

## Avaliação de Projetos Sociais em Organizações da Sociedade Civil: Um Estudo sobre Concepções e Práticas

**Autoria:** Lucila Maria de Souza Campos, Maria Carolina Martinez Andion

### Resumo

O campo de estudos das entidades sem fins lucrativos, também denominadas de organizações do terceiro setor ou da economia social, vem despertando grande interesse de pesquisadores multidisciplinares das chamadas Ciências Sociais, incluindo áreas aplicadas às ciências administrativas e de gestão. Neste campo de estudos, diversos são os assuntos que demandam pesquisas, entre eles a avaliação destas organizações, incluindo a sua auto-gestão, bem como métodos e indicadores de avaliação dos projetos por elas desenvolvidos. Percebe-se que a prática da avaliação de projetos sociais ainda está em desenvolvimento no Brasil, apesar da sua importância para medir a eficiência e a eficácia das organizações e da ação destas no domínio da economia social. A avaliação pode ser conceituada como um processo sistemático de delineamento, obtenção e fornecimento de informações úteis ao julgamento de alternativas de decisão sobre determinado objeto. O objetivo geral desta pesquisa foi compreender as concepções e práticas existentes no universo das ONGs com relação aos métodos e indicadores de avaliação das organizações da economia social no Estado de Santa Catarina. A metodologia adotada combinou pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Na parte qualitativa foram realizadas entrevistas com financiadores de projetos e especialistas em avaliação. Na parte quantitativa foram coletados dados através da aplicação de questionários enviados a 348 organizações do terceiro setor, 76 participaram da pesquisa e responderam ao questionário. De um modo geral, os dados coletados demonstraram que a prática da avaliação ainda é incipiente nas ONGs catarinenses, não havendo modelos claros de avaliação. Com relação aos objetivos das avaliações conduzidas por estas ONGs, a pesquisa mostrou que não há objetivos claros, mas que já há movimentos para realização de processos avaliativos. Com relação aos cruzamentos feitos entre pontos da fundamentação teórica, dos dados qualitativos das entrevistas e dos dados quantitativos das ONGs catarinenses, observou-se que há alguns pontos em comum e outros divergentes, não sendo possível estabelecer uma homogeneidade de visões com relação ao tema. Apesar disso, percebeu-se com clareza que a avaliação é um vetor importante para determinar o valor da ação das ONGs, buscando compreender além dos “resultados alcançados”, seu real impacto na mudança social, econômica, política e ambiental das regiões de SC. Acredita-se que este será um aspecto crucial para o desenvolvimento do setor daqui para frente, dada a importância que as questões da transparência e da *accountability* das ONGs têm assumido junto à opinião pública brasileira.

## 1. INTRODUÇÃO

O campo de estudos das entidades sem fins lucrativos - também denominadas de organizações do terceiro setor ou da economia social - é, nos dias atuais, uma das áreas que vêm despertando grande interesse de pesquisadores multidisciplinares das chamadas Ciências Sociais, incluindo áreas aplicadas às ciências administrativas e de gestão. Neste campo de estudos, diversos são os assuntos que demandam pesquisas, entre eles a avaliação destas organizações, incluindo a sua auto-gestão, bem como métodos e indicadores de avaliação dos projetos por elas desenvolvidos. Percebe-se que a prática da avaliação ainda é pouco desenvolvida no Brasil, apesar da sua importância para medir a eficiência e a eficácia das organizações e da ação destas no domínio da economia social.

Chianca, Marino e Schiesari (2001) definem a avaliação como uma coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa e como a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente. Tais critérios são utilizados no sentido de determinar o valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa, sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos e gerando não só recomendações para melhorá-lo como informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa.

A avaliação pode ser conceituada como um processo sistemático de delineamento, obtenção e fornecimento de informações úteis ao julgamento de alternativas de decisão sobre determinado objeto, conforme colocado por Marino (2003). O autor afirma que o papel da avaliação é construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência. Assim, sua função transcende à mera questão fiscalizadora ou controladora, abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no processo.

Apesar da crescente profissionalização das ONGs no Brasil, bem como a importância do seu papel na elaboração e na aplicação das políticas públicas, observa-se que a avaliação sistemática das suas atividades não é ainda uma prática freqüente. Sendo mais corrente no campo das ONGs as práticas de avaliação de projetos sociais, dos quais o rigor e os modelos utilizados variam em função das exigências específicas de seus financiadores.

No campo acadêmico, percebe-se que esta área vem ganhando maior atenção e novos artigos e pesquisa começam a ser desenvolvidos sobre o assunto. O tema central desta pesquisa, especificamente, foi a avaliação de projetos sociais realizados por organizações da economia social, ou terceiro setor, no Estado de Santa Catarina. Espera-se com esta pesquisa contribuir para um maior conhecimento dos diversos tipos de modelos de avaliação de projetos, bem como sobre as características do processo de avaliação utilizado pelas ONGs catarinenses.

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender as concepções e práticas existentes no universo das ONGs com relação aos métodos e indicadores de avaliação das organizações da economia social no Estado de Santa Catarina. Para alcançar este objetivo geral foram traçados quatro objetivos específicos: i) identificar quais os principais modelos de avaliação e indicadores utilizados pelas ONGs Catarinenses; ii) verificar quais os objetivos das avaliações conduzidas a partir destes modelos; iii) identificar quais as influências dos financiadores, assim como de outros atores, sobre os modelos de avaliação identificados; e iv) comparar os resultados coletados (modelos utilizados nas ONGs catarinenses) com modelos teóricos: como por exemplo, o modelo OXFAM, o modelo ABIA (Associação Brasileira Interdisciplinar sobre a AIDS), o modelo do Instituto Ayrton Senna e o modelo do Instituto Fonte.

O presente artigo está organizado em mais quatro itens, além deste introdutório. O segundo item apresenta a fundamentação teórica sobre avaliação. O terceiro item descreve os

procedimentos metodológicos da pesquisa. O quarto apresenta e analisa os principais resultados alcançados. O quinto e último item apresenta as principais conclusões do artigo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 As Abordagens e Tipos de Avaliação

A avaliação é uma forma básica de comportamento humano e por isso às vezes é formal, completa e estruturada e outras vezes bastante subjetiva, baseada em percepções, sem coleta de evidências formais, ou seja, uma avaliação informal. No caso desta pesquisa, o foco foi restrito ao da avaliação formal.

Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) das várias definições conhecidas de avaliação, a maioria prefere a proposta por Scriven (1967), que define avaliação como o julgamento do valor ou mérito de alguma coisa. Para Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p.35), “avaliação é a determinação do valor ou mérito de um objeto de avaliação”. Ainda segundo estes autores, a avaliação usa métodos de pesquisa e julgamentos, entre os quais: 1) determinação de padrões para julgar a qualidade e concluir se esses padrões devem ser relativos ou absolutos; 2) coleta de informações relevantes; e 3) aplicação dos padrões para determinar valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância.

Com relação aos objetivos da avaliação, para Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) seu objetivo básico é produzir julgamentos do valor, ou seja, determinar o mérito ou valor de alguma coisa. Essa visão tem paralelos com a visão de Scriven (1967), que foi um dos primeiros a esboçar o objetivo da avaliação formal. Em seu artigo seminal “*The methodology of evaluation*”, ele nota que a avaliação desempenha muitos papéis, mas que tem uma única meta: determinar o valor ou mérito de qualquer coisa que esteja sendo avaliada. Faz a distinção de que a meta da avaliação é dar respostas a perguntas avaliatórias significativas que são apresentadas, ao passo que os papéis da avaliação se referem às maneiras pelas quais essas respostas são usadas.

Scriven (1967) foi um dos primeiros pesquisadores a distinguir o papel formativo e o papel somativo da avaliação. Para o autor, a avaliação formativa é feita para dar informações avaliatórias à equipe do programa, informações estas úteis para a melhoria do mesmo. Segundo Chianca, Marino e Schiesari (2005) é também conhecida como avaliação de processo. Já a avaliação somativa realiza-se e torna-se pública para dar, aos responsáveis pela tomada de decisões do programa e aos usuários potenciais, julgamentos do valor ou mérito do programa em relação a critérios importantes.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) apresentam uma figura (Figura 1) que procura diferenciar os dois tipos de avaliação.

	<i>Avaliação Formativa</i>	<i>Avaliação Somativa</i>
<b>Objetivo</b>	Determinar valor ou qualidade	Determinar valor ou qualidade
<i>Uso</i>	Melhorar o programa	Tomar decisões sobre o futuro do programa
<i>Público</i>	Gestores e equipe do programa	Gestores e/ou usuários ou financiadores
<i>Quem faz</i>	Avaliadores internos com apoio de avaliadores externos	Avaliadores externos com apoio de avaliadores internos
<i>Principais características</i>	Gera informações para que a equipe do programa possa melhorá-lo	Gera informações para que a equipe do programa e usuários possam decidir por sua continuidade
<i>Foco</i>	Que informações são necessárias? Quando?	Que evidência é necessária para as principais decisões?

<i>Objetivo da coleta de dados</i>	Diagnóstico	Tomada de decisões
<i>Medidas</i>	Às vezes informais	Válidas e confiáveis
<i>Frequência da coleta de dados</i>	Frequente	Não frequente
<i>Perguntas feitas</i>	O que tem funcionado? O que precisa ser melhorado? Como pode ser melhorado?	Quais foram os resultados? Quem participou? Em que condições? Com que treinamento? Quanto custou?

**Figura 1:** Diferenças entre avaliação formativa e avaliação somativa.

Fonte: adaptado de Worthen, Sanders & Fitzpatrick (2004, p. 50)

Para Scriven (1991) as duas avaliações estão profundamente entrelaçadas, sobretudo no aspecto prático. A linha divisória entre as duas costuma ser muito pouco nítida. Para Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) a utilização da avaliação formativa e somativa não são excludentes, pelo contrário, são complementares. Os autores afirmam que “infelizmente, um número muito grande de organizações faz apenas a avaliação somativa de seus programas. Isso é uma pena, pois o processo de desenvolvimento sem a avaliação formativa é incompleto e insuficiente” (p. 48). Ainda para estes autores, deixar de utilizar a avaliação formativa é indício de miopia, pois os dados formativos coletados no início dos trabalhos podem ajudar a destinar tempo, dinheiro e todos os tipos de recursos para finalidades mais produtivas.

Chianca, Marino e Schiesari (2005) apresentam ainda um terceiro tipo de avaliação, a avaliação de marco zero, que ocorre antes da instalação de um determinado programa e serve para orientar a equipe responsável por ele no planejamento das ações, garantindo o máximo de proximidade às reais necessidades e expectativas dos futuros usuários. Serve também para a formação de um banco de dados inicial sobre o contexto e as necessidades e condições básicas do público a ser servido pelo programa, que possibilitará o estabelecimento de parâmetros para orientar futuras comparações dos resultados alcançados pelo programa.

Relacionada à classificação somativa e formativa está a dicotomia entre avaliação interna e externa. A avaliação interna é desenvolvida por pessoas ou equipes que pertencem ao programa, enquanto a avaliação externa é desenvolvida por consultores ou instituições que não fazem parte do mesmo e que são chamadas especificamente com essa finalidade.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) apresentam uma relação interessante (Figura 2) onde combinam os papéis da avaliação interna, externa, formativa e somativa.

<b>1</b> Formativa Interna	<b>2</b> Formativa Externa
<b>3</b> Somativa Interna	<b>4</b> Somativa Externa

**Figura 2:** Combinação dos papéis da avaliação.

Fonte: Adaptado de Worthen, Sanders & Fitzpatrick (2004, p. 53)

Segundo estes autores, os papéis mais comuns da avaliação são indicados pelas células 1 e 4. A avaliação formativa é conduzida muito frequentemente por um avaliador interno. Já a avaliação somativa é feita com mais frequência por avaliadores externos. Ainda na opinião dos autores, o avaliador formativo externo é quase que inteiramente negligenciado na maioria das avaliações de programa.

Há ainda uma discussão bastante polemizada no campo da avaliação quanto aos tipos de dados e métodos a serem utilizados: qualitativos ou quantitativos. Até a década de 1960 predominavam os adeptos dos métodos quantitativos na avaliação de programas, sobretudo

nos programas educacionais. A partir da década de 1960 travou-se uma luta pela hegemonia entre aqueles que defendiam a importância dos métodos quantitativos e aqueles que, de forma oposta, defendiam os métodos qualitativos. Felizmente a partir de 1979 o diálogo começou a superar essa controvérsia, pois analistas como Howe (1988), Kidder & Fine (1987), Smith & Heshusius (1986), Cook & Reichardt (1979) e Madey (1982) apresentavam em seus estudos, cada vez mais, os benefícios da integração de ambos os métodos num estudo avaliatório.

