaque na teoria da mudança poderia ser central aos trabalhos de formulação e avaliação o mais claro entendimento possível e compreensível como seria as mudanças definidas e como e elas iriam acontecer. Criticando outros modelos que desprezavam as dinâmicas de transformação e não se importavam em apresentar qualquer causalidade teórica entre intervenção e resultados, a autora destaca a relação entre ações e resultados por meio de setas que presumiam uma conexão.

Defendendo que a cada conexão ou cada cadeia de resultados precisasse basear em fundamentos teóricos consistentes e conectas ao cenário de implementação da iniciativa mostrados na Figura 4.

Patton (2010) destaca, a produção de teorias de mudança ganha quando elas são articuladas com propostas de natureza dedutiva respaldada nas teorias científicas e proposta de forma natural e indutiva, respaldadas em práticas de teoria (*grounded-theory*) e de demandas e experiências reais de interessados e do público beneficiado.

### **2.8.3 Processos da Teoria da Mudança**

A (TM) inclui um mapeamento para identificar objetivos, resultados e atividades que indicarão a organização a conseguir atingir o impacto. Esse processo vem acompanhado de premissas e uma narrativa que apresenta as ligações entre os elementos do mapa (REISMAN; GIENAPP, 2004; ELLIS; PARKINSON; WADIA, 2011).

Pode ser modelado em vários formatos, não existe um modelo único, pois o mapa se altera conforme necessidade e especificidades de cada caso, onde é importante identificar e apresentar como a mudança acontece. Este termo pode ser encontrado de outras formas, como “caminho da mudança”, “mecanismo de mudança”, “teoria da ação”, “modelo lógico” ou simplesmente como “diagrama” (REISMAN; GIENAPP, 2004). Exemplo a seguir pela Figura 3.



**Figura 3.** Processo de avaliação. **Fonte:** ELLIS, PARKINSON E WADIA, 2011 (Adaptado).

O processo de avaliação de acordo com Ellis, Parkinson e Wadia (2011), inclui os seguintes passos:

1) Identificar que a finalidade: é determinada pelo ator e pelas partes interessadas antes de realizar a análise da situação. Identificar o propósito permitirá que você decida quem envolver no processo, o nível de detalhe da TM e as perguntas que você precisa fazer em cada uma das etapas do processo.

De acordo com Van Es *et al.* (2015), um processo de TM pode ser direcionado a diferentes níveis: para desenhar de projeto; revisar e aperfeiçoar uma iniciativa existente e premissas subjacentes em resposta a mudanças internas e externas; como base para monitoramento (colaborativo), avaliação e aprendizagem (relacionada); para revisar a adequação de escalonamento; para design de aprendizagem estratégica e geração de conhecimento. Uma parte importante é a identificação do propósito e permanecer focado e realista no que você se propõe a alcançar.

2) Desenvolver a visão e definir a mudança desejada. Após a análise da situação, procure visualizar, junto com as partes interessadas, a mudança que se almeja ver no futuro, levando em consideração os resultados das várias análises feitas anteriormente. A visão que você desenvolver deve estar dentro da realidade e possibilidade, refletindo a natureza complexa do ambiente em que a iniciativa/ organização opera. A visão, uma ferramenta usada para criar uma visão compartilhada.

3) Identificar caminhos de mudança: definido a mudança desejada, tente identificar os caminhos para mudança, o ator e partes interessadas acreditam qual mudança seja mais necessária colocando como prioridade. Isso inclui mudanças de médio a longo prazo, como mudança de comportamento, capacidades e instituições formais e informais. Uma sugestão de pergunta de orientação poderia ser: quem e / ou o que precisa ser mudado para que a mudança planejada aconteça? Uma maneira de fazer isso é escolher para cada aspecto os principais fatores que continuam surgindo em suas discussões com as partes interessadas e ver se eles estão de acordo com as capacidades e competências.

4) Identificar prioridades estratégicas: tenha visão de analisar de forma estratégica e de tomar decisão sobre as prioridades e os caminhos de mudança onde o ator tem mais influência. Para este caso a sugestão de pergunta: Que mudanças podemos influenciar melhor nos próximos anos? A dissidência ritual é uma ferramenta eficaz para ajudá-lo a explorar e identificar quais opções estratégicas serão mais eficazes e como podem ser aperfeiçoadas.

5) Desenvolver caminhos de mudança: com as prioridades estratégicas identificadas, desenvolva caminhos de mudança que tornem claras as suposições sobre como as mudanças acontecem. Os caminhos desenvolvidos devem mostrar a relação entre as atividades e as mudanças de médio e longo prazo. Para desenvolver caminhos, o ator precisa retroceder do futuro desejado até o que precisa ser feito para mudar sua realidade atual. Implica em imaginar como o processo de mudança se desenvolverá ao longo do tempo. O modelo de gestão de mudança, proposto por Kotter (2007) pode ser usado para identificar caminhos de áreas de mudança para implementar a mudança. Questões complexas, onde as relações de causa e efeito ainda não podem ser identificadas, é importante priorizar uma série de estratégias ou experimentos de falha segura e monitorá-los com colaboração das partes interessadas, de modo a ser capaz de se adaptar em resposta ao que funciona e o que surge. Algumas sugestões de perguntas: precisamos revistar nossas mudanças esperadas? Quais condições e capacidade precisamos ter para que os caminhos da mudança se concretize? Com as respostas, o ator desenvolve caminhos para cada prioridade estratégica.

6) Revisar e adaptar a Teoria da Mudança: cada etapa do processo provavelmente resultou em mudanças no quadro geral. É normal que modelo que está sendo mapeado seja revisado várias vezes antes de fornecer uma imagem

completa e clara de seu esforço de mudança. O ator deve testar se as mudanças e estratégias mais relevantes estão incluídas, se há vínculos entre as estratégias, se as mudanças de curto e longo prazo são lógicas e se as suposições importantes são claras.

A Figura 4 é um exemplo do diagrama da mudança, podendo obedecer a diferentes formatos e lógicas de composição.



**Figura 4.** Teoria da mudança. **Fonte:** ESOLIDAR, 2021.

Para que a TM seja realmente eficaz deve estar firmemente ancorado no processo de orientação estratégica. Isso implica usá-lo como base para construção de novos projetos. Dessa forma, a TM pode ser usada no aprendizado e na tomada de decisões sendo visitada regularmente e adaptada a realidade de acordo com a necessidade para refletir as mudanças. Envolver as partes interessadas neste processo é crucial para aumentar o impacto (ELLIS; PARKINSON; WADIA, 2011).

Hehenberger, Harling e Scholten (2013), afirmam que cada uma dessas partes, a começar pelos recursos, referem-se a capital, material, e intelectual humano, investidos nas atividades do projeto, atividades estas que contemplam as

ações, tarefas e trabalhos desempenhados pela organização. Os produtos, referem-se aos produtos e serviços resultantes das atividades, e a partir disso seguem os resultados, que seriam as transformações e os benefícios obtidos, finalizando chega-se ao impacto, o que envolve resultados mais amplos e de longo prazo.

#### **2.8.4 Teoria da Mudança e Contribuição no Processo de Avaliação**

Conforme Anderson (2005), organizações sociais e projetos socioambientais utilizam de forma muitas vezes inconsciente a TM, isto é, a intervenção na sociedade ou iniciativa social tem como objetivo transformar determinada realidade, resolver um problema, através de uma determinada metodologia de intervenção.

Por se tratar acima de tudo de um processo de mudança planejada, baseada nos problemas que implica:

- 1) a identificação de uma situação enquanto problemática, a necessitar de mudança;
- 2) a identificação de causas para essa situação (imediatas ou secundárias), das quais se deve agir de modo a promover a mudança (solucionar o problema);
- 3) a identificação de técnicas, práticas e metodologias com intuito de solucionar o problema (ANDERSON, 2005).

Duas correntes se diferenciaram e influenciaram a prática atual, uma proveniente do pensamento referente as teorias acerca da mudança social e outra proveniente da área da avaliação (JAMES, 2011).

Na década de 1970, a polêmica sobre como acontece o desenvolvimento aumentou. Sobre outra perspectiva, observa-se que o crescimento econômico por via do capitalismo levando o distanciamento entre ricos e pobres e, por outro lado, muitos projetos de intervenção social não conseguiam a transformação necessária e não alcançavam uma mudança sustentável.

