

Avaliação de Projeto Social: da Ação a uma Meta-Avaliação

Autoria: Lucila Maria de Souza Campos, Jairo José Assumpção, Alan Marcos Blenke, Sandra Freitas, Taís Baumgarten Carvalho, Júlio César Maciel

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa sobre o processo de avaliação de um projeto social voluntário - realizado junto à comunidade - bem como o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação. Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva, que utilizou um método redutor de pontuação para a análise da escala *Likert* e categorização dos dados para a abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada pela aplicação de questionário, bem como por meio de observação e entrevistas. Destaca-se como resultado a identificação de diretrizes, que organizadas em quatro grupos originaram sugestões de uma série de ações a serem utilizadas quando da realização de novas avaliações em intervenções sociais. Sem a pretensão de serem prescritivas, as sugestões podem servir de rumo, conforme o tipo de ação, possibilitando tornarem mais efetivas as avaliações futuras. Finalmente, espera-se que a contribuição deste estudo suscite reflexões e críticas como forma de aperfeiçoar um modelo que possa contribuir para responder a carência nesse campo de estudo.

1. Introdução

Em função da constatação de que o Estado não consegue suprir como deveria as necessidades da sociedade, emerge dessa lógica um espaço para que a iniciativa privada se mobilize em prol daqueles que não são assistidos. Com isso, surge a “sociedade civil organizada”, difundida por Marx (1974) como algo oposto ao Estado. Esse movimento se caracteriza como resposta à carência da ação Estatal para o atendimento daquelas que seriam as maiores necessidades de uma determinada sociedade, motivando a sua organização de maneira voluntária. É justamente com esse perfil que, na década de 70, e mais fortemente a partir da década de 80, começam a atuar nesse mercado organizações sem fins lucrativos, que não pertencem ao Estado, tampouco ao conjunto de organizações do mercado.

Assim, a ineficiência do Estado, aliada a uma dicotomia de lógicas, tratadas de maneira setORIZADA, transformaram-se no combustível que fomentou o nascimento das Organizações do Terceiro Setor (OTS), que neste estudo foi tratado, sob um olhar anglo-saxônico conforme termo sugerido por Etzioni¹ (MONTAÑO, 2007). Foi nessa seara que os pesquisadores - alunos e professor da disciplina Gestão Social e Organizações do Terceiro Setor, de um Curso de Mestrado Acadêmico em Administração - começaram a discutir o assunto OTS e a dificuldade em sistematizar uma prática de avaliação em projetos sociais. Mais do que discutir resolveu-se agir, e a proposta foi avaliar uma intervenção social que era coordenada por uma das alunas do curso. Portanto, como consequência, este artigo abrange os resultados e experiências dessa ação.

O artigo, além desta introdução, possui cinco outras partes. A primeira parte discute as organizações do terceiro setor (OTS), as diferenças entre caridade, filantropia e voluntariado, introduzindo o tema avaliação e encerrando com os critérios de avaliação em projetos sociais. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia utilizada. Na terceira parte do artigo apresenta-se o modelo de avaliação em projetos sociais, desenvolvido pela equipe. A quarta parte encarrega-se de apresentar os resultados, discutindo a aplicação do modelo proposto. Por último, as considerações finais do artigo e do relato da experiência vivenciada.

2. Terceiro Setor e o processo de avaliação

Questões como a amplitude de atuação no tempo e no espaço, as imprecisões conceituais e as contradições entre as diversas maneiras de atuar das OTS acabam por dificultar o enquadramento de ações e geram confusões sobre a natureza das ações sociais

(ALVES, 2002). Os tópicos a seguir apresentam discussões sobre o que são organizações do terceiro setor, sobre ações de caridade, voluntariado e filantropia, e, finalmente sobre a própria complexidade ao se tentar estabelecer critérios para avaliar e monitorar tais ações.

2.1 Organizações do Terceiro Setor (OTS)

Entende-se por Terceiro Setor um setor formado por um conjunto de organizações com “iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p.21). Também é conhecido como setor sem fins lucrativos e organizações da sociedade civil. Apesar da crítica que faz ao critério de setorização, Montañó (2007, p.182), afirma que o Terceiro Setor “engloba organizações e/ou ações da sociedade civil (não estatais e não mercantis)”, cuja principal característica é o fato de terem finalidade pública e origem privada. Essas características descaracterizam a acumulação e redistribuição do lucro tendo como foco de resultado o benefício da ação social, constituindo-se assim importante papel para consecução do objetivo de se alcançar uma sociedade justa e igualitária.