Os diversos modelos de avaliação, que surgiram desde 1965, vão de prescrições abrangentes a simples *check list*. Esses modelos surgiram em sua maioria para serem aplicados e utilizados em programas e projetos educacionais, mas sua influência nas práticas atuais de avaliação de programas sociais do terceiro setor é inegável. Justamente, no cerne desse debate, centrado em restringir os atuais modelos ou pela incapacidade de gerar um modelo ideal, que Worthen; Sanders; Fitzpatrick (2004) buscaram classificar as diversas abordagens em seis categorias objetivando facilitar o estudo e aplicação dos modelos existentes. Para os autores uma avaliação pode ser centrada: 1) em objetivos; 2) na administração; 3) no consumidor; 4) em especialistas; 5) nos adversários; e 6) nos participantes, as quais, a seguir, serão devidamente detalhadas.

### 2.1.1 Avaliações centradas em objetivos

A característica principal desses tipos de avaliações está centrada na determinação do propósito da atividade, e a avaliação concentra-se justamente nas medidas em que esses propósitos foram atingidos. Assim, as avaliações centradas em objetivos se concentram na especificação de metas e objetivos e na determinação da medida em que esses foram atingidos. A Figura 3 sistematiza as principais informações acerca das avaliações centradas em objetivos.

<b>Avaliações centradas em objetivos</b>	
<b>Conceito</b>	Mensuração pré e pós para definir o grau em que os objetivos foram alcançados
<b>Usos</b>	Reformular metas e definições de continuidade Justificar melhorias
<b>Principais autores</b>	Tyler, Metfessel e Michael, Bloom, Provus, Hammond, Talmager, Mager
<b>Vantagens</b>	Fácil de usar, aceitabilidade e foco nos resultados
<b>Limitações</b>	Foco exclusivo em resultados, reducionista e linear, muito simplista
<b>Modelos</b>	Modelo de Tyler, Modelo de Metfessel e Michael, Modelo de Provus, Modelo de Hammond

**Figura 3: Principais características das avaliações centradas em objetivo.**

Fonte: Adaptado de WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK (2004).

Atualmente, na área social, os modelos centrados em objetivos são utilizados como requisito para definições dos padrões comportamentais, seleção e criação de situações de teste que evocam esses padrões e em termos de compreensão para que os resultados sejam utilizados de forma construtiva. Ou seja, hoje, podem ser utilizados com papel formativo para corrigir discrepâncias entre os objetivos almejados e os alcançados em determinada etapa do projeto. Tem como principal contribuição à conceituação de avaliação, a mensuração do desempenho antes e depois, bem como a obrigação de definição antecipada dos objetivos e metas.

### 2.1.2 Avaliações centradas na Administração

A característica principal dessa abordagem é ajudar as pessoas a tomar decisões e, portanto, as informações avaliatórias são parte essencial das decisões inteligentes. Nesse sentido, as avaliações centradas na administração têm interesse especial na identificação e no atendimento das necessidades de informações dos administradores. As avaliações se

sustentam na visão gerencialista, que defende a racionalidade nos processos de tomada de decisão e, com isso, quanto mais informações à disposição do administrador maior a possibilidade de uma decisão eficiente. As avaliações centradas na Administração buscam fornecer aos administradores informações confiáveis para a tomada de decisão. Têm como características principais ajudar na tomada de decisões racionais em todos os estágios de criação do projeto. No passado foram muito utilizadas no desenvolvimento e planejamento de projetos, na criação de sistemas administrativos institucionais e na prestação de contas. A Figura 4 apresenta algumas características pontuais das avaliações centradas na Administração.

<b>Avaliações centradas na administração</b>	
<b>Conceito</b>	Coleta de informações úteis à tomada de decisão
<b>Usos</b>	Subsidiar informações úteis e auxiliar os gestores de projetos na tomada de decisão
<b>Principais autores</b>	Stufflebeam, Alkin, Provus
<b>Vantagens</b>	Abrangência, abordagem sistemática, sensibilidade às necessidades
<b>Limitações</b>	Ênfase na eficiência, premissas de ordem e previsibilidade Foco centrado na visão dos líderes
<b>Modelos</b>	Modelo CIPP, Modelo UCLA

**Figura 4: Principais características das avaliações centradas na administração.**

Fonte: Adaptado de WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK (2004).

### **2.1.3 Avaliações centradas nos consumidores**

O objetivo principal desses modelos de avaliação é o fornecimento de informações avaliatórias sobre produtos, portanto com papel fortemente somativo. Ao optar pela criação de listas de verificação, os estudiosos descobriram que a avaliação também poderia ser utilizada como um papel formativo, para melhorar o produto, ainda durante o processo de criação, e com isso atender de forma mais eficiente o consumidor (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). A Figura 5 apresenta as principais características inerentes às avaliações centradas no consumidor.

<b>Avaliações centradas nos consumidores</b>	
<b>Conceito</b>	Dar informações úteis sobre o produto e escolha de serviços e compras
<b>Usos</b>	Subsidiar informações úteis aos gestores e consumidores dos projetos
<b>Principais autores</b>	Scriven, Komoski, Morriset e Stevens
<b>Vantagens</b>	Ênfase nas necessidades do consumidor Preocupação com custo e benefício e utilidade
<b>Limitações</b>	Custo e falta de financiamento Pode suprimir a criatividade e a inovação e não é aberta ao debate
<b>Modelos</b>	Listas de verificações: Scriven Komoski, CMAS

**Figura 5: Principais características das avaliações centradas no consumidor.**

Fonte: Adaptado de WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK (2004).

### **2.1.4 Avaliações centradas em especialistas**

A avaliação centrada em especialistas, a mais antiga e a mais usada, depende exclusivamente dos especialistas e da qualificação profissional dos avaliadores para julgar a qualidade de qualquer atividade que esteja sendo avaliada. Vários processos específicos de avaliação são variantes da abordagem centrada em especialistas, como por exemplo, exames de doutoramento, pareceres específicos, painéis para revisão de projetos, entre outros (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Em suma, esses modelos buscam oferecer julgamentos profissionais adequados e têm como características principais o fato de se basearem em juízos emanados dos conhecimentos e experiências profissionais buscando

padrões consensuais. A Figura 6 apresenta as principais características dos modelos centrados em especialistas.