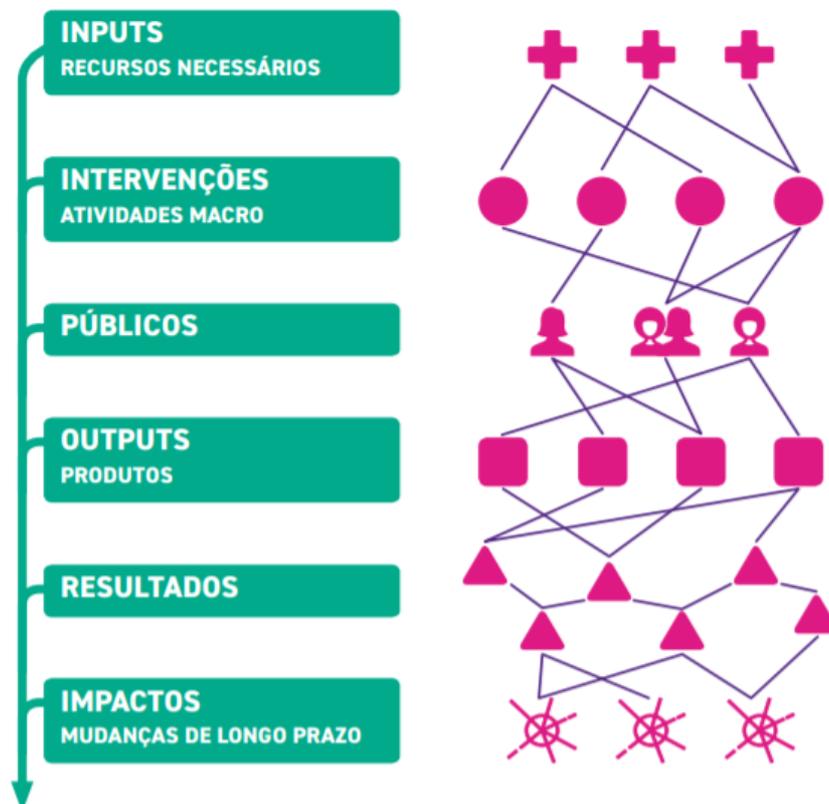
Freire (1987), desenvolveu uma abordagem para enfrentar com as causas da pobreza, sendo que é o seu pensamento contribui de forma direta e apoia a sustentação de grande parte da TM (JAMES, 2011). O autor mesclou a teoria com a prática para alcançar a mudança social, isto é, defende a importância de levar as pessoas a refletir sobre a sua realidade e se tornarem auto protagonistas no processo de empoderamento.

Desde então, as teorias referentes a desenvolvimento continuaram a surgir, com entendimentos diversificados sobre como é que ocorre a mudança social. A “teoria da mudança”, como conhecimento de transformação social, tem se evoluído cada vez mais enquanto ferramenta específica de monitoramento e avaliação de projetos socioambientais (JAMES, 2011).

Os conceitos e as técnicas que estão hoje associados à TM começaram a aparecer por parte de avaliadores por volta dos anos 1970 e 1980 (MACKINNON; AMOTT, 2006).

Os avaliadores começaram a solicitar uma análise mais explicativa sobre a TM subjacente a projetos complexos, devido às dificuldades que se deparavam sobre a clareza das iniciativas (para quê e porque). Ainda na década de 1990, muitos escritores norte-americanos iniciaram e desafiaram os projetos a evidenciar a articulação entre as mudanças que buscavam alcançar e o que precisaria acontecer para alcançá-las (JAMES, 2011).

Limitações também vêm sendo percebidas, provocando a ferramenta a evoluir e avançar. Abaixo a Figura 5 apresenta fase de evolução da teoria da mudança.



**Figura 5.** Modelo da ferramenta em fase de evolução. **Fonte:** Cmodel.co, 2018.

Nos Estados Unidos vários autores como Weiss, Chen e Patton (Connell e Kubiscsh, 1998) começaram a mapear e desenhar os caminhos para os resultados e os impactos desejados. A Aspen Institute começou a explorar estas questões.

As três aplicações básicas da TM são: a avaliação; a conceitualização e o planejamento de iniciativas; e a revisão de objetivos, suposições e ações de uma iniciativa que acontecerá (especialmente quando a iniciativa não está acontecendo como esperado) (JAMES, 2011).

As organizações têm outras duas razões para se apoiarem e desenvolverem teoria da mudança, são consideradas subcategorias das três aplicações referidas (TAPLIN *et al.*, 2013).

A avaliação das condições, das estratégias e do impacto das ações definidas e programadas na TM é uma operação determinante, que precisa, aliás, construir as partes integrante e central dessas ações. O envolvimento de todos e participação efetiva é de fundamental importância no processo de transformação e mudança social, que também participam na elaboração da teoria da mudança da intervenção social e em todas as suas fases (GUIJT, 2008).

A TM, têm força institucional e social de melhorar a capacidade das organizações e iniciativas que buscam alcançar transformações sociais, nos seus objetivos e na demonstração do seu impacto. Está baseada no planejamento e na estratégia como diretriz para que se faça necessário a alcançar a mudança e também é decisiva para a avaliação ao fornecer, um panorama que permite às organizações saberem o que avaliar e quando avaliar (GUIJT, 2008).

### **2.8.5 Teoria da Mudança e Modelo C**

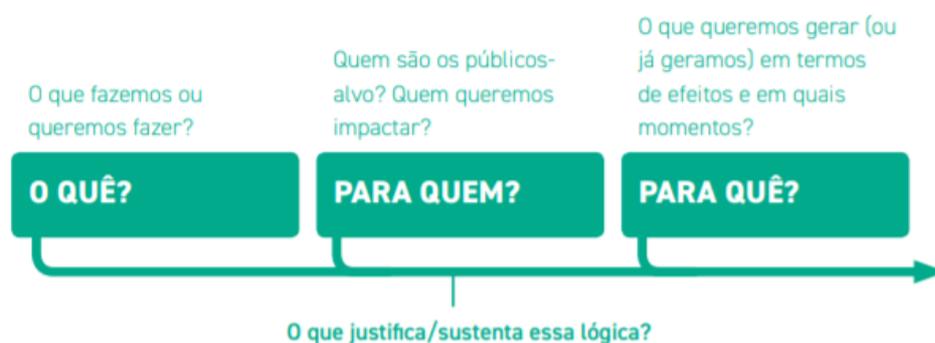
A TM é considerada um instrumento importante para negócios sociais. É utilizada globalmente para apoiar na construção do planejamento e avaliação de impactos socioambientais. A ferramenta uma cadeia lógica e associada, com visão de identificar os resultados de longo prazo e apresenta toda estrutura lógica interligada para obtenção de resultados (BRANDÃO; RIBEIRO, 2017).

Brandão e Ribeiro (2017) afirmam que:

A missão central na elaboração de uma TM é capturar, explicitar e articular uma cadeia causal com clara explicitação dos resultados (efeitos) de médio e longo prazo gerados por uma intervenção em uma realidade social. A TM

clássica é composta por inputs, atividades, *outputs*, *outcomes* (resultados) e impactos, que formam um constructo que se estrutura a partir de um sistema (realidade social) (BRANDÃO; RIBEIRO, 2017).

Desta forma, entende-se que a Teoria da Mudança é formada por atores sociais e tem como objetivo o direcionamento do negócio, voltada para valor socioambiental que pretende gerar e depois de gerado o mesmo possa ser realizado. Abaixo a Figura 6 representa perguntas fundamentais indicando caminhos da construção da estratégia para projeto socioambiental.



**Figura 6.** Teoria da mudança e suas questões essenciais. **Fonte:** Cmodel.co, 2018.

Esta ferramenta tem o objetivo de superar a apresentação de um modelo de negócio. A ferramenta contribui para mensuração e monitoramento do impacto e indicadores de negócio social. Portanto, tem alta performance de manter o planejamento empreendedor indicando somente o campo da geração de valor social, o que não se está totalmente alinhado com a sustentabilidade financeira (SILVA, 2018).

Partindo da lógica das ferramentas de modelos de negócios sociais que buscam o equilíbrio entre valor social com financeiro e geração de valor, em 2018 surgiu – desenvolve-se uma ferramenta chamada Modelo C. Baseada no modelo das metodologias, *Business Model Canvas* e na Teoria da Mudança (COMINI, 2016; MORGAN, 2010; JIANOTI, 2015).

O próximo tópico apresentará o Modelo C, ferramenta que colabora com esta pesquisa, visando auxiliar o processo de avaliação de projetos socioambientais.

### 2.8.6 Modelo C

Antes de apresentar o conceito do Modelo C, será apresentado o modelo *business canvas*, que com passar do tempo trouxe a ferramenta Modelo C.

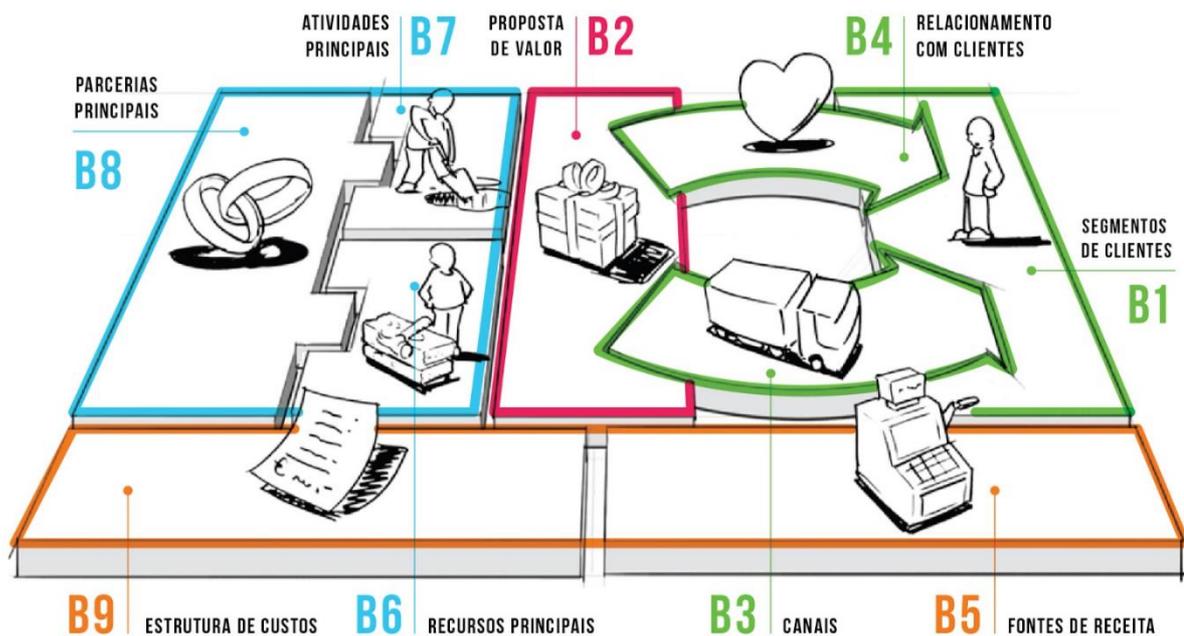
A partir dos nove blocos constitutivos do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011), os autores ampliaram a forma de representar, desenvolvendo uma ferramenta com “linguagem simples para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios”, batizada como *Business Model Canvas*, representada na Figura 7 em um esquema conceitual.