Seguindo essa lógica, em termos jurídicos, as OTS são constituídas por duas ou mais pessoas não para auferir lucros, mas sim para atingir outros objetivos: benemerência, caridade, filantropia, cultura, lazer, recreação, difusão de idéias, ações ambientais e sociais, etc. Nesse contexto, esse amálgama que Etzioni chamou de Terceiro Setor acaba por englobar o seguinte conjunto de organizações ou atividades formais: a) organizações não lucrativas e não governamentais – ONGs, movimentos sociais, organizações e associações comunitárias (FERNANDES, 1994; IOSCHPE, 1997; GOHN, 1998; SZAZI, 2000; MONTAÑO, 2007); b) instituições de caridade, religiosas (FERNANDES, 1994; MONTAÑO, 2007); c) atividades filantrópicas – fundações empresariais, filantropia empresarial, empresa cidadã (FERNANDES, 1994; IOSCHPE, 1997; LANDIM, 1998; SZAZI, 2000; MONTAÑO, 2007); d) ações solidárias – por meio da ajuda mútua e ao próximo (FERNANDES, 1994; IOSCHPE, 1997; MONTAÑO, 2007); e) ações voluntárias (RIFKIN, 1995; LANDIM, 1998; DOMENEGHETTI, 2001; MONTAÑO, 2007); f) atividades pontuais e informais (FERNANDES, 1994; MONTAÑO, 2007). Tal ordenamento decorre da existência de uma tipologia semelhante entre as atividades, principalmente, no que diz respeito à personalidade jurídica, aos objetivos, apropriação e destinação de recursos, bem como por suas limitações com relação à destinação dos eventuais recursos excedentes.

Tentando organizar e sistematizar essa relação com o objetivo de estabelecer um limite entre Terceiro Setor, Estado e Mercado, Salamon e Anheier (1997) definiram cinco características de como uma organização do Terceiro Setor se estabelece e atua. Os autores asseveram que essas organizações devam ser: (a) estruturadas; (b) localizadas fora do aparato formal do Estado; (c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; (d) autogovernadas; (e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário. Nesse contexto, organizações comunitárias, associativas, ONGs, cooperativas sociais, filantrópicas, entidades de utilidade pública e entidades beneficentes podem ser caracterizadas como agentes de atuação no Terceiro Setor.

Em função de sua especificidade, diferentes das organizações do primeiro (Estado) e segundo (mercado) setores, a avaliação e monitoramento de projetos sociais, bem como impacto e execução, é de difícil padronização, em função da carência de metodologia que possam transformar a subjetividade (RAMOS, 1989) em fato concreto. Seguindo essa linha de pensamento, Ramos (1983, p.73) afirma que “necessitamos atualmente, com urgência, de uma teoria administrativa gerada não para a adaptabilidade passiva e para a ‘avaliação da realidade’, mas para forçar a criação da própria realidade”. Por outro lado, Dowbor (1999) sugere que, enquanto organizações com fins lucrativos dispõem de sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão, a área social não dispõe de paradigmas de gestão que possam referenciar critérios de avaliação e monitoramento de projetos. É justamente por essa especificidade que

Ramos (1983) estabelece a isonomia em organizações substantivas² como forma de estabelecer a construção participativa das ações sociais.

2.2. Caridade, Filantropia e Voluntariado: os atores do Terceiro Setor

Em que pese o reconhecido espaço que o Terceiro Setor vem ocupando nesse início do Século XXI, a atividade voluntária organizada remonta à Antiguidade. Na China, o Budismo foi o responsável pelo fortalecimento e institucionalização do voluntariado. No Japão, a primeira fundação estabelecida sob a denominação de Sociedade da Gratidão data de 1829.

Conforme Hudson (1999, p.1), “a palavra caridade tem origem latina “caritas”, significando amor ao próximo ou beneficência e liberalidade para com os necessitados ou menos afortunados. Por outro lado, a palavra filantropia, de origem grega, significa “boa vontade para com as pessoas”. No dicionário de filosofia de Abbagnano (1998, p.118), caridade “é a virtude cristã fundamental porque consiste na realização do preceito cristão fundamental: ‘Ama o teu próximo como a ti mesmo’”. Na linguagem comum, essa palavra, às vezes, é empregada no lugar de beneficência, isto é, para indicar a atitude de quem quer o bem do outro e se comporta generosamente para com ele. Além dos significados de caridade como virtude e beneficência, pode-se, também, relacioná-la ao amor ou compromisso.

Com isso, observa-se que, mesmo antes do início da era cristã, já existia a preocupação dentro do grupo familiar em cuidar dos seus membros enfermos, deficientes e idosos. Hudson (1999, p.1) enfatiza que “a caridade começa em casa.” A filantropia, ainda conforme Hudson (1999, p.2), teve início no mundo islâmico com a criação de hospitais e de “fundos de misérias” para os indigentes que se encontravam hospitalizados e que recebiam “cinco peças de ouro” assim que recebessem alta. No dicionário de filosofia de Abbagnano (1998, p.441) encontra-se que filantropia é “amizade do homem para com outro homem”. Essa palavra foi assim entendida por Aristóteles e pelos estóicos, que atribuíram essa amizade ao vínculo natural, graças ao qual toda a humanidade constitui um único organismo. Seguindo essa mesma linha, Platão teria dividido o conceito de filantropia em três aspectos: saudação, ajuda e hospitalidade. Na linguagem moderna, o significado desse termo restringiu-se ao segundo dos aspectos distinguidos por Platão e vinculado a uma atitude geral e voluntária de benevolência para com os outros homens, freqüentemente conhecida por altruísmo.