<b>Avaliações centradas nos especialistas</b>	
<b>Conceito</b>	Especialistas, por meio de seus conhecimentos específicos, fornecem as informações necessárias para julgamento do projeto
<b>Usos</b>	Julgamentos profissionais e de qualidade em projetos sociais
<b>Principais autores</b>	Eisner e grupos de acreditação
<b>Vantagens</b>	Cobertura ampla, eficiência (fácil de implementar), capitaliza o juízo humano
<b>Limitações</b>	Visão superficial do contexto, uso exagerado da intuição, confiança nas qualidades dos especialistas
<b>Modelos</b>	Sistemas formais e informais, pareceres <i>ad hoc</i> , <i>Connaissanceur</i> crítico

**Figura 6:** Principais características das avaliações centradas nos especialistas.

Fonte: Adaptado de WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK (2004).

### 2.1.5 Avaliações centradas em adversários

Ao contrário do cerne dos modelos de avaliação que objetivam eliminar a tendenciosidade, esse tipo de avaliação busca equilibrar as diferenças por meio da posição antagônica entre grupos distintos, objetivando buscar o consenso (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). A controvérsia é o foco dessa oposição estruturada e planejada em termos de ponto de vista (prós e contras) e está centrada na possibilidade de ampla discussão como ponto de partida para a busca do consenso. As principais características dessa abordagem de avaliação estão apresentadas na Figura 7.

<b>Avaliações centradas nos adversários</b>	
<b>Conceito</b>	O juízo e o mérito emergem das controvérsias por meio da análise dos pontos fortes e fracos
<b>Usos</b>	Oferecer um exame equilibrado de todos os lados das questões
<b>Principais autores</b>	Wolf, Owens, Levine e Kourilsky, Baker
<b>Vantagens</b>	Cobertura ampla, exame das declarações e uso de grande variedade de informações
<b>Limitações</b>	Utilização de árbitros e juizes, custos altos e grande consumo de tempo, limitado às informações apresentadas
<b>Modelos</b>	Paradigma jurídico

**Figura 7:** Principais características das avaliações centradas nos adversários.

Fonte: Adaptado de WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK (2004).

### 2.1.6 Avaliações centradas nos participantes

A finalidade da avaliação centrada nos participantes está em compreender e retratar as complexidades de uma atividade, respondendo às necessidades de informações de determinado público, utilizando-se de planos de avaliação, raciocínio indutivo e de reconhecimento de múltiplas realidades. A Figura 8 sintetiza as principais características dessa abordagem.

<b>Avaliações centradas nos participantes</b>	
<b>Conceito</b>	Verdades são construções sociais e a avaliação é um processo interativo e de negociação entre os atores sociais
<b>Usos</b>	Compreender e relatar as complexidades do projeto social avaliado utilizando-se da indução
<b>Principais autores</b>	Stake, Patton, Guba e Lincoln, Parlett e Hamilton, Ripley, MacDolnald
<b>Vantagens</b>	Foco na descrição e julgamento, interesse pelo contexto, pluralista e ênfase na compreensão
<b>Limitações</b>	Não é diretiva, custos altos, generalização de hipóteses, risco de não concluir o processo

<b>Modelos</b>	Modelo de Parlett e Hamilton, Modelo de Stake e Modelo naturalista
----------------	--

**Figura 8:** Principais características das avaliações centradas nos participantes.

Fonte: Adaptado de WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK (2004).

## 2.2 Práticas de Avaliação usadas por ONGs no Brasil

Campos et al (2008) realizaram uma pesquisa comparando os modelos de avaliação de entidades como o Instituto Fonte (FONTE), Instituto Ayrton Senna (IAS), Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS (ABIA) e OXFAM Internacional (OXFAM), que desenvolvem projetos de grande relevância no cenário nacional, possuem práticas de avaliação e não só publicam tais avaliações como recomendam a utilização de tais modelos. Tais modelos se caracterizam como uma tendência de utilização por outras entidades como forma de disseminar práticas em função de limitações metodológicas e de recursos para sua realização.

Os resultados deste estudo identificaram que existe uma tendência de utilização de modelos centrados em objetivos e administração, formativo e somativo, com método de coleta quali-quantitativos, . A seguir apresenta-se uma figura comparativa (Figura 9) entre os quatro modelos estudados, considerando algumas categorias de análise, quais sejam: as abordagens predominantes (centrada em objetivos, na administração, no usuário, em especialistas ou participativa); o papel da avaliação (formativa e/ou somativa); o método predominante de coleta dos dados (qualitativos e/ou quantitativos); quem conduz a avaliação (avaliadores internos e/ou externos); e, por último, os critérios de avaliação (eficiência, eficácia e/ou impacto).

	<b>Abordagens predominantes</b>	<b>Papel da avaliação</b>	<b>Método de coleta dos dados</b>	<b>Uso de avaliadores</b>	<b>Crítérios</b>
<b>Instituto Fonte</b>	Especialistas e participativa	Predominância da formativa, mas também com somativa	Quali-quant	Predominância de avaliadores internos	Eficiência e eficácia
<b>ABIA</b>	Objetivo, consumidor e participativa	Formativo e somativo	Quali-quant	Internos e externos	Eficiência e impacto
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	Objetivo, administração e especialistas	Formativo e somativo	Quali-quant, com predominância quantitativa	Internos e externos	Eficiência e eficácia
<b>OXFAM</b>	Administração, consumidor e participativa	Formativo e somativo	Quali-quant	Internos e externos	Eficiência, eficácia e impacto

**Figura 9:** O design de avaliação utilizado pelas ONGs estudadas.

Fonte: Adaptado de Campos et al (2008).

O papel da avaliação nestas ONGs estudadas é originalmente formativo e somativo, pois possuem uma dinâmica de avaliações durante os processos e no final para tomada de decisão. No caso da coleta de dados sobressai uma abordagem quali-quant, ou seja, coletas por meio de questionários e listas de verificações para depois realizar entrevistas com os gestores e pessoal de frente. Como tais entidades possuem uma estruturação bastante eficiente, existe uma tendência de utilização de alternância de avaliadores externos e internos às organizações. Finalmente os critérios para atribuir valor à intervenção são atribuídos por meio da identificação de indicadores de eficiência e eficácia. A exceção se faz à ABIA e à OXFAM que usam indicadores de eficiência e impacto (CAMPOS et al, 2008).



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa combinou métodos quantitativos e qualitativos. Também pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva. Para a construção da fundamentação teórica foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental e bibliográfica. Esta etapa foi fundamental para a definição dos construtos (tipos de modelos de avaliação e suas características) que auxiliaram toda a parte empírica da pesquisa.

A pesquisa foi dividida em sete etapas, descritas a seguir.