Figura 7. Modelo Canvas. Fonte: Cmodel.co, 2018.

O modelo Canvas é uma representação de forma abstrata dos nove elementos que compõem um modelo de negócio conforme proposto por Osterwalder (2004b), apresentando um universo interativo, o que possibilita uma visão total das prováveis interações entre as áreas, e exemplifica de forma bem clara o relacionamento e a importância do inter-relacionamento entre os ambientes e os atores.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) transformou o esquema conceitual do *Business Model Canvas*. É um mapa com visão 3D, como uma ferramenta dinâmica para criação e alteração, melhorando a compreensão os envolvidos e trazendo inovação para modelos de negócios demonstrado na Figura 8. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004b).



**Figura 8.** Representação visual do modelo de negócios Canvas (tradicional). **Fonte:** Osterwalder e Pigneur, 2011.

O objetivo dos autores com criação dessa ferramenta, foi dar acesso as pessoas interessadas no processo de modificar ou criar um negócio, apresentando resultado desse processo de forma transparente e objetiva, possibilitando a interface de ideias entre todos os envolvidos no processo de modelar um negócio (OROFINO, 2011).

A ferramenta é um direcionador no desenvolvimento de uma estratégia organizacional, sendo possível ilustrar ideias, possibilitando uma melhor compreensão entre os envolvidos. A forma com que a ferramenta dispõe estes elementos, apresenta duas partes, sendo lado emocional (esquerdo), que aborda questões relacionadas a relacionamento e interação dos atores; e o lado racional (direito), com foco na eficiência do processo. A proposta de valor está centralizada, destacando a razão para qual cada lado se desenvolve (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b).

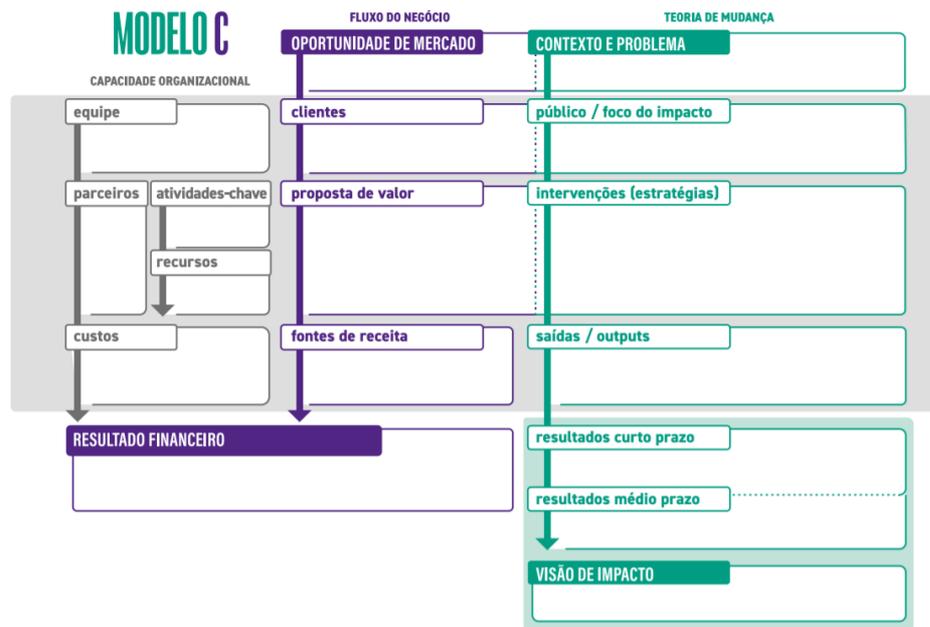
Dividido em nove blocos compõem o modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2004a) esta divisão apresenta quatro macros áreas:

- 1) clientes (proposta de valor),
- 2) oferta de valor (clientes, canais e relacionamento),
- 3) infraestrutura (recursos, atividades-chave e parcerias),
- 4) viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

O modelo se diferencia e agrega valor ao processo de inovação, pois, é apresentado de uma forma holística, com as mesmas informações para um negócio, já bem conhecida no universo empresarial, sua apresentação é em apenas uma folha de papel ou quadro trazendo a visão do todo para atores envolvidos facilita o processo de entendimento e possibilita grandes resultados (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010).

De forma inovadora, O Modelo C, faz uma interface com a estrutura a lógica da Teoria de Mudança, e completam em uma ferramenta muito utilizada em processos de avaliação de projetos, socioambientais, negócios de impacto e políticos. É importante definir o significado de avaliação, monitoramento e indicadores e relacioná-los com o Modelo C (ELLIS; PARKINSON; WADIA, 2011).

Referente as dimensões da ferramenta apresentada, entende-se que ela pode compreender a capacidade organizacional relacionada ao conjunto de habilidades e recursos que um negócio apresenta, sendo perfeita acessível a identificação da existência, ou não de características organizacionais de atores envolvidos as atividades estratégicas da empresa. Sendo assim, um negócio que possui capacidade organizacional seu funcionamento e recursos necessários para sua sustentabilidade, e ainda capaz de definir o diferencial mercadológico. Logo, a capacidade organizacional pode ser definida como uma vantagem competitiva de negócio. (GREENWOOD; HININGS, 1996). A Figura abaixo indica a interface do Modelo C a Teoria da Mudança.



**Figura 9.** Modelo C. **Fonte:** Cmodel.co, 2018.

Especificamente o Modelo C, apresenta as cinco categorias, definidas pelos atores e colaboradores que compõem a capacidade organizacional de um negócio socioambiental: equipe, parceiros, atividades, recursos financeiros e custos (BRANCO *et al.*, 2018; GAVENHORST; WERKMAN; BOONSTRA, 2003).

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção são expostos e definidos a classificação da pesquisa, os métodos de coleta de dados e análise dos dados e amostra do estudo.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

O objetivo desse estudo se classifica como descritivo, pois descreveu o desenvolvimento de um modelo de avaliação para projetos socio ambiental, amparada na Teoria da Mudança e Modelo C, conforme Andrade (2007), nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, analisados, registrados, e interpretados, sem a interferência do pesquisador. De acordo com Rudio (1986), a pesquisa descritiva é quando o pesquisador busca conhecimento da realidade e compreendê-la, sem interferir sobre qualquer variável com o objetivo de verificar possíveis impactos. Desta forma nesse estudo, não houve intenção de manipular quaisquer variáveis, e sim a descrição da realidade e da vivência da instituição financeira cooperativa referente a avaliação de projetos socio ambiental.

Buscando responder ao problema da pesquisa, realizou-se um estudo com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é coerente com a abordagem, tendo em vista o ator principal o objeto de estudo para identificação de lacunas nesse campo, que serão descritas e interpretadas de forma descritiva com ênfase no processo (GIL, 1999). O objetivo desta pesquisa é analisar os procedimentos seguidos por uma instituição financeira do Sul de Minas Gerais no que tange ao processo de avaliação (análise, seleção e acompanhamento) de projetos de terceiros de impactos socioambiental.

A abordagem qualitativa, através de técnicas de análise de conteúdo nas percepções dos autores, pode trazer subsídios para avanço dessa compreensão, em especial quando se trata de estudo de campo. No que se refere ao caráter descritivo, consideramos podemos considerar e caracterizar o presente estudo, tendo em vista que pretende superar a simples descrição dos significados observados, buscando explicá-los à luz do contexto socioambiental no qual objeto está inserido (BASTOS; COSTA, 2001).

Como estratégia do estudo escolheu-se natureza qualitativa, o procedimento e em especial utilizado foi o método o estudo de caso, que segundo Gil (1999), é possível fazer um estudo profundo de um ou de poucos objetos.

Segundo Roche (2000), através deste método se torna possível colher informações completas de um caso que o pesquisador busca trabalhar, sendo assim, também é possível analisar pessoas, comunidades, fatos, processos entre outras.

O procedimento metodológico estudo de caso, que conforme Gil (1999), realiza-se um estudo profundo de um ou de poucos objetos.

Com o estudo de caso, foi possível estudar uma instituição financeira cooperativa, conhecer a proposta da forma de como se dá o apoio a projeto socioambiental, avaliação de projetos, metodologia utilizada, e após análise se tornou possível sugerir uma proposta metodológica para avaliação de projeto socioambiental.