Nesse sentido, existem muitas pessoas atuando de forma altruísta, como voluntários em OTS, e muitas vezes a sua ação é confundida ou mesclada com a ação da organização. Para Salamon e Anheier (1997, p.5), “não cabe usar como se fossem equivalentes e intercambiáveis” os termos voluntariado e Terceiro Setor, pois a “filantropia é uma parte constituinte do Terceiro Setor”. Nesse caso, voluntário é um ator social, um agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade. Doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, e atende não só às necessidades do próximo, como também aos imperativos de uma causa. O voluntário atende também as suas próprias motivações pessoais, sejam elas de caráter religioso, cultural, filosófico ou emocional (DOMENEGHETTI, 2001, p.79). No Brasil, o trabalho voluntário é regido pela lei, nº. 9.608 de 18/12/1998 (BRASIL, 2003), e considerado como atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social.

Para ser enquadrado no conceito dessa lei, o serviço deve ter as seguintes características: a) ser voluntário, ou seja, não pode ser imposto ou exigido como contrapartida de algum benefício concedido pela entidade ao prestador de serviço ou sua família; b) ser gratuito; c) ser prestado por um indivíduo isoladamente, e não por uma organização da qual o indivíduo faça parte e, portanto, pela mesma compelido a prestá-lo; e d) ser prestado para

entidade governamental ou privada, sendo que estas devem ter fim não lucrativo e voltado para objetivos públicos (SZAZI, 2007).

Portanto, o voluntariado e a filantropia estão relacionados ao desprendimento e à doação intencional de recursos com o objetivo de promover serviços humanitários e diferem entre si em função da fonte. Enquanto o voluntariado está relacionado ao cidadão, a filantropia (VAN TIL, 1990) está vinculada à esfera de atividade institucional. Em função dessa dinâmica, os movimentos populares com características voluntárias têm por objetivo a busca de resolução de questões práticas influentes na vida da comunidade, muito embora seu alcance seja limitado. Dentre os movimentos populares urbanos, podemos destacar uma maior atuação nos bairros mais pobres, que buscam prover questões afetas ao Estado como, por exemplo, a coleta de lixo, a escola e a alimentação para as crianças, sendo mais freqüente a participação de grupos feministas. Por outro lado, as ações de filantropia empresarial estão diretamente ligadas à Responsabilidade Social Corporativa, afetas à iniciativa privada, como forma de melhorar a sua imagem e contribuir para o crescimento e desenvolvimento da sociedade por meio das dimensões éticas, econômicas e legais (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Essa inserção da iniciativa privada, que tem como característica a acumulação de capital, na seara social, representa a mudança de uma visão filantrópica, de generosidade assistencial, de caridade, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas.

De qualquer maneira, essa classificação de ordenamento jurídico de tipos de OTS, somadas àquelas que possuem uma informalidade jurídica, mas que se enquadram nas características propostas por Salamon e Anheier (1997), como por exemplo as ONGs informais, abre espaço para estudos que possibilitem a caracterização do seu processo de gestão, bem como o alinhamento da atuação dos seus gestores para atender aos anseios e carências da sociedade. Neste contexto de caracterização do processo de gestão, surge como tema de estudo a avaliação em projetos sociais, contemplando a definição de indicadores de monitoramento dos resultados sociais alcançados.

2.3 O conceito de avaliação em projetos sociais

A partir da definição de um projeto social que “consiste num esforço para acelerar o desenvolvimento humano através da busca de soluções alternativa e inovadoras” ONU (1993, *apud* COHEN e FRANCO, 1998), é necessário pensar em avaliar um projeto a partir das necessidades e das disponibilidades de recursos de maneira a focar os contextos políticos, sociais e econômicos do público-alvo. Para tal, foi utilizada a definição de Scriven (1967) para avaliação, como sendo processo através do qual se determina o mérito, a importância ou o valor das coisas. Este conceito foi ampliado posteriormente por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p.35) ao afirmarem que a avaliação é a “identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor ou mérito, a qualidade, a utilidade, a eficácia, ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios”.

Esses conceitos de avaliação estão atrelados a uma atividade que tem como objetivo maximizar a eficácia dos programas sociais na obtenção de seus fins, bem como a eficiência na alocação de recursos para a consecução dos mesmos.

Assim, a avaliação seria uma coleta sistemática de informações, sobre as ações tomadas, as características e os resultados de um projeto para determinar sua importância e valor. Logo, quando pensamos em avaliar, é preciso planejar a partir das necessidades e das disponibilidades de recursos, de maneira a focar os contextos políticos, sociais e econômicos do público-alvo. Assim, três elementos são essenciais: **medição** (relacionado ao objeto); **descrição** (relacionada ao ato de representar de maneira fidedigna o objeto); e **juízo** (atribuir valor atribuindo mérito e relevância ao objeto avaliado) (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Portanto, captar as respostas de maneira confiável e fidedigna, utilizando-se de padrões para medir, descrever e julgar o mérito ou valor e concluir se esses padrões são absolutos ou relativos é a principal tarefa da avaliação. Lembrando, ainda, que a mesma deve acontecer de forma sistematizada, caracterizando os resultados, identificando e esclarecendo a aplicação de critérios, e gerando com isso informações que possibilitem a tomada de decisões por parte dos gestores e a prestação de contas para o público interno e externo.