**1ª Etapa:** Compreendeu a identificação das ONGs catarinenses. Para tanto, foram utilizados os dados do IBGE e do Ministério da Justiça. A fonte IBGE ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) possibilitou acesso em dois arquivos distintos fruto de uma pesquisa realizada em 2002 – Relação das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. A pesquisa do Ministério da Justiça resultou em duas planilhas cadastrais, assim caracterizadas: OSCIPs ([www.mj.gov.br](http://www.mj.gov.br)) e CNEs ([www.mj.gov.br](http://www.mj.gov.br)) – Cadastro Nacional de Entidades (que se refere a todas as entidades já cadastradas como de Utilidade Pública Federal). A Tabela 1 e a Figura 10 apresentam os principais resultados desta 1ª etapa.

**Tabela 1:** Quantidade de Organizações do 3º Setor em SC.

Nome	Quantidade	Arquivo
Entidade Privadas sem fins lucrativos	29.606	Entidades
Fundações privadas	532	Entidades
Associações	29.074	Entidades
Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos	17.169	Fundações

Fonte: IBGE (2002)

Nome	Classificação
OSCIPs	Ambiental, assistencial, beneficente, cidadania, cooperativas, creditícia, cultural, educacional, esportiva, jurídico, nutrição, pesquisa, saúde, técnicas alternativas, voluntariado, sem qualificação, outras.
CNEs	Abrigo, assistencial, bairrista, cidadania, classista, creche, cultural, educacional, esportista, hospitalar, integração, musical, pesquisa, reabilitação, recreativa, religiosa, saúde, voluntariado, tratamento toxicológico, outros.

**Figura 10:** Classificação de OSCIPs e CNEs.

Fonte: [www.mj.gov.br](http://www.mj.gov.br)

A população identificada das ONGs no Estado de Santa Catarina segundo o IBGE (2002) foi de 17.169 entidades que atuam sob o escopo sem fins lucrativos. Desse número total identificou-se 653 entidades cadastradas como OSCIP e/ou que requereram o CNEs, premissas estabelecidas pelos pesquisadores no sentido de focar entidades com eminentemente caráter social. Nesse caso, excluem-se aquelas que não possuíam e-mail ou telefone (para se acessar os e-mails) assim como também se excluiu da pesquisa aquelas que não possuíam uma matriz ideológica conforme tipologia proposta por Andion (2007) que as caracterizou da seguinte forma: 1) históricas ou de assessorias; 2) novos movimentos sociais; 3) prestação de serviços; 4) fundações e institutos; 5) filantrópicas. Desta forma, foram caracterizadas como **população acessível 348** entidades que atendiam aos requisitos da pesquisa.

**2ª Etapa:** Compreendeu a elaboração dos instrumentos de coleta dos dados, ou seja, de um questionário com questões fechadas, que foi aplicado aos dirigentes das ONGs selecionadas,

e de um roteiro de entrevistas que seriam realizadas com os financiadores das ONGs e/ou avaliadores de projetos.

**3ª Etapa:** Consistiu no pré-teste do instrumento aplicado aos financiadores/especialistas em avaliação e na realização de um pré-teste para o questionário aplicado às ONGs (o questionário foi enviado para os dirigentes de duas ONGs que não participavam da amostra da pesquisa). Houve, então, reavaliação dos instrumentos.

**4ª Etapa:** Coleta dos dados junto aos financiadores/especialistas em avaliação. Foram realizadas três entrevistas em São Paulo, com dois especialistas em avaliação e uma representante de uma Fundação que financia ONGs catarinenses.

**5ª Etapa:** Coleta dos dados junto às ONGs. Dos 348 questionários enviados, **76 retornaram respondidos**.

**6ª Etapa:** Análise dos dados. Nesta etapa, além da análise estatística feita a partir dos dados dos questionários, também foi realizada uma triangulação (análise cruzada) entre os dados coletados pelos entrevistados, pelas respostas das ONGs e a parte teórica da pesquisa (modelos OXFAM, ABIA, Instituto Ayrton Senna e Instituto Fonte). Esta análise comparativa procurou identificar similaridades e diferenças entre a visão teórica, a visão das ONGs e dos especialistas e financiadores.

**7ª Etapa:** Apresentação das conclusões da pesquisa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como apresentado no item de procedimentos metodológicos, das 653 ONGs pré selecionadas, 348 foram consideradas acessíveis e, portanto, para estas foram enviados e-mails com o questionário a ser respondido. 76 entidades responderam, representando 21,8% da população acessível, sendo que destes, 14 responderam que não participariam da pesquisa. Excetuando estes 14 respondentes, a amostra representou 17,82% da população acessível. Estas informações estão apresentadas nas Tabelas 2 e 3.

**Tabela 2: População e Amostra**

Indicadores da Pesquisa	
População	653
População acessível	348
Respondentes total	76
Respondentes válidos	62
Respondentes não válidos	14

**Tabela 3: Percentual de respondentes**

Percentuais dos Indicadores	
Respondentes total / População	11,64%
Respondentes total / População Acessível	21,84%
População Acessível / População total	53,29%
Respondentes válidos / População	9,49%
Respondentes válidos / População Acessível	17,82%

Após tabulação dos dados dos respondentes, elaborou-se a Tabela 4. A partir desta tabela observa-se que com relação à questão **se realizam ou não avaliação**, 87,1% disseram que realizam avaliações formais e sistemáticas, ou seja, 54 das 62 ONGs que responderam a pesquisa; e 12,9% (08 organizações) responderam que não realizam avaliação e desta forma, não continuaram respondendo ao questionário.

**Tabela 4:** Dados da pesquisa com ONGs Catarinenses.

Variável	Construto	Variável	N. resp.	%
Avaliação	Realiza avaliação	Realiza avaliações de suas intervenções	54	87,1%
		Não realiza avaliações de suas intervenções	08	12,9%
<b>Respondentes: 62</b>				
Avaliador	Quem conduz a avaliação	Feitas somente por público interno	37	68,5%
		Feitas somente por público externo	-	0%
		Feitas por público interno e externo	17	31,5%
<b>Respondentes: 54</b>				
Momento	Em que momento acontece	Somente durante a realização do projeto	01	1,9%
		Somente após o término do projeto	20	37,0%
		Ambos (durante e após o projeto)	33	61,1%
<b>Respondentes: 54</b>				
Objetivo Formativo	Qual o objetivo/papel da Avaliação durante o projeto	Só para documentar o projeto	01	2,4%
		Só corrigir o projeto	06	14,3%
		Só para tomada de decisão	10	18,5%
		Para documentar e corrigir o projeto	04	9,5%
		Para documentar projeto e tomada de decisão	-	0%
		Para corrigir o projeto e tomada de decisão	04	9,5%
		Para documentar, corrigir e tomada de decisão	09	21,4%
<b>Respondentes: 34</b>				
Objetivo Somativo	Qual o objetivo/papel da Avaliação ao final do projeto	Ampliar ou reduzir o projeto	02	3,8%
		Continuar ou terminar o projeto	06	11,3%
		Ambas alternativas	45	84,9%
<b>Respondentes: 53</b>				
Informação	São envolvidos no processo de avaliação	Somente os gestores	10	18,5%
		Gestores e pessoal operacional	22	40,7%
		Todos os atores	22	40,7%
<b>Respondentes: 54</b>				
Alcance	Dissemina as informações	Somente com gestores	8	14,8%
		Gestores e pessoal operacional	20	37,0%
		Todos os atores	26	48,1%
<b>Respondentes: 54</b>				
Impacto	Realiza avaliação de impacto	Sim	27	50,0%
		Não	27	50,0%
<b>Respondentes: 54</b>				