Uma das vantagens do método, apresentada por Gil (1999) é a simplicidade dos procedimentos que podem ser adotados no método, em especial aqueles relacionados aos momentos de coleta de informações e análise dos dados. Dadas as limitações de tempo devido a pandemia, o estudo de caso se mostrou um caminho seguro que possibilitou a realização desta pesquisa factível. Outras vantagens por Gil (1987) apoiaram a escolha deste método sendo elas: destaque na totalidade do objeto de estudo e a possibilidade de conhecer aspectos do problema até então não conhecidos no início da pesquisa.

O estudo de caso foi escolhido para esta pesquisa e a justificativa se deu, em especial, pelas vantagens apresentadas e pela utilidade do método como forma de investigação. Citado por Gil (1999) define estudo de caso como:

... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

### **3.2 Escolha do Objeto**

Os principais critérios para a escolha do objeto de estudo foi uma empresa que apoia projeto socioambiental. Elegeu-se por trabalhar com uma instituição

financeira cooperativa que tem sua base no setor financeiro, com atuação nacional e regional e com práticas específicas de investimento em projetos socioambientais.

A instituição financeira cooperativa atua em vários estados, em especial, no Sul e Minas Gerais. No seu modelo de negócio busca construir uma cadeia de valor que beneficia seus associados e a comunidade local. Durante anos de atuação cooperativa e ainda nos dias de hoje, a instituição financeira e cooperativa atua de forma sustentável ao desenvolvimento econômico e social, sendo reconhecida como instituição financeira cooperativa de referência nacional e seu reconhecimento vem pelo modelo de atuação sistêmica. A instituição financeira cooperativa tem atuação em campo regional no Sul do Estado de Minas Gerais, com agências instaladas em várias cidades de, Pouso Alegre, Itajubá, Paraisópolis entre outras cidades.

### **3.3 Coleta de Dados**

Com a escolha do método estudo de caso, buscou-se coletar os dados de pesquisa e utilizar como instrumento a coleta de dados a entrevista (semiestrutura) e dados primários (VERGARA, 2000; RICHARDSON, 1999). Complementando, fez-se o levantamento e análise de documentos, como os dados secundários conseguidos que estão disponibilizados pela internet, outros documentos digitais e na entrevista com colaborador da instituição financeira cooperativa.

A entrevista semiestruturada oferece oportunidade para que o entrevistado descreva sobre os aspectos importantes de um problema de forma descritiva sem observação de alternativas pré-estabelecidas. (RICHARDSON, 1999; VERGARA, 2000). O modelo semiestruturado pode mesclar o roteiro da entrevista com algumas perguntas mais estruturadas e outras abertas. A técnica de entrevista possibilita que o entrevistado exponha juntamente com o tema estabelecido assuntos não previstos, mas relacionados ao estudo; trazendo a oportunidade de explorar mais os aspectos relevantes para a sua pesquisa. Como critério de seleção do participante de informação, considerou-se o que exercia cargo gerencial e de liderança com atuação micro regional nas atividades fim da instituição financeira cooperativa, pois entende-se que o mesmo tem atuação e interferência direta de práticas de avaliação de projetos socioambientais realizadas pela instituição. A agência escolhida para este estudo foi a agência da cidade de Paraisópolis, Minas Geria, e na oportunidade

a entrevista foi com o gerente geral da agência que contribui para à resposta ao problema de pesquisa proposto.

A entrevista é a forma mais reconhecida de buscar a perspectiva do outro sobre um fenômeno evidenciado (PATTON, 2014). A entrevista nada mais é do que uma reunião entre o pesquisador e o entrevistado escolhido para uma conversa referente ao assunto, troca de informações e experiência vivida referente ao tema abordado (COLLADO; SAMPIERI; LUCIO, 2013). A forma presencial é a mais comum mais pode acontecer também de ser realizada por telefone, email e outros canais de comunicação (CRESWELL; POTH, 2016).

Devido ao momento presente pandemia COVID 19 e o entrevistado estar em outra cidade, a pesquisa foi realizada através de um único encontro on-line utilizando o aplicativo da Apple “Face Time” com link de chamada identificado como “Entrevista Projeto de Mestrado”. O entrevistado não teve problema com acesso se mostrando bem familiarizado com a tecnologia e o aplicativo utilizado, o funcionando se deu conforme expectativa, não apresentando nenhum problema e nenhuma barreira à comunicação. A entrevista foi realizada no dia 09 de novembro de 2021 com duração aproximadamente de 6 horas.

O instrumento “roteiro de entrevista” semiestruturado, conforme descrito no APÊNDICE, foi construído conforme necessidades para entender como funciona o processo de avaliação de projetos socioambientais, na sua estrutura apresenta com algumas perguntas abertas, o que possibilitou o entrevistado discorrer sobre questões da forma que se sentisse mais confortável com o tema e referente a sua realidade, outras perguntas fechadas direcionando a respostas de forma efetiva para análise dos resultados.

Uma outra vantagem, foi o uso de dados secundários, conforme Bailey (1992), é que permite acesso a dados e informações referentes a longos períodos da evolução científica. Dados coletadas de forma secundária são recurso fundamental para veracidade e validade dos dados coletados através de outros métodos, na medida em que podem ser utilizados para identificar divergências entre o discurso do entrevistado com as práticas (BRYMAN, 1992).

Referente aos documentos utilizados para análise, foram pesquisados na internet conforme disponibilidade e selecionando os de relevância para essa pesquisa.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Após a entrevista por meio do instrumento da pesquisa de campo, as informações e os dados coletados foram avaliados e possibilitaram a sugestão de uma proposta de modelo de avaliação fundamentado na “Teoria da Mudança e Modelo C”, sendo assim, as informações coletadas na entrevista foram fundamentais para sugerir a implementação de um modelo metodológico para avaliação de projetos socioambientais, em uma análise mais direta e objetiva quanto a importância e a necessidade de utilizar uma metodologia para avaliar projetos.

A sugestão de uma proposta tem apoio científico. Para Cepal (1995), qualquer alocação de recursos pode ser por meio de um conjunto de ações ou atividades, com objetivo de transformar e desenvolver uma realidade, buscando diminuir e solucionar algum tipo de problema”.

O instrumento de pesquisa, por sua vez, possibilitou que o entrevistado discorresse sobre suas percepções, levando assim para uma conexão da realidade com oportunidade de se pensar em um modelo estruturado de instrumento que poderá ser construído, com a funcionalidade de avaliar projetos socioambientais.

Durante a entrevista seguiu-se o roteiro, onde as informações foram mais diretas, com respostas coerentes a realidade da instituição financeira cooperativa, permitindo visualizar carência de informações científicas que pudessem colaborar com o trabalho de avaliar projetos socioambientais.

Quando foi feita a pergunta para o entrevistado: Pergunta: quem são os proponentes que solicitam apoio a projetos? A resposta foi bem ampla da seguinte maneira: “...os nossos proponentes são entidades sem fins lucrativos da cidade e região como escolas, hospitais, asilos entre outras”. Ou seja, entende-se que gerar valor social para o público-alvo do projeto em questão, poderia também fazer parte da sua estratégia empresarial.

Um dos fatos identificados foi que os proponentes que solicitam apoio não recebem nenhum direcionamento metodológico ou estratégico da instituição financeira cooperativa, o processo acontece de forma livre, cada proponente entrega o projeto conforme necessidade, muitas vezes nem caracterizando um projeto e sim um apoio a uma ação isolada ou até mesmo um patrocínio.

Neste caso é importante salientar que a instituição financeira cooperativa precisa entender o problema social no qual investe com uma metodologia de

acompanhamento buscando gerar valor social e informações de controle dos resultados. Conforme Brofman (2018), as metodologias conseguem apoiar e identificar soluções que mudariam realidades da sociedade e que, se transformadas em negócio, geram mudança e inovação social.

A carência da prática de avaliação da instituição financeira cooperativa, apresenta desafios reais do projeto e a possibilidade da real execução. Ao contrário onde se fundamentado em uma metodologia pode-se: entender, reconhecer a importância e a real necessidade para tomar a decisão de apoiar o projeto.

Sendo assim, independentemente de quais fases tem um projeto, a característica que marca seu início e fim e a aprovação de produtos ou serviços, são o resultado que se deve avaliar. A instituição financeira cooperativa não utiliza de nenhum referencial de avaliação de projeto socioambiental de marco inicial, parcial ou final, em sendo assim, não consegue medir efetivamente o antes, o intermediário e o depois de um projeto, impossibilitando a mensuração real de resultados obtidos.

Atuando com projetos socioambientais em um cenário de incertezas, não se encontrou nenhuma metodologia própria, metodologia institucional ou metodologia de referência, que permita que a avaliação de projetos socioambientais.

O que foi identificado durante a entrevista é que não existe nenhuma avaliação metodológica, mas existe a prática de uma ação que a instituição financeira cooperativa identifica como, visita técnica ao proponente do projeto após a aprovação do projeto pela instituição financeira cooperativa, neste momento o projeto já foi aprovado e já pode ser iniciado. Para esta visita ainda se identificou que não existe nenhum procedimento formal e nenhum processo gerencial para levantar qualquer tipo de informação técnica, acredita-se que é uma visita institucional, não contribuindo em momento algum para o processo de avaliação do projeto proposto.