2.4 Os critérios de avaliação em projetos sociais

A avaliação de um projeto social pode ser analisada em três momentos: o antes do início, o durante e depois do projeto executado. A primeira, a avaliação *ex-ante*, nos permite escolher as melhores estratégias para a consecução dos objetivos do projeto. Já a avaliação “durante” busca avaliar o processo, estabelecer indicadores de análise do andamento dos objetivos e alterar rotas objetivando a eficiência do processo. O primeiro e o segundo momento servem de referencial para a avaliação *ex-post* quando o projeto for avaliado em termos de produto final. A análise, considerando esses três momentos, facilita o aperfeiçoamento dos modelos, visando a eficiência e melhoria contínua e incremental dos projetos a serem desenvolvidos.

Esses momentos muitas vezes são confundidos com os papéis que se fazem da avaliação. Scriven (1967) cunhou os termos avaliação **formativa** e **somativa** justamente para determinar que as mesmas, respectivamente, tenham o papel de: 1) dar informações avaliatórias úteis para a melhoria do programa ou projeto; 2) ou dar aos gestores informações para tomada de decisão acerca do encerramento, continuidade ou adaptações no programa ou projeto. No caso do primeiro, o público-alvo é formado pelos usuários e as decisões têm caráter de desenvolvimento do processo, enquanto no segundo o público-alvo é a equipe do projeto e as decisões se baseiam em implantação, encerramento, continuidade ou ampliação/redução. Nesse caso, enquanto a avaliação formativa tem o objetivo de determinar o valor ou a qualidade para diagnóstico e com isso buscar a melhoria do projeto, a somativa determina o valor e o mérito para posterior tomada de decisão pelos gestores e financiadores em relação ao futuro produto.

Já, quanto à função, podem-se distinguir quatro abordagens de avaliação: avaliação marco zero, avaliação de metas, avaliação de impacto ou do produto (somativa) e avaliação de processos (formativa) (CHIANCA; MARINO; LAURA, 2001). A avaliação marco zero propõe que seja feito todo o trabalho de identificação das expectativas dos interessados primários (voluntários, gestores e assistidos) antes mesmo da sua aplicação. Esse modelo de avaliação requer uma aproximação antecipada dos usuários ou beneficiários do projeto. Tal tipo de avaliação é sucedida pela identificação das metas que correspondem ao processo de quantificação dos objetivos, sendo que eles representam “a situação que se deseja obter ao final do período de duração do projeto” (COHEN; FRANCO, 1998, p.88). A avaliação de metas é “o tipo de estudo mais tradicional e tem como propósito medir o grau de êxito que um programa obtém com relação ao alcance de metas previamente estabelecidas” (COSTA; CASTANHAR, 1998, p.6). Dessa forma, “são atribuídos valores a um conjunto de metas e trata-se de estabelecer o êxito relativo do projeto conforme o grau em que essas metas tenham sido cumpridas” (SULBRANDT, 1994, p.370). Esse tipo de avaliação, realizada isoladamente, é criticada na medida em que a simples comparação entre as metas previstas e alcançadas não permite atribuir causalmente o resultado ao projeto, mas apenas constatar que se produziram mudanças de maneira concomitante com a execução do programa.

Por outro lado, a avaliação de impacto ou somativa, concentra-se em determinar até que ponto foi cumprido os objetivos ou produzidos os efeitos pretendidos, bem como o valor do projeto em relação às necessidades dos beneficiários, julgando se o mesmo deve ou não ser encerrado, mantido, ampliado ou reduzido (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

É direcionada no sentido de avaliar a efetividade, ou seja, os efeitos produzidos pelo projeto sobre o grupo-alvo (COSTA; CASTANHAR, 1998), buscando identificar “os efeitos líquidos de uma intervenção social” (SULBRANDT, 1994, p.373). É mais ampla e mais complexa do que a avaliação de metas, pois permite identificar as causas do êxito ou fracasso de determinado projeto (COHEN; FRANCO, 1998), estabelecendo uma relação de causalidade entre o projeto e as alterações nas condições sociais (SILVA; REBELO, 2003).

Uma avaliação de impacto que não olhe para o processo que gerou os resultados não pode ser efetiva. Surge então a avaliação do processo, com papel formativo e com foco na maneira em que se desenrolou o projeto. Assim, a avaliação do processo objetiva contribuir com os seus gestores, apontando necessidades de ajustes e mudanças que devem ser aplicadas durante o processo. Essas informações tornam-se essenciais para a assertividade do programa repercutindo positivamente no aprimoramento do projeto de forma dinâmica, pois atua durante a execução. Em função dessa característica, a avaliação é contínua, e sua coleta de dados é sistemática, por meio do monitoramento das tarefas, objetivando prover de informações os gestores do projeto ou programa.

Com relação à procedência dos avaliadores, a avaliação pode ser interna ou externa em relação à utilização ou não de pessoas da própria equipe. Pode também ser mista, quando se utiliza na avaliação uma equipe formada por avaliadores internos e externos.