Nesse caso, as respostas possíveis foram sim ou não, e o tratamento derivado foi o percentual em cada opção. Observa-se que dentre as organizações respondentes, a maioria realiza algum tipo de avaliação. Esta constatação empírica corrobora com a idéia prévia que tinham os pesquisadores que propuseram esta pesquisa e que apresenta a fundamentação teórica: que o processo de avaliação vem crescendo no campo, mesmo que influenciados ou pressionados pelos financiadores ou outros motivos.

Por outro lado, deve-se ressaltar que estatisticamente esta não pode ser considerada uma amostra representativa e que das 348 organizações que poderiam responder, apenas 54 fazem avaliação, ou seja, 15,52%, um número considerado ainda pequeno, mostrando que a prática da avaliação ainda tem muito a evoluir nas organizações sociais.

Com relação a **quem realiza a avaliação**, observou-se que nenhuma das organizações realiza avaliação apenas com avaliadores externos. Das 54 respondentes, 37 realizam somente com avaliadores internos (68,5%) e 17 realizam com avaliadores externos e internos conjuntamente (31,5%). Para Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) as duas situações (avaliadores interno ou externos) têm seus pontos fortes e fracos. A princípio, uma equipe externa estaria isenta de envolvimento para emitir um juízo imparcial, e com isso com mais credibilidade, mas em contra partida poderia ter limitações de conhecimento acerca do projeto. De forma contrária, utilizando membros da própria equipe, poder-se-ia ganhar em relação ao conhecimento dos detalhes e ocorrer dificuldades para agir de forma imparcial motivada por questões subjetivas. Portanto, não é escassa a utilização de equipes mistas para emitir juízo acerca de determinado objeto (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), o que se comprovou empiricamente nas ONGs catarinenses.

Os resultados empíricos corroboram também com o modelo utilizado pelo Instituto Fonte, que se utiliza mais de avaliadores internos do que externos. No caso da ABIA, não há preponderância de uma em relação à outra, mas observou-se tanto a presença de avaliadores internos quanto externos nos processos de avaliação estudados. No caso do Instituto Ayrton Senna e OXFAM, há também uso de avaliadores de forma combinada.

Com relação ao que dizem os especialistas em avaliação que foram entrevistados, os dois afirmaram que preferem a avaliação mista. O entrevistado 1, quando questionado sobre qual tipo seria o mais adequado, afirmou:

*“...eu também acho que vai variar um pouco, mas minha opção seria por ambos (avaliadores internos e externos)”.*

Concordando, o segundo entrevistado disse:

*“Acho que o melhor dos mundos é você ter uma equipe interna de avaliadores e ter um avaliador externo e ter essa ótica mais somativa”.*

Sobre o **momento em que a avaliação ocorre**, nesse caso as respostas possíveis eram “se realizavam somente durante o projeto”, “somente depois”, ou “se realizavam durante e depois, conjuntamente”. De acordo com os respondentes, a maioria, ou seja, 61,1% (33 dos 54 respondentes) realizam avaliações somativas e formativas. Apenas uma organização disse realizar somente a avaliação formativa (de processo) e 20 delas (37,0%) disseram realizar somente a avaliação somativa.

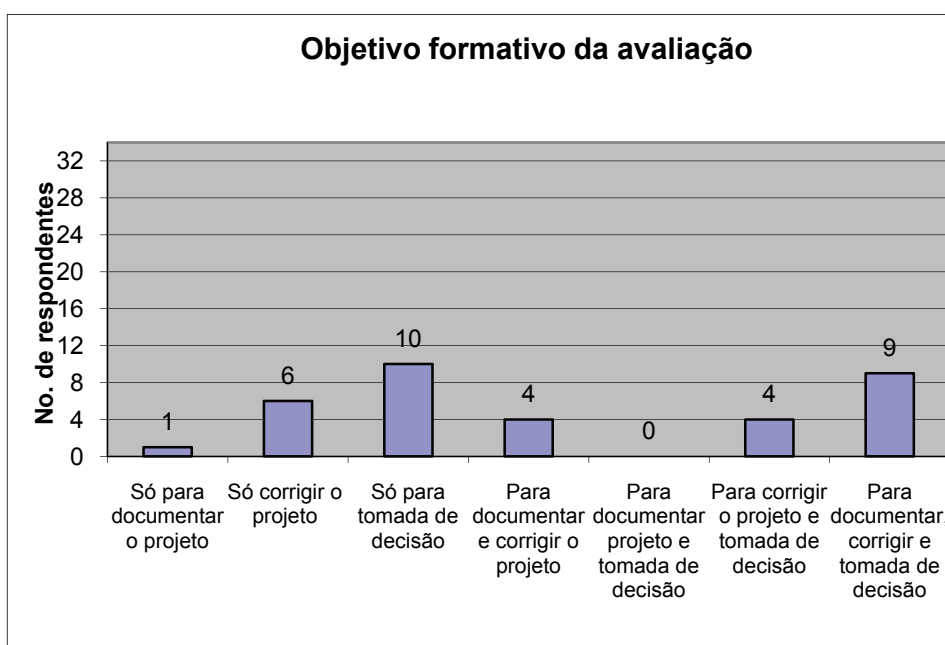
Como observado na fundamentação teórica, de acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), os papéis mais comuns da avaliação são indicados pela combinação de avaliação formativas e internas e somativas e externas. Ou seja, a avaliação formativa é conduzida muito frequentemente por um avaliador interno. Já a avaliação somativa é feita com mais frequência por avaliadores externos. Ainda na opinião dos autores, o avaliador formativo externo é quase que inteiramente negligenciado na maioria das avaliações de programa. Mas não foi isso que se observou na prática. O que se observou foi um predomínio de ambas avaliações e um uso mais restrito de avaliadores externos ao processo. Talvez a falta de recursos financeiros para o processo de avaliação possa ser ainda um fator motivador desta baixa utilização de avaliadores externos.