Como identificado, por ainda não utilizar ferramenta metodológica de avaliação o corpo técnico especializado e gerencial da instituição financeira cooperativa não tem acesso a resultados reais, nem financeiro, nem de geração de valor social e nem do impacto social que o projeto gerou. Esta situação merece atenção, pois para Thompsom e Macmillan (2010), projetos desta natureza tem maior dificuldade de gerarem receita e se tornarem economicamente sustentáveis ou podem levar mais tempo do que outros projetos de mercado. Ainda de acordo

com os autores é importante prever o cenário de estratégia do projeto e ter clareza dos resultados que devem ser gerados.

Referente ao papel do avaliador de projetos, o que se identificou foi que os envolvidos na aprovação do projeto geralmente são os gerentes das agências com apoio de uma banca formada por convidados externos, os convidados não passam por nenhum critério de perfil e nenhum critério de experiência em projetos socioambientais, podendo ser qualquer pessoa um membro da banca e pode participar da avaliação, é com este processo que a instituição financeira cooperativa realiza o seu modelo de aprovação e seleção de projetos. Esse momento de aprovação acontece regularmente, sendo que os participantes da banca são apresentados no momento da primeira reunião, em que nenhum dos participantes tem qualquer informação do projeto antes e na hora da reunião é apresentado somente uma síntese do projeto que busca o apoio, sendo que as informações são apenas alguns dados do projeto, de forma superficial.

Para esse momento de encontro da banca, existe a participação de atores externos da comunidade para apoiarem e decidir sobre a aprovação do projeto, mas não é permitido que o proponente participe do processo para avaliar seu próprio projetos.

Quanto a prática operacional para liberação do recurso financeiro, a instituição financeira realiza um repasse único em conta corrente da própria organização beneficiada com a aprovação do projeto, sendo este valor referente ao valor integral do projeto em 100% (cem por cento), não sendo celebrado oficialmente por meio de convênio ou contrato ou qualquer outro documento.

Verificou-se que cada agência tem recurso delimitado para ser aplicado no apoio (fomento) dos projetos aprovados em suas respectivas atividades, necessidades e oportunidades. Nesse caso, a linha de base que norteia para que o gerente aprove o projeto para receber o recurso financeiro, é a proposta de projeto apresentada pela proponente.

Observou-se que, caso aconteça ou tenha algum gasto que exceda o valor o previsto na proposta inicial do projeto, a proponente deverá fazer uma justificativa e apresentar uma nova solicitação que segue o fluxo para solicitação de recurso extra para o projeto. Esta situação é encaminhada para o gerente da agência e somente o gerente da agência da instituição financeira cooperativa, aprova ou não a solicitação. É importante observar que neste novo pedido não há exigência de informações

técnicas ou indicadores para respaldar a solicitação, caracterizando assim a ausência de elementos concretos e de certa maneira ausência de critérios específicos. Caso aprovado o recurso é depositado na conta da organização proponente do projeto.

No momento em que se finaliza o projeto, há a entrega das cópias dos custos investidos no projeto (recibo, nota fiscal ou cupom fiscal), por parte do beneficiário à a instituição financeira cooperativa. Este o procedimento simples e para justificar o valor investido. Neste caso, a instituição financeira cooperativa entende como prestação de contas e após documento entregue se encerra do projeto. Identificou-se que a realização deste procedimento no apoio aos projetos socioambientais, não ocorre amparado de qualquer tipo de auditoria, nem a entrega de relatório final ou formulário contendo os resultados das ações do projeto.

É importante salientar que não existe nenhuma normativa na instituição financeira cooperativa para o proponente do projeto, orientando-o em relação a avaliação final ou prestação de contas com relatório de modelo próprio.

O encerramento do projeto socioambiental acontece sempre no mês de dezembro de cada ano, sendo um procedimento semelhante à todas as organizações proponentes que buscam apoio, e neste caso, cada uma faz sua entrega documental, algumas acrescentam na entrega fotos com imagens do antes e depois do projeto. Porém, não é necessário mencionar o cumprimento de (possíveis) metas, alcance dos objetivos, alguma avaliação ou resultado.

Após aplicação da entrevista e análise dos resultados da pesquisa apresentada, foi possível a elaboração da proposta sugerida como um instrumento de avaliação de projetos socioambientais fundamentado na Teoria da Mudança e Modelo C.

O Modelo C pretende auxiliar a construção em processo de avaliação de projetos socioambientais, apoiada na Teoria da Mudança. Desta forma, será possível apresentar um modelo que possa ser adequado e moldável para projetos socioambientais, auxiliando gestores no desenvolvimento dos projetos, visando a melhoria na qualidade de avaliação e em especial a sustentabilidade econômica de um projeto aprovado.

## **5 PROPOSTA ADAPTADA PARA AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS (PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS) PARA SEREM APOIADAS PELA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

A interface da Teoria da Mudança e o Modelo C, apresentam uma lógica onde entende-se que o fluxo de negócios e capacidade organizacional auxiliam e proporcionam suporte a intervenção em projetos socioambientais. Esta pesquisa elaborou uma proposta e será apresentada como um modelo adaptado da Teoria da Mudança e Modelo C para ser aplicado em avaliação de projetos socioambientais.

O Modelo Adaptado proposto tem o papel de informar a importância de se avaliar projetos socioambientais e dar suporte com informações técnicas e gerenciais para que os gestores possam utilizá-las na tomada de decisão.

Com a futura implementação do modelo acredita-se que seja possível, entender realmente qual o impacto socioambiental que o projeto proporcionará. Portanto, o objetivo é que o modelo seja uma ferramenta útil, e estimule os gestores a prática de refletir a importância do acompanhamento e da promoção de melhorias, quando necessárias, nas ações.

As dificuldades no campo social e ambiental se tornam real a cada dia, e o modelo proposto apresentam possibilidades de gerar solução e inovar em processos e dar sustentabilidade aos projetos apoiados pela instituição financeira cooperativa.

O modelo oferece suporte desde o início do processo em que o gestor começa a identificar e entender a demanda, ou seja, ser capaz de ter uma proximidade entre a análise e a realidade que se busca transformar. Sendo assim, é possível inclusive identificar a necessidade de reunir *stakeholders*, realizar visita em campo para entender o problema na sua totalidade e ter o contato com as pessoas beneficiárias, para obter informações necessárias para conhecer e assim propor inclusive ações inovadoras.

### **5.1 Proposta Desenvolvida Para Avaliação de Projeto Sócio Ambiental**

Apoiado pelas metodologias Teoria da Mudança e Modelo C, que contribuem para o alcance de impacto social para projeto socioambiental, esta pesquisa elaborou um modelo adaptado, conforme realidade da instituição financeira cooperativa com base na literatura estudada.

A seguir, a figura 10 apresentada demonstra o modelo prático elaborado e seguido por informações detalhadas das etapas no processo.

CONTEXTO E PROJETO				
JUSTIFICATIVA  Por quê?	ORGANIZAÇÃO  Quem?	INOVAÇÃO  Diferencias	EQUIPE  Com quem?	CRONOGRAMA  Quando?
			PARCEIROS  Com quem?	
PÚBLICO-ALVO ALVO A SER IMPACTADO  Para Quem	ATIVIDADES  O Que?	REQUISITOS  Com Que?	AVALIAÇÃO  Resultados e Indicadores	CUSTO  Quanto?
LOCALIDADE  Onde?				

**Figura 10.** Manual Modelo C. **Fonte:** Autoral.

O modelo elaborado terá o papel de nortear a instituição financeira cooperativa, sobre a importância e a necessidade de seguir um modelo metodológico que dê total suporte para os gestores e envolvidos em uma avaliação de projeto. Acredita-se que com o modelo implementado os gestores possam ter condições de visão de futuro na prática de avaliação de projetos socioambientais, contribuindo para seleção e avaliação de projetos de impacto social.

## 5.2 O Passo a Passo da Proposta

As áreas estratégicas de avaliação da proposta foram agrupadas de acordo com as perguntas que são base fundamentais para avaliação do projeto socioambiental:

- 1) Contexto e Problema – Para quê? (para que o projeto deve ser realizado, qual necessidade do proponente)
- 2) Justificativas - Por quê? (contexto e justificativas para a intervenção e realização)
- 3) Público-alvo - Para quem? (quem são os beneficiários diretos e indiretos do projeto)

- 4) Localidade – Onde? (qual localização geográfica, onde projeto será realizado)
- 5) Organização – Quem? (Apresentar histórico da organização que será a responsável pela execução do projeto)
- 6) Atividades - Como? (quais as atividades que serão ofertadas de relevância para impacto social e qual metodologia será implementada)
- 7) Requisitos – Com o quê? (quais os recursos, materiais e condições necessárias para se realizar as atividades)
- 8) Inovação – Diferenciais (quais os diferenciais do projeto referente a outros projetos semelhantes)
- 9) Equipe – Com quem? (equipe responsável pela execução do projeto)
- 10) Parceiros – Com quem? (parceiros estratégicos na execução do projeto)
- 11) Avaliação, Resultados e Indicadores (resultados que se esperado dos projetos, quais os indicadores e quais os meios de avaliação.
- 12) Cronograma – Quando? (cronograma de atividades, tempo de vida do projeto)
- 13) Custo – Quanto? (orçamento do recurso do projeto)

Ao iniciar a construção do modelo proposto para avaliação de projeto socioambiental, as perguntas acima vão sendo respondidas de forma participativa pela equipe, e aos poucos o projeto vai sendo modulado e estruturado, conforme proposta do Modelo Adaptado.