Finalmente, definidas as possibilidades de momentos, papel, função e procedência da avaliação, Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p.60) consideram dois tipos de dimensões: as formais e informais. A avaliação informal consiste em captar uma percepção de exame e julgamento para tomar decisões. Não é realizado segundo critérios acurados, de forma sistemática e explícita e em função disso podem resultar em decisões incorretas, ao acaso e que dependem exclusivamente da experiência e capacidade de quem a executa. Portanto, é subjetiva e não é estruturada e nem completa. Já a avaliação formal é estruturada e consiste em um processo sistemático e explícito para coleta de informações por meio de critérios acurados para determinar o valor ou mérito, a qualidade, a utilidade, a eficácia, ou a importância do objeto avaliado.

Com relação às abordagens da avaliação Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) propõem uma classificação que considera seis grupos de abordagens em avaliação: **1) centradas objetivos:** “que se concentram na especificação de metas e objetivos e na determinação das medidas em que foram atingidos”; **2) centradas na administração:** “em que o interesse central são a identificação e o atendimento das necessidades de informações para a tomada de decisão”; **3) centradas no consumidor:** “em que a questão central é fornecer informações avaliatórias sobre produtos”; **4) centradas em especialistas:** “que dependem basicamente da aplicação de conhecimentos especializados”; **5) centradas em adversários:** “em que a oposição planejada em termos de ponto de vista é o foco central”; **6) centradas nos participantes:** “em que o envolvimento dos participantes é crucial para determinar valor” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p.126).

Tais abordagens estão diretamente ligadas à concepção filosófica e a atribuição de valor da avaliação. Assim, no que se refere aos princípios de atribuição de valores, a mesma pode ser utilitária e intucionista-pluralista (HOUSE, 1983). Na avaliação com princípios utilitários existe a definição de valor de que “o maior bem é aquele que vai beneficiar o maior número de indivíduos”. Assim, a rigor, o utilitarismo refere-se à idéia de maximizar a felicidade na sociedade. Por outro lado, a avaliação com princípios intucionista-pluralista está orientada pela idéia de que “o valor depende do impacto do programa sobre cada cidadão individualmente” e sua definição de valor é de que o “maior bem possível requer que se dê atenção aos benefícios recebidos por todo indivíduo” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p.126).

casos”. Planejar uma avaliação considerando as diretrizes propostas, bem como uma abordagem que considera tanto uma mensuração quantitativa e qualitativa pode ser um caminho para a realização de um processo avaliativo justo e eficaz. Foi isso que tentamos fazer e apresentamos nos itens a seguir.

3. Metodologia

Esta pesquisa teve abordagem quali-quantitativa com caráter exploratório, descritivo e corte transversal. O método quantitativo conjugado com o qualitativo pode cobrir um campo maior de possibilidades da pesquisa, ao levantar as idéias do público ao mesmo tempo em que coleta e registra opiniões. Nesta pesquisa, a etapa qualitativa foi realizada através de entrevistas, e teve como objetivo verificar a percepção da gestora do projeto, da assistente social e da líder dos voluntários acerca da essência da ação social. Para a coleta dos dados quantitativos, a técnica utilizada foi o *survey* que, conforme Soares e Dillon (2005, p.49), “fica muito enriquecido se precedida e sucedida por entrevistas abertas, focalizadas, histórias de vida, grupos focais e outros instrumentos qualitativos”. Nesta etapa, o objetivo foi identificar a percepção dos assistidos e voluntários sobre a organização da ação e o sistema de comunicação desenvolvido.

Com relação aos instrumentos utilizados, na coleta de dados qualitativos optou-se por um roteiro de perguntas abertas. No caso da coleta dos dados quantitativos, utilizou-se como ferramenta dois questionários que apresentaram questões fechadas e distribuídas na escala, do tipo contínua (HAIR *et al*, 2005) de *Likert*, de seis pontos e com rótulo numérico (FREITAS *et al*, 2000), cujas variáveis mediram o grau de conhecimento das informações fornecidas aos voluntários e assistidos, bem como a significância quanto ao objeto e organização da ação.

A escala *Likert* foi construída com variação de nível desde “discordo fortemente” a “concordo fortemente” e a soma da pontuação obtida indicou o nível de conhecimento (utilidade) e organização (propriedade) conforme a aplicação dos redutores (NEVES, 2003). No teste de confiabilidade da coerência interna (HAIR *et al*, 2005) do tipo *split-half* a correlação das escalas resultou em $r = 1$ comprovando-se o alto nível de confiabilidade. A ferramenta aplicada aos voluntários e assistidos continha, além das questões de afinidade, questões intervalares (FREITAS *et al*, 2000), referente às categorias conhecimento e organização para os voluntários e assistidos. As informações contidas na ferramenta de coleta de dados foram comparadas individualmente com as faixas de pontuação e sua respectiva condição em relação às categorias (conhecimento e organização) conforme demonstrado nas tabelas 1 e 2 deste artigo.