Comparando os resultados empíricos com os modelos adotados pelo Instituto Fonte, Ayrton Senna, OXFAM e ABIA, observa-se que há semelhanças, já que todos estes utilizam a avaliação formativa combinada com a somativa (apesar de no caso do Fonte ser mais utilizada a avaliação formativa), mesmo resultado apresentado pelas ONGs catarinenses.

Na visão dos especialistas em avaliação, o primeiro especialista diz que a combinação é o ideal. Já o segundo coloca que:

*“A formativa é essencial porque você precisa estar o tempo todo refletindo sobre o seu projeto, fazendo um registro sobre o seu processo e a somativa é a que te possibilita também ter um olhar externo e um interno e dar uma discussão. Agora o que acontece na prática é que as pessoas procuram um processo já em andamento e com um registro muito restrito, muito pobre do que aconteceu. E aí cabe ao avaliador buscar as melhores formas para estabelecer esse tal julgamento”.*

Com relação, especificamente, ao **objetivo formativo da avaliação**, conforme apresentado na Figura 11, das 34 entidades respondentes (já que só responderam a esta questão quem realiza a avaliação após o término do projeto ou em ambos os momentos (durante e após)), uma ONG (2,4%) avalia só para documentar, 06 (14,3%) apenas para corrigir o projeto, 10 (18,5%) para auxiliar na tomada de decisão, 04 (9,5%) para documentar e corrigir o projeto, 04 (9,5%) para corrigir o projeto e auxiliar na tomada de decisão e 09 (21,4%) para documentar, corrigir e tomar decisões.



**Figura 11:** Representação gráfica do objetivo formativo da avaliação.

Com relação ao **objetivo somativo da avaliação**, das 53 ONGs respondentes (já que só responderam a esta questão quem realiza a avaliação durante o projeto ou em ambos os momentos (durante e após)), 02 (3,8%) responderam que fazem a avaliação para reduzir ou ampliar o projeto, 06 (11,3%) fazem para saber se continuam ou terminam o projeto e a maioria, ou seja, 45 (84,9%) fazem tanto para saber se devem ampliar, reduzir quanto para se devem continuar ou descontinuar o projeto.

Sobre a disseminação da **informação**, o construto buscou identificar se durante o processo de geração de informações e conseqüentemente dos resultados a ONG possibilita a participação efetiva de todos os atores sociais. Nesse caso as possibilidades de respostas eram somente os gestores, gestores e pessoal operacional e todos os atores sociais. O tratamento possibilitou estabelecer um percentual entre as possibilidades de resposta e identificou que o processo avaliativo acontece de forma participativa, quer somente com o pessoal que executa

a atividade (40,7%), quer com os atores sociais (40,7 %). Esta informação corrobora com três dos quatro modelos ou práticas estudadas, a OXFAM, a ABIA e o instituto Fonte.

Com relação ao **alcance dos resultados**, o construto buscou identificar se as informações geradas dos processos avaliativos eram disseminadas entre os diversos atores sociais. Assim as possibilidades de respostas eram somente para os gestores, gestores e pessoal operacional e com todos os atores sociais. Também, nesse caso, o tratamento buscou estabelecer um percentual de ONGs que disseminam tais informações com todos os atores sociais possibilitando ampla participação e identificou que existe uma tendência de disseminação dos resultados entre os atores sociais, como forma de tornar o processo mais participativo (48,1%).

Neste caso, a informação obtida das ONGs se encaixa mais na visão da abordagem participativa (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), bem como com os modelos do Instituto Fonte, ABIA e OXFAM, que mesmo que de forma combinada, usam a abordagem participativa.

As informações coletadas dos entrevistados corroboram com a visão das ONGs catarinenses, e vão além, mostram as vantagens no processo para as organizações que praticam a avaliação participativa e disseminam seus resultados:

*“Outra coisa que ganha uma organização é que existe a possibilidade, num processo de avaliação com o envolvimento do sujeito, dos atores sociais que participam daquele projeto, de você desenvolver a tua própria equipe. Então claramente é uma oportunidade que a equipe pode olhar pra sua própria prática e se desenvolver como profissionais”.*

Sobre se as organizações fazem avaliação de **impacto**, o construto buscou identificar se a ONG tem como rotina identificar o impacto de suas intervenções. Nesse caso, as possibilidades de respostas eram sim ou não e o tratamento estatístico gerado é o percentual de ONGs que realizam avaliação de impacto. Identificou-se um percentual muito baixo de eficácia da intervenção (50%).

No caso do Instituto Fonte e Ayrton Senna, observou-se que os critérios ou indicadores mais utilizados foram eficiência e eficácia; na ABIA, eficiência e impacto e na OXFAM, eficiência, eficácia e impacto. Portanto, ABIA e OXFAM mostram preocupação clara com a questão do impacto. Sobre esta questão, um dos entrevistados destacou a efetividade como o melhor indicador “pois através dela você tem uma condição de olhar pra mudança do indivíduo.”

Já na ótica do financiador, indicador de impacto social é transformação do beneficiário final e está muito relacionado à cobertura do projeto:

*“...a cobertura do seu projeto em relação a uma demanda ou um problema específico que você identificou ou alguém identificou.”*

Ainda na ótica do financiador:

*“eficiência é você conseguir captar recursos, você conseguir descontos nas coisas que você tem que comprar ou pagar etc. Então é uma eficiência você conseguir fazer mais com menos”.*

Um outro dado bastante interessante, comentado por todos os três entrevistados, é que sem dúvida, a maior dificuldade do processo de avaliação é a ausência de recursos financeiros, ou seja, dinheiro. Isto ficou evidente através de algumas passagens da entrevistas:

*“Porque avaliação não é barato (sic). E aí as ONGs têm pouco fôlego para tal. Ou quando elas têm um pouco de fôlego para tal,*

*elas são pouco expressivas. E aí você tem que lidar com isso. Agora se você vai fazer uma avaliação de alta complexidade, com estatística, etc. Em geral quem tem bala na agulha é o financiador”. (Entrevistado 1)*

*“Eu acho que a primeira dificuldade que elas enfrentam é financeira. Não existe dinheiro disponível no setor para financiar avaliações”. (Entrevistado 1)*