### **5.3 Preenchimento do Modelo Adaptado**

- ✓ Imprimir folha tamanho A0;
- ✓ Reunir a equipe
- ✓ Dinâmica deve ser conduzida por um líder
- ✓ Líder explica a metodologia para os participantes
- ✓ Usar *post it* coloridos
- ✓ Escrita deve ser objetiva
- ✓ Incentiva a reflexão dos participantes
- ✓ Preencher a folha A0 com as ideias
- ✓ Apresentar em voz alta todo o conteúdo escrito
- ✓ Iniciar o debate
- ✓ Manter as informações de relevância para projeto.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo propôs a analisar os procedimentos seguidos por uma instituição financeira do Sul de Minas Gerais no que tange ao processo de avaliação (análise, seleção e acompanhamento) de projetos de terceiros de impactos socioambiental.

Este estudo abordou conceitos sobre terceiro setor, captação de recursos e projeto socioambiental. Apresentou um panorama e contextualização, para então chegar na abordagem sobre avaliação de projeto socioambiental, sua importância no processo de aprovação e investimento. Entende-se sobre a importância da avaliação de projeto socioambiental e reconhece-se a necessidade de se ter um instrumento metodológico para que a instituição financeira cooperativa possa utilizar no processo de avaliar e acompanhar projetos socioambientais.

Foi identificado a inexistência de um instrumento metodológico próprio ou específico para apoiar no processo de avaliação as propostas recebidas de terceiros. Foi identificado também que não é utilizando nenhum instrumento metodológico, entende-se a carência de gestão estratégica na seleção, aprovação e acompanhamento das propostas recebidas.

Em relação a lacuna existente de uma metodologia para avaliar projeto socioambiental, ela impacta diretamente na sustentabilidade dos projetos, limitando à instituição financeira cooperativa de colher informações da comunidade onde está inserida em relação ao público-alvo, à renda em detrimento a realidade local que se busca transformar, para que se possa comprovar as melhorias do projeto que foi aprovado.

Além disso, é importante que a instituição financeira cooperativa divulgue os resultados dos projetos em meios de comunicação, de modo a garantir à comunidade local onde se atua, parceiros e poder público conheçam os impactos gerados pelo projeto.

Uma possível explicação para que a instituição financeira cooperativa não utilize instrumento metodológico para avaliar projeto seria a carência de conhecimento especializado para projetos socioambientais, porém não se pode afirmar uma vez que os dados que foram coletados não permitem tal conclusão.

No entanto, com este estudo observou-se que, esse é um processo incipiente, existindo oportunidades para adoção de práticas metodológicas que possibilitem uma performance no processo de avaliar projetos socioambientais.

Observou-se que, apesar de não avaliar projetos utilizando instrumento metodológico a forma realizada pela instituição financeira cooperativa para aprovar seus projetos tem sido suficiente para atender a demanda das propostas recebidas pelos seus proponentes.

Ainda, observou-se a existência de uma prática informal que é a visita ao projeto depois de aprovado, que é realizada pelo gerente ou colaborador da agência mesmo sendo realizada de forma presencial. Após a visita não é confeccionado nenhum tipo de relatório, o que sinaliza que este procedimento não auxilia no processo de seleção dos projetos.

Analisando agora as práticas com o foco no avaliador, observou-se que as análises avaliativas são elaboradas por dois tipos de atores distintos. O primeiro ator, que realiza a análise, é o gerente da agência e o segundo é o time que o gerente da agência escolhe que são pessoas aleatórias da comunidade onde ele mesmo apresenta o projeto para ser votado de forma simples sem apresentar indicadores para balizar o processo os projetos são votados como aprovados ou não de forma bastante operacional.

No caso estudado, observou-se que o controle feito para comparação entre previsto e realizado se dá principalmente através de notas fiscais ou recibos apresentados pelos proponentes no final do projeto não gerando nenhum tipo de relatório de impacto.

Um dado encontrado que dificulta a confirmação da efetividade da conclusão do projeto é a ausência de evidências e práticas relacionadas das ações executadas nas instituições proponentes dos projetos, não se identificou nenhum tipo de mensuração do projeto nem antes e nem durante sua execução.

Sendo assim, confirma-se de forma assertiva que a realização de avaliação de projeto socioambiental para a instituição financeira cooperativa estudada é um processo que carece de desenvolvimento para que consiga aferir melhor os resultados e impactos gerados.

Como se observou que a instituição financeira cooperativa aporta recursos em projetos socioambientais entende-se que a mesma cumpri a sua missão no

processo de desenvolvimento econômico sustentável local e regional colaborando com projetos socioambientais.

Mediante as informações levantadas, realizou-se uma análise e identificou-se uma ferramenta metodológica compatível com a realidade dos projetos socioambientais e estão dentro do conceito de mercado pois se relaciona ao contexto do problema que carece de solução, ou seja, a proposta de implementação foi devido à falta de uma metodologia, o que possibilitará maiores chances e oportunidades de êxito em avaliar projetos Socioambientais.

### **Limites da Pesquisa**

Entende-se que como todo o modelo preconcebido e delimitado, possui algumas fragilidades.

Por ser uma ferramenta nova, poucos exemplos de *frameworks* para projetos socioambientais preenchidos são encontrados para servir de exemplo para avaliadores e gestores que nunca utilizaram o modelo, fazendo-se necessário que o avaliador e gestor interprete o guia de preenchimento disponível ou contrate algum especialista em avaliação de projetos socioambientais, que tenha expertise no modelo, auxilie os atores a entenderem a ferramenta e o como utilizarem a favor do projeto.

A sugestão da presente pesquisa é que a revisão e atualização do modelo seja revisitada periodicamente, de acordo com a implementação e operacionalização do projeto. A ferramenta serve para ser utilizada como um meio de desenvolvimento, e aperfeiçoamento de modelos de avaliação de projetos socioambientais.

A presente pesquisa possibilita a continuação das análises e sugestões de pesquisas futuras relacionadas à modelagem e criação de ferramentas que auxiliem o Modelo C a estruturar de forma modelos de avaliação de projetos socioambientais, especificamente sobre a viabilidade sustentável, para que os projetos possam gerar valor social.

Desta forma essa pesquisa contribui se tornando mais uma das fontes de orientação para a modelagem para projetos socioambientais.

Destaca-se ainda que, as afirmações e conclusões apresentadas pela presente pesquisa servem como sugestões que podem ser comprovadas ou refutadas em futuras pesquisas e estudos.

## 7 REFERÊNCIAS

AFFHOLTER, D. P. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, **Kathryn E. Handbook of practical program evaluation.** San Francisco: Jossey-Bass, p. 96-118, 1994.

AGUILAR, M, ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais.** Trad. Jaime A. C. e Lucia M E. Orth. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

ALKIN, M. C. **Evaluation theory development.** In: WEISS, C. Evaluating action programs: readings social action and education. Boston: Allyn and Bacon, 1972.

ALKIN, M. C. **Evaluation Roots: tracing theorist's views and influences.** Thousand Oaks: Sage. Análise de resultados e de impacto. Revista Do Serviço Público, 49(2), p. 103-124, 2004.

ANDERSON, A. **A abordagem do construtor de comunidade para a teoria da mudança: um guia prático para o desenvolvimento de teoria.** 2005. Disponível em: <[http://www.theoryofchange.org/pdf/TOC\\_fac\\_guide.pdf](http://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf)>. Acesso em 20 out. 2021.

ANDRADE, M.M.D. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2007.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos?: Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais.** Porto Alegre: Tomo editorial, 2001.

ARRETCHE, M. T. S. **Tendências no estudo sobre avaliação.** In: RICO, Elizabeth Melo. Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, p. 29-39, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: Repensando suas práticas de gestão.** São Paulo: Abong, 2007.

AVERCH, H. A. **The systematic use of expert judgment.** In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. *Handbook of practical program evaluation.* San Francisco: Jossey-Bass, p. 293-309, 1994.

BAUER, RAYMOND. ***Social indicators.*** Cambridge, MIT Press, 1967.

BASTOS, A. V., COSTA, F. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa.** *Revista de Psicologia Organizacional.* Vol.1, nº 2, 2001.

BAYMA, F. *et al.* **O privado a serviço do público: o terceiro setor e o movimento Viva Rio.** *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 182-93, out./dez. 1995.

BELL, J. B. **Managing evaluation projects step by step.** In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. *Handbook of practical program evaluation.* San Francisco: Jossey-Bass, p. 510-533, 1994.

BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). **Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos,** 1997.

BRANCO, A. N. C. *et al.* **Guia Modelo C.** São Paulo, 2018. Disponível em: <[www.cmodel.co](http://www.cmodel.co)>. Acesso em: 14 fev. 2021.

BRANDÃO, A. *et al.* **Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Foz do Iguaçu. 1998.

BRANDÃO, D; RIBEIRO, A. Relatório Anual Move: **impacto social.** Disponível em: <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/9a7b8df5081085a8.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2021. Teoria de mudança: aplicações e aprendizados em uma experiência brasileira

BRIONES, G. **Evaluación de programas sociales.** México: Trillas, 1998.

BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CAMPOS, L. M. DE S.; BOEING-DA-SILVEIRA, R.; MARCON, R. **Elementos do Marketing na captação de recursos do terceiro setor**. RAM – Revista de Administração Mackenzie. v. 8, n. 3, p. 104-127. 2007.

CARVALHO, C. M. S; FELIZOLA, M. P. M. A Importância do *Marketing* na Captação de Recursos para o Terceiro Setor. **XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste**. Brasília, DF, 4-6 jun. 2009.

CARVALHO, M. C. B. **Avaliação participativa – uma escolha metodológica**. In: RICO, Elizabeth Melo. Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, p. 87-94, 1998.

CAUDLE, S. L. **Using qualitative approaches**. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 69-95, 1994.

CLARK, H.; ANDERSON, A. Theories of Change and Logic Models: Telling them apart. Georgia: Actknowledge, 2004.

CHELIMSKY, E. **Making evaluation units effective**. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 493-509, 1994.

CHEN, H.; ROSSI, P. **The Multi-Goal, Theory-Driven Approach to Evaluation. A model linking basic and applied social science**. Social Forces. London, v. 59, n. 1, p. 106-122, 1980.

CLARKE, T. **Reinventando a gerência no governo**. In: CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. Repensando a empresa. São Paulo: Pioneira, p. 80-115, 1995.

CLEMENTE A.; FERNANDES E. **Planejamento e projetos**. In: CLEMENTE A. *Projetos Empresariais e Públicos*. Cap. 1, 2.ed. São Paulo. Atlas, p. 21-27, 2002.

CMODEL.CO. **Modelo C**. Disponível em: <<https://www.cmodel.co/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

COHEN, E. e FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. RJ: Vozes, 1999.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

COHEN, E; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, p. 312, 1993.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CORYN, C. L. S., *et al.* **A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009**. *American Journal of Evaluation*, vol. 32, n. 2, p. 199–226, June 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1098214010389321>>. Acesso em: 01 out. 2021.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. **Avaliação social de projetos: limitações e responsabilidades**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22. Foz do Iguaçu. Anais: ANPAD, 1998.

COTTA, T. C. **Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 49(2): 103-124, 1998.

CUNHA, A. P. G. **Organização do terceiro setor: um desafio para as teorias organizacionais**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, p. 135-8, jan./fev. 1997.

CUNHA, V. F. **Jogada de craque? Fatores críticos que levam empresas públicas a patrocinarem o esporte.** 111f. Dissertação (Mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

CURY, T. C. H. **Elaboração de projetos Sociais.** In Gestão de Projetos Sociais, Cap. 4. p.37-58. ÁVILA, Célia M. (Org.) 3ª ed. rev. – São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. **Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, n. 2, Recife. Anais: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

DORYAN, E. *et al.* **Evaluacion de proyectos de desarrollo: estudio de casos.** Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica, 1990.

ELLIS, J.; PARKINSON, D.; WADIA, A. **Making Connections: Using a Theory of Change to Develop Planning and Evaluation.** Charities Evaluation Services, 2011.

FAGNANI, E. **Avaliação do ponto de vista do gasto e financiamento das políticas públicas.** In: RICO, Elizabeth Melo. Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, p. 119-130, 1998.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor:** um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: CEATS-USP, 1999.

FARIA, R. M. **Avaliação de programas sociais: evoluções e tendências.** In: RICO, Elizabeth Melo (org.). Avaliação de políticas Sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, Instituto de Estudos Especiais, 1998.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana.** Rio de Janeiro: Record, 1980.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público - o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERNANDES, F. **A revolução burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica**. 6. ed. São Paulo: Globo, 2006.

FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. F. **Cuestiones conceptuales básicas en evaluación de programas**. In: BALLESTEROS, R. F. et.al. *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Espanha: Ed.Rocio FernándezBallesteros, 1996.

FIGUEIREDO e FIGUEIREDO. **Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica**. In: *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v.1, n.3, set/dez, 1986.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-9, jan./mar. 1998.

FISCHER, R. M.; FISCHER, A. L. **O dilema das ONG'S**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. Anais: ANPAD, p. 17-25, 1994.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. **Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints**. *Task Models and Diagrams for User Interface Design*, p. 28-43, 2010.

GAETANI, F. **Gestão e avaliação de políticas sociais: subsídios para discussão**. Brasília: MARE/ENAP, p. 15, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GÓMEZ SERRA, M. **Evaluación de los servicios sociales**. Espanha: Gedisa, 2004.

GUERRA, I. **Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Ação: o planejamento em ciências sociais.** Parede: Principia, 2002.

HATRY, H. P. **Collecting data from agency records.** In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 374-385, 1994.

HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E.; WHOLEY, J. S. **Conclusion: improving evaluation activities and results.** In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 590-602, 1994.

HAYES, S. P. **Avaliação de projetos de desenvolvimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

HOLANDA, Nilson. **Elaboração e avaliação de projetos.** Rio de Janeiro: APEC, 1969.

HOLISTER, R.; CAIN, G. G. **The methodology or evaluating social action program.** In: ROSSI, P. e WILLIAMS, W. **Evaluating social program: theory, practice, and politics.** New York: Seminar Press, 1972.

JIANOTI, L. **Investidores em negócios de impacto, Empreendedorismo com foco em negócios sociais.** 1. ed. UFPR, p. 31–39, 2015.

JIMÉNEZ LARA, A. J. **Recogida y análisis de datos.** In: VIEDMA, C. A. e LARA, A. J. et. al. Evaluación de programas sociales. Madrid: Diaz de Santos, 1996.

KEE, James Edwin. **Benefit-cost analysis in program evaluation.** In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 456-488, 1994.

KIECKHOFER, A. M. **Promoção do desenvolvimento integrado e sustentável de municípios.** 221f. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de

Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?6292>>. Acesso em 20 jun. 2021.

KLIKSBERG, B. **Redesenho do Estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

LEGLER, F. R.; CRUZ, R. L. C.; JACOBSEN, A. de L. **Captação de recursos pelo terceiro setor: a impotência de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador**. *Vianna Sapiens*, Juiz de Fora, v.1, n.1, 2010.

LOBO, T. **Avaliação de processos e impactos em programas sociais – algumas questões para reflexão**. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, p. 75-84, 1998.

MAGALHÃES, F. C. **Técnica de elaboração e avaliação de projetos**. São Luís: UFMA; Fortaleza: BNB, 1986.

MARTINIC, S. **Diseño y evaluación de proyectos sociales: herramienta para el aprendizaje**. Mexico: COMEXANI-CEJUV, 1997.

MARTINS, M. D. **A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidades**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO, M. A. **As setes vidas da agenda pública brasileira**, In: RICO. Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo. Cortez, p. 11-28, 1998.

MENDES, L. C. A. **Estado e Terceiro Setor: uma análise de duas iniciativas de aproximação**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Foz do Iguaçu. Anais: ANPAD, 1999.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, v. 2, p. 35, 1997.

MESTRINER, M. L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

NOGUEIRA, A. S. **Padrão de Concorrência e Estrutura Competitiva da Indústria Suinícola Catarinense**. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPGEF-UFSC, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/alexandre/index.htm>>. Acesso em: ago. 2020.

OFFE, C. **O novo poder**. Veja. São Paulo, ano 14, n. 31, p. 11-13, abr.1998.

OLIVEIRA NETTO, V. **As ONGs e o fundo público**. Serviço Social & Sociedade, São Paulo, ano 12, n. 37, p. 129-55, dez. 1991.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach**. 173 (Doctor). Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, 2004a.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach.** Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, v. 173, 2004b.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alta Books, p.300, 2011.

PAES DE PAULA, J.E.S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos contábeis, trabalhistas e tributários.** 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

PATTON, M. Q. **Developmental evaluation:** Applying complexity concepts to enhance innovation and use. New York: Guilford, 2010.

PAULA, S. G. **Há cinco séculos no Brasil.** Revista do Terceiro Setor, Rio de Janeiro, ano 2, n. 82, 24 abr. 2000. Seção Editorial. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/rets/re\\_editorial.cfm](http://www.rits.org.br/rets/re_editorial.cfm)>. Acesso em: 27 junho. 2021.

PEREZ, J. R. R. **Avaliação de processo de implementação: algumas questões metodológicas.** In: RICO, Elizabeth Melo. Avaliação de políticas sociais: Pestana, Maria Inês Gomes de Sá. Avaliação educacional - o sistema nacional de avaliação da educação básica. In: RICO, Elizabeth Melo. Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, p. 53-63, 1998.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAUPP, M; REICHLE, A. **Avaliação: ferramenta para melhores projetos.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

REIS, L. G. C. **Parceria com o Estado: problema ou solução para as organizações do terceiro setor.** Apoio à Gestão. Seção Tema do Mês. Disponível

em: <[http://www.rits.org.br/gestao/ge\\_tmtes\\_.cfm](http://www.rits.org.br/gestao/ge_tmtes_.cfm)>. Acesso em: 10 junho. 2021a.

REIS, L. G. C. **Gestão de projetos: o que pode ser melhorado?** Apoio à Gestão. Seção Tema do Mês. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/gestao/ge.cfm>>. Acesso em: 11 junho. 2021b.

REIS, L. G. C. **Avaliação de projetos como instrumento de gestão.** Apoio à Gestão. Seção Tema do Mês. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao/ge\\_tmtesant\\_.cfm](http://www.rits.org.br/gestao/ge_tmtesant_.cfm)>. Acesso em: 11 ago. 2021c.

REISMAN, J.; GIENAPP, A. Theory of Change: **A practical tool for action, results and learning.** Organization Research Services. 2004.

RODRIGUES, M. C. P. **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

ROG, D. J. **Constructing natural "experiments"**. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 119-132, 1994.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SANTOS, A. *et al.* **Captação de recursos para projetos sociais.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

SCHEIRER, M. A. **Designing and using process evaluation.** In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 40-68, 1994.

SCRIVEN, M. **The methodology of evaluation.** In: WEISS, C. Evaluating action programs: readings social action and education. Boston: Allyn and Bacon, 1972.

SERVA, M. **O estado e as ONGs: uma parceria complexa.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 41-54, nov./dez. 1997.

SILVA, M. O. S. **Avaliação de políticas sociais: concepção e modelos analíticos.** Serviço Social & Sociedade, São Paulo, ano 18, n. 53, p. 74-9, mar. 1997.

SILVA, R. **Para transformar a realidade, os negócios sociais precisam conhecer as teorias de mudança.** Eis as chaves. 2018. Disponível em: <<https://www.projetodraft.com/paratransformar-a-realidade-os-negocios-sociais-precisam-conhecer-as-teorias-de-mudanca-eisas-chaves/>>. Acesso em: 09 jul. 2021.

SULBRANDT, J. **A avaliação dos programas sociais: uma perspectiva crítica dos modelos usuais.** In: KLIKSBURG, Bernardo. **Pobreza: uma questão inadiável; novas propostas a nível mundial.** Brasília: ENAP, p. 365-408, 1994.

TANCREDI, F. B.; KISIL, Marcos. **Inovando o Ensino de Projetos Sociais.** Read – Revista Eletrônica de Administração, v. 2, n. 4, 1996.

TENÓRIO, F. G. **Avaliação de projetos comunitários: uma abordagem prática.** São Paulo: Loyola, 2000.

TENÓRIO, F. G. *et al.* **Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22. Foz do Iguaçu. Anais: ANPAD, 1999.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. **Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário.** Apoio à Gestão. Seção Recursos Humanos. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao/ge\\_rh.txt4.cfm](http://www.rits.org.br/gestao/ge_rh.txt4.cfm)>. Acesso em: 31 de julho. 2021.

THIBES, M. M; MORETTO NETO, L. **Mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil: um estudo de caso.** Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 133–155 out./dez. 2011.

TRIPODI, T. *et al.* **Avaliação de programas sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRUSSEL, J. M.; PARSONS, L. M. **Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organizations.** *Advances in Accounting*, v. 23, p. 263–285, 2008.

UNITED NATION. **Measuring volunteering: a practical toolkit.** Independent sector and United Nations volunteers. 2011

VALARELLI, L. L. **Indicadores de resultados de projetos sociais.** Apoio a gestão, 2000. Disponível em: <<http://www.rits.orq.br>>. Acesso em: 10 de agosto de 2021.

VIEDMA, C. A. **Introducción a la evaluación.** In: VIEDMA, C. A. e LARA, A. J. *et.al.* *Evaluación de programas sociales.* Madrid: Diaz de Santos, 1996.

VIVERGI. **Metodologías medición del impacto social.** 2016. Disponível em: <<http://vivergiblog.com/metodologias-para-la-medicion-del-impacto-social/>>. Acesso em 20 agosto de 2021.

WEISS, C. **Evaluating: methods for studying programs and policies.** New Jersey: Prentice Hall - Englewood Clifs, 1998a.

WEISS, C. H. **Evaluation for studying programs and policies.** 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998b.

WEISS, C. H. **Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families.** In: CONNEL, James *et al.* **New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts.** New York: The Aspen Institute, 1995.

WEISS, C. H. **How can theory-based evaluations make greater headway?** *Evaluation Review*, New York, v. 21, p. 501-524, ago. 1997a.

WEISS, C. H. **Theory-based evaluation: Past, present and future.** In ROG, Debra.; FOURNIER, Deborah. Progress and future directions in evaluation: Perspectives on theory, practice and methods. San Francisco: Jossey-Bass, 1997b.

WHOLEY, J. S. **Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation.** In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. Handbook of practical program evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, p. 15-39, 1994.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Program evaluation: alternative approaches a practical guidelines.** New York: LONGMAN, 1997.

## APÊNDICE

**Roteiro de Entrevista**  
**Projeto Mestrado Administração de Empresas**  
**Universidade Federal de Itajubá**

**Entrevista: Instituição Financeira Cooperativa – Minas Gerais**  
**Agência Paraisópolis – Minas Gerais**

### **Identificação do entrevistado**

Nome completo:

Cargo: Idade:

Escolaridade:

Tempo de trabalho na organização:

### **Identificação da Empresa**

- a) Fundação (data, fundadores e apoio)
- b) Objetivo (estatuto)
- c) Estratégia (missão, valores e visão)
- d) Instalações físicas em Minas Gerais
- e) Eleições (forma de realização)

### **Processo de avaliação projetos socioambientais**

1. A instituição financeira cooperativa apoia economicamente ou financeiramente projetos?

a. Qual Natureza dos projetos?

2. A instituição financeira cooperativa tem um processo de divulgação?

- a. Se sim como a instituição financeira cooperativa informa sobre (disponibilidade de recursos financeiros, atividades, resultados etc.) para a sociedade?
  - b. Onde é feita a esta divulgação? Tipos de mídia, periodicidade?
3. A instituição financeira cooperativa oferece um edital ou chamada para projetos sociais ou ambientais?
- a. Qual nome oficial do edital?
4. Quem são os principais proponentes que solicitam apoio a projetos?
5. A instituição financeira cooperativa tem algum processo ou procedimento formal para os proponentes apresentarem a solicitação dos projetos?
6. Como a organização proponente identifica a necessidade de se realizar um projeto?
7. Como a organização proponente define qual problema atacar entre os diferentes problemas encontrados na sociedade?
8. Como são/foram elaborados os projetos desenvolvidos pela organização proponente, que vai receber o apoio da instituição financeira cooperativa?
- a. Estabelecem objetivos? Usam de estratégia? Tem previsão de ações de impacto? Fazem orçamento dos recursos necessários, definem a programação de atividades etc.)
9. A instituição financeira cooperativa realiza alguma avaliação nos projetos realizados? Se sim, como é feito? (como são feitos os levantamentos de dados e informações?)
10. Qual é a periodicidade que a instituição financeira cooperativa faz avaliação?
11. Em que momento é feito a avaliação?

12. Qual a finalidade das avaliações da instituição financeira cooperativa?
13. Por que a instituição financeira cooperativa realiza avaliações?
14. Durante o processo de aprovação do projeto da instituição financeira cooperativa, existe a interferência das organizações proponentes?
15. A organização proponente faz uma apresentação oral de defesa do projeto?
16. A instituição financeira cooperativa faz alguma exigência para as organizações proponentes do projeto quanto às informações? (como os projetos são elaborados? Como é identificado os resultados dos projetos?)
17. Qual a média de pessoas envolvidas no processo de avaliação da instituição financeira cooperativa?
18. Quem são as pessoas envolvidas no processo de avaliação e aprovação dos projetos da instituição financeira cooperativa?
19. No processo de aprovação dos projetos da instituição financeira cooperativa, pessoas externas participam do processo?
20. Existem pessoas especializadas em avaliação de projetos na instituição financeira cooperativa?
21. Existe participação dos beneficiários dos projetos nos processos de avaliação?
22. A instituição financeira cooperativa já contratou ou contrata serviço de consultoria externa para avaliar algum projeto? Se sim, por quê? Qual frequência desta contratação?
23. Como a instituição financeira cooperativa atua para verificar se as atividades do projeto aprovado, estão sendo realizadas conforme o planejado?

24. A instituição financeira cooperativa tem alguma forma de controle para saber se esses recursos estão sendo utilizados pelos gestores proponentes do projeto de acordo com o planejado /realizado?
25. Como a instituição financeira cooperativa faz para saber se as mudanças desejadas e propostas no projeto está atingindo a mudança na vida das pessoas? Quando isso é feito?
26. Durante a execução de um projeto, como a organização proponente faz para saber se os recursos, financeiros e materiais, serão suficientes para concluí-lo com sucesso?
27. Quais são os principais indicadores que a instituição financeira cooperativa utiliza para avaliar a execução de um projeto?
28. Qual média de projetos que a instituição financeira cooperativa agência Paraisópolis recebe por ano?
  - a. Qual o segmento que mais busca apoio?
29. Quando projeto não é aprovado quanto tempo em média a instituição financeira cooperativa leva para informar a organização proponente?
30. Caso aconteça de não ser aprovado existe um processo de retorno para o proponente?
31. Quando se tem um projeto aprovado pelo a instituição financeira cooperativa como é feito a celebração, existe um modelo de contrato ou convênio?
32. De que forma é feito o repasse de recurso da A instituição financeira cooperativa para o proponente do projeto aprovado?
33. A instituição financeira cooperativa solicita ao proponente alguma prestação de contas do projeto?

34. Existe algum acompanhamento ou monitoramento durante a execução do projeto aprovado pela instituição financeira cooperativa?
  
35. A instituição financeira cooperativa tem um modelo com metodologia própria de relatório ou avaliação final de projeto, que a proponente deve apresentar para a instituição financeira cooperativa no final do projeto?
  
36. Do encerramento do projeto, a instituição financeira cooperativa utiliza as informações e apresenta os resultados para diretoria ou para proponente?
  
37. Quanto as informações de melhorias ou pontos de insucesso do projeto como são utilizadas pela instituição financeira cooperativa?
  
38. O resultado da avaliação de projeto apoiado pela instituição financeira cooperativa, é utilizada para tomada de decisão de novos projetos?