ASSISTIDOS – Categoria			
Faixa de Pontuação	Conhecimento	Organização	Indicativo
-12,5 a -4,3	Desconhece a ação	Não organizado	Nenhum
-4,2 a +4,0	Conhece pouco a ação	Pouco organizado	Pouco
+4,1 a +12,4	Conhece razoavelmente a ação	Razoavelmente organizado	Razoável
12,5	Pleno conhecimento	Muito organizado	Muito bom

Tabela 1: Critério de pontuação - Assistidos

Fonte: Dados Primários

VOLUNTÁRIOS – Categoria			
Faixa de Pontuação	Conhecimento	Organização	Indicativo
-10 a -3,34	Desconhece a ação	Não organizado	Nenhum
-3,33 a +3,33	Conhece pouco a ação	Pouco organizado	Pouco
+3,34 a +9,99	Conhece razoavelmente a ação	Razoavelmente organizado	Razoável
10	Pleno conhecimento	Muito organizado	Muito bom

Tabela 2: Critério de pontuação - Voluntários

Fonte: Dados Primários

Em seguida, foi estabelecido o percentual de assistidos e voluntários que possuíam informações suficientes sobre a realização da ação, bem como a percepção dos mesmos em função da organização de uma maneira geral. Para tornar mais consistente a análise, os resultados quantitativos foram confrontados com a análise qualitativa, de maneira a possibilitar uma avaliação adequada acerca da ação executada. Assim, nos dados qualitativos, as informações foram organizadas conforme a relevância relacionada às categorias organização e comunicação. Justifica-se essa abordagem ao se perceber que os procedimentos práticos, a análise de custo, bem como a relevância e conclusões disseminadas decorrem e emergem das observações e constatações dos avaliadores antes, durante e após o término da ação.

4. Uma proposta de modelo de avaliação em projetos sociais

No estudo empírico realizado, o grupo de pesquisadores - a partir da característica do papel somativo - estabeleceu dois questionários de avaliação que continham argüições atreladas às quatro diretrizes de uma meta-avaliação (utilidade, propriedade, viabilidade e precisão), propostos por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004). Na verdade, os pesquisadores partiram dos atributos de uma meta-avaliação para compor um plano cuja abordagem estava centrada em objetivos e administração, logo, com características filosóficas utilitarista. Assim, a figura 2 deste artigo exemplifica de maneira sucinta o critério utilizado.

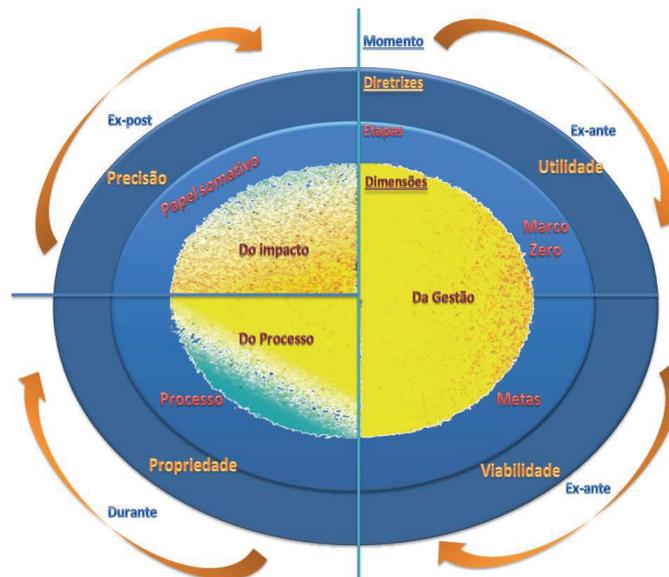


Figura 2: Princípios norteadores da avaliação.
Fonte: Dados primários

4.1 O Projeto social no Jardim Zanelatto

Esta iniciativa social partiu de um grupo de pessoas que tinham o interesse de ajudar uma comunidade carente desassistida. A primeira ação realizada por esta equipe foi no ano de 2005. Face ao sucesso obtido, buscaram o apoio de empresas que passaram a fornecer os materiais necessários, de tal sorte que o movimento pudesse ser realizado de maneira sistemática. O projeto acontece com intervalo de 60 dias e busca atender aproximadamente 150 cidadãos por mês. Dando continuidade a esta iniciativa, buscou-se na comunidade do Jardim Zanelatto a realização de mais uma ação desse grupo de voluntários.

O projeto consiste na realização de exames optométricos, diagnóstico e distribuição de óculos devidamente adaptados às necessidades constatadas. O corpo de voluntários compõe-se de profissionais optometristas, coordenados pela associação da classe. Os óculos (lentes e armação) são doados por duas empresas privadas do ramo, localizadas na grande

Florianópolis. A empresa doadora das lentes disponibiliza seus colaboradores técnicos especializados para fazerem a adequação dos óculos doados e em função dessa relação os pesquisadores segregaram os mesmos para focar apenas nos voluntários e não em filantropos (VAN TIL, 1990).

Na intervenção realizada, a população constituiu-se de 90 moradores, que tinham encaminhamento junto ao SUS (Sistema Único de Saúde) e estavam cadastrados no Centro de Saúde da comunidade. Como o posto não dispunha de número suficiente de pessoas cadastradas, a assistente social estendeu às comunidades vizinhas fichas de encaminhamento, totalizando uma população de 170 moradores. Ao chegar, os assistidos foram entrevistados objetivando preencher uma ficha de acuidade visual. Em uma próxima etapa eram encaminhados para o exame, realizado pelos voluntários. Para os assistidos que apresentavam dioptria (grau), os optometristas davam encaminhamento para escolha das armações. Aqueles que apresentavam regularidade na acuidade visual, mas, constatavam problemas de fundo de olho o processo era finalizado. Da mesma forma, aqueles em que a acuidade visual era normal eram dispensados. Todo o processo tinha duração média aproximada de 40 minutos e era finalizado com o encaminhamento aos pesquisadores.

4.2 Uma proposta de modelo de avaliação

A primeira etapa, marco zero, é realizada *ex-ante*. Objetiva fazer uma leitura da realidade e possui como diretriz a **utilidade**. Essa etapa tem como dimensão a gestão, e características de planejamento, determinação do foco do projeto, formação da equipe, dos interessados diretos, identificação dos valores e utilização das informações geradas. Esta etapa iniciou-se durante a realização das aulas teóricas de mestrado, através de reuniões e entrevistas com a gestora do projeto.

Na mesma dimensão da gestão, a etapa “metas” também foi realizada antes do início do projeto, tem como diretriz a **viabilidade**, pois busca estabelecer de maneira realista, prudente e moderada os procedimentos práticos, a viabilidade política e as projeções numéricas acerca da execução do projeto. A dimensão da gestão, caracterizada pela identificação dos valores, projeção de metas e expectativas, foram consideradas pelos pesquisadores como de suma importância para a execução da avaliação e tiveram como fonte de informações a gestora e os voluntários.

A diretriz **propriedade** (na dimensão do processo) tem caráter de efetividade, pois é realizada durante a execução, por meio da coleta sistemática de informações e fatos que posteriormente serão confrontados. Assim sendo, foca em situações práticas do dia-a-dia do evento. Em função do papel somativo da avaliação realizada, essa dimensão não teve caráter participativo e sim apenas de medição, descrição e julgamento.

Finalmente, a dimensão do impacto tem como diretriz a **precisão** e objetiva documentar o projeto, confrontar informações e analisar os fatos para gerar relatório, disseminar os resultados, e complementar experiências que serão consideradas em outros projetos similares, por meio da análise do processo e do impacto social decorrente.

5. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa estão organizados de maneira a possibilitar uma análise somativa baseada na gestão, no processo, e no impacto do projeto avaliado. A equipe do projeto, além da gestora e técnicos cedidos pela empresa parceira, constituiu-se de quinze voluntários entrevistados, representando 100% dos participantes. Já, com relação aos assistidos, foram entrevistados 85 dos 132 atendimentos realizados representando 64,4% da população alvo. Dos atendimentos realizados, 20% foram encaminhados para consulta oftalmológica por apresentarem problemas mais específicos. A seguir, apresentam-se os resultados analisados de maneira agrupada conforme as diretrizes consideradas.

i. Utilidade/Propriedade: Buscou-se identificar o perfil sócio-econômico, tanto dos voluntários como dos assistidos. Como nunca havia sido realizada anteriormente, optou-se por coletar informações que pudessem contribuir com a gestão do projeto para intervenções futuras. Assim, constatou-se que 46,7% dos voluntários apresentam renda familiar entre quatro e oito salários mínimos. No quesito grau de instrução, 60% possui terceiro grau completo e 60% tem idade entre 18 e 35 anos, com residência fixa em diversas localidades do Estado como Criciúma, Joinville, Itajaí e Florianópolis. Além dos catarinenses, participaram também voluntários com residência fixa no estado do Paraná.

Quanto aos assistidos, pode-se notar que 16,5% têm renda familiar de até um salário mínimo e 67,1% possui renda entre 1 e 4 salários mínimo. Assim, o projeto alcançou 83,6% de pessoas com renda familiar de até R\$ 1.520, 00 (Um mil quinhentos e vinte reais). É importante salientar que, mesmo com todos os mecanismos de seleção, a ação ainda beneficiou um percentual significativo de pessoas com renda superior a R\$ 3.040,00 (Três mil e quarenta reais), representando 16,5% (22 pessoas) da população assistida. Com relação à faixa etária, nota-se que a ação social atingiu 63,5% de pessoas com idade superior a 36 anos de idade, caracterizando com isso um benefício direto àquelas pessoas que necessitam de saúde plena para atuação laboral diária. No tocante ao grau de instrução, 55,3% tem ensino fundamental incompleto, 7,1% declararam-se analfabetos, constituindo-se assim, uma ação com importância significativa para a vida de pessoas com esta limitação. Considerando que 68% declararam ter dificuldade com leitura, pode-se projetar como um futuro impacto o emponderamento dessas pessoas com relação ao grau de instrução. Uma constatação relevante foi a identificação do tempo que essas pessoas já apresentavam problema visual associado ao tempo de espera por uma consulta oftalmológica. 28,2% dos beneficiados apresentaram problemas há pelo menos dois anos, chegando até quatro anos de espera. Se por um lado, comprova-se a inoperância e lentidão do aparato estatal, especificamente nesta especialidade da saúde, por outro lado revela-se a importância de ações promovidas pela sociedade civil organizada.

Com relação às metas, os 132 atendimentos efetivamente realizados totalizaram 77,6% do previsto. Importante identificar que um canal de comunicação falho entre assistidos e gestores do projeto, na percepção dos pesquisadores, pode ser a causa desse percentual de abstenção. Já em relação ao foco, constatou-se que a ação atingiu seu propósito de assistir aos mais necessitados, embora tenha havido atendimentos a pessoas que não se enquadravam no perfil de carência proposto pelo projeto.

De posse dos dados coletados pela técnica *survey*, os mesmos foram tabulados, utilizando-se o programa *Excel for Windows*, conforme escala redutora de atributos (NEVES, 2003) seguindo-se da análise dos dados com o emprego do programa *Statistic for Windows* versão 6.0. A análise descritiva dos dados para a observação das médias, mediana, mínimo e máximo, variância, desvio e erro padrão foram as primeiras análises estatísticas realizadas.

Para se constatar a normalidade dos dados, foi utilizada a tabela de índices críticos de Kolmogorov-Smirnov (2007), que consiste em comparar o $d_{\text{máximo}}$ representado por $[K-S d]$ com o $d_{\text{crítico}}$ coletado na tabela. Como no caso dos assistidos o número de tratamentos é maior que 40, a tabela indica a utilização do seguinte critério matemático:

$$d = \frac{1,36}{\sqrt{n}} = d_{\text{crítico}}, \text{ com } \alpha=0,05.$$

Nesse sentido, se $d_{\text{máximo}} > d_{\text{crítico}}$, aceita-se a hipótese de normalidade dos dados.

Assim, como:

$d_{\text{máximo}} = 0,40873$ (organização), $d_{\text{máximo}} = 0,35450$ (comunicação) e $d_{\text{crítico}} = 0,1475$ (para organização e comunicação), identifica-se que o $d_{\text{máximo}}$ (nos dois casos) é maior que $d_{\text{crítico}}$. Portanto, aceita-se a hipótese de normalidades dos dados coletados junto aos assistidos.

Já com relação a normalidade dos dados colhidos dos voluntários, foi testado a um nível de significância $\alpha=0,05$. Os critérios de verificação são alterados em função do número de tratamentos investigados (menor que 40). Nesse caso, consulta-se a tabela e identifica-se que em 15 tratamentos, ao nível de significância $\alpha=0,05$ o $d_{\text{crítico}} = 0,338$.

Comparando-se com os valores máximos, expressos nos gráficos, tem-se que: $d_{\text{máximo}} = 0,38489$ (comunicação e organização), portanto maior que o crítico, caracterizando com isso a normalidade dos dados.

Constatada a normalidade dos dados, partiu-se para a verificação da correlação existente entre conhecimento e organização evidenciando-se fraca relação expressa por um $r = 0,42105$ testado a um nível de significância de $\alpha=0,05$ que nos remete a uma correlação positiva, inferindo-se, com isso, que o nível de conhecimento se relaciona fracamente com a condição de organização do projeto.

Partindo-se para a análise dos dados, na categoria conhecimento, objetivou-se identificar de que maneira as informações disponibilizadas sobre o projeto aos assistidos e voluntários foram por eles recebidas, bem como se essas informações ajudaram ou dificultaram a participação na ação.

Assim, após tabular os dados e aplicar o redutor, obteve-se como resultado (tabela 3) que 73% dos entrevistados conhecem razoavelmente a ação. Esse percentual evidencia que os assistidos receberam informações confiáveis acerca dos processos da intervenção, demonstrando que a etapa *ex-ante* foi bem sucedida; apenas 15,3% afirmou ter pouco conhecimento. No tocante à percepção da organização, 72% declarou que a intervenção estava razoavelmente organizada. Destaca-se nessa categoria que apenas 4,7% dos assistidos declarou que a ação estava pouco organizada.

Os resultados constatados em relação aos voluntários apresentam-se assim: 60% dos voluntários declarou conhecer razoavelmente a ação e percebeu da mesma forma a organização. No tocante às informações como locais e horários, o resultado coincide com a percepção dos pesquisadores que identificaram no dia da ação social uma ineficiência na comunicação entre a gestão do projeto e os voluntários, o que provocou atrasos de atendimento motivados por erro de deslocamento por parte de uma das equipes de trabalho voluntário, provenientes de outros municípios. Esse acontecimento gerou a necessidade de outros voluntários irem ao encontro da equipe, a fim de orientá-los até o local do evento. Os dados completos estão expressos na tabela 3.

Assistidos			Voluntários		
Indicativo	C	O	Indicativo	C	O
Nenhum	0%	0%	Nenhum	0%	0%
Pouco	15,3%	4,7%	Pouco	0%	0%
Razoável	73%	72%	Razoável	60%	60%
Muito bom	11,7%	23,3%	Muito bom	40%	40%

Legenda: C – Conhecimento; O – Organização

Tabela 3: Indicativos do conhecimento e organização

Fonte: Dados primários

Finalmente, tendo como análise a eficiência econômica, tinha-se como intenção o acesso às metas do projeto objetivadas pelos seus gestores para uma comparação com