*“Hoje pra desenvolver o setor tem que botar dinheiro!”  
(Entrevistado 1)*

O Entrevistado 2 coloca, além do problema do dinheiro, o problema da utilização de modelos prontos:

*“Bom, acho que uma dificuldade importante é o próprio financiamento. Os financiadores batem no esforço de que é importante avaliar, é difícil incluir num orçamento do projeto um recurso para a avaliação, uma avaliação considerável, então essa é uma dificuldade. Outra dificuldade acontece quando a organização quer fazer por conta própria e aí que pega um modelo que é um modelo de avaliador externo como experiência. Ela quer fazer a avaliação com o arcabouço metodológico que vai muito além da capacidade dela e aí ela acaba investindo muito tempo. Acaba se frustrando e acaba fazendo com que internamente haja uma perda de credibilidade nos processos avaliativos, essas são umas das dificuldades”. (Entrevistado 2)*

Outras informações interessantes foram obtidas a partir da pesquisa, sobretudo da parte extraída das entrevistas realizadas. Observou-se que há uma significativa diferença entre a visão do que é avaliação, por parte dos especialistas entrevistados e do financiador. Para o especialista 1, avaliação é:

*“ um conceito muito ligado ao avaliador... uma prática de aprendizagem... o sujeito precisa aprender a partir da sua prática, ele precisa se desenvolver a partir da oportunidade que dá um processo de avaliação”.*

*“ ... a avaliação pra nós radicalmente é um ato político. Avaliar é um ato político porque é uma forma de você ler uma realidade”.*

Para o especialista 2, é:

*“...pra mim avaliação é determinação de valor com base em critérios que possam ser defendidos publicamente”.*

*“Na minha opinião a avaliação ajuda a empresa a se reinventar”.*

Já na visão do financiador entrevistado, a avaliação está mais relacionada a uma análise de custo x benefício, ou a:

*“...análise de retorno, pra nós o retorno social é o impacto verdadeiro”.*

*“Se for tudo bem você continua recebendo o nosso investimento, se não, eu prefiro não fazer nada e pego esse dinheiro e invisto em outra coisa que tenha mais valor agregado”.*

*“nós temos ferramentas de qualidade total aqui pra tudo. A gente controla tudo, tudo tem nota, tudo é numérico. Deve estar alinhado com a estratégica, com os nossos critérios, se não for assim nem começa... então, isso nos traz disciplina”*

De um modo geral, os dados coletados demonstraram que a prática da avaliação ainda é incipiente nas ONGs catarinenses (ou pelo menos nestas que aceitaram participar da pesquisa). Não há modelos claros de avaliação, conforme considerado no início da pesquisa.

Outra constatação foi de que, com relação a quais seriam os objetivos das avaliações conduzidas por estas ONGs, a pesquisa mostrou que não há objetivos claros, mas que já há movimentos para realização de processos avaliativos.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo central desta pesquisa foi conhecer um pouco mais do processo de avaliação, tanto no campo teórico, quanto no campo prático, através de investigações junto a especialistas da área, ONGs catarinenses e financiadores. Este é um tema que vem assumindo uma importância crucial no cenário nacional no qual as ONGs ganham uma influência cada vez maior, sendo consideradas agentes ativos na gestão das políticas públicas e na promoção de serviços públicos. Neste contexto, há uma ampliação da pressão e do controle sociais para que as ONGs sejam mais transparentes e prestem contas.

É importante que as experiências de avaliação levem em conta as necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders* envolvidos: financiadores, governos, apoiadores, gestores, técnicos, voluntários, beneficiários e comunidade. A avaliação deve fazer sentido para os diversos atores envolvidos com a organização, em particular os próprios membros das ONGs e seus usuários, que na maioria dos casos são os que menos têm se beneficiado com seus efeitos. Isso implica a promoção de um real diálogo entre os diferentes interessados, tanto no âmbito das ONGs, quanto no próprio setor.

Nessa perspectiva, a avaliação passa a ser percebida não apenas como instrumento de resposta às demandas externas, mas também como um meio para promoção do fortalecimento institucional tanto das organizações, como do campo. A avaliação é concebida como um vetor importante para determinar o valor da ação das ONGs, buscando compreender além dos “resultados alcançados”, seu real impacto na mudança social, econômica, política e ambiental das regiões. Acreditamos que este será um aspecto crucial para o desenvolvimento do setor daqui para frente, dada a importância que as questões da “transparência” e da *accountability* das ONGs têm assumido junto à opinião pública brasileira.

## REFERÊNCIAS

ANDION, M. C. M. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do centro Vianei de educação popular e da AGRECO.** 427f. Tese – (Doutorado em Sociedade e meio ambiente) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.



- CAMPOS, L. M. S. ; ANDION, M. C. ; SERVA, M.; ROSSETTO, A. M. Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations: A comparative study of four evaluation models used in Brazil. In: **Third International Colloquium on Corporate Political Activity**, Paris. Anais of Third International Colloquium on Corporate Political Activity, p. 1-30, 2008.
- CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. Gestão e Sustentabilidade. Instituto Fonte e Global Editora: São Paulo, 2005.
- COOK, T. D.; REICHARDT, C. S. (Eds.). **Qualitative and quantitative methods in evaluation research**. Bervely Hills, CA: Sage, 1979.
- HOWE, K. R. Against quantitative-qualitative incompatibility thesis, or dogmas die hard. **Educational Evaluation**, v. 10, p.111-123, 1988.
- KIDDER, L. H.; FINE, M. **Qualitative and quantitative methods: when stories converge**. In: M. M. Mark & R. L. Shotland (Eds.), Multiple methods in program evaluation. New Directions for Program Evaluation, n. 35, p. 57-75, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- MADEY, D. L. Some benefits of integrating qualitative and quantitative methods in program evaluation, with ilustrations. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, v. 4, p.223-236, 1982.
- MARINO, E. **Manual de Avaliação de Projetos Sociais**. Instituto Ayrton Senna e Editora Saraiva: São Paulo, 2003.
- SCRIVEN, M. **The methodology of evaluation**. In: R. E. Stake (Ed.), Curriculum evaluation. American Educational Research Association Monograph Series on Evaluation, No. 1, pp.39-83. Chicago: Rand McNally, 1967.
- SMITH, J. K.; HESHUSIUS, L. Clising down the conversation: the end of quantitative-qualitative debate among educational inquires. **Educational Researcher**, v. 15, p.4-12, 1986.
- WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de Programas: concepções e práticas**. São Paulo: Edusp, 2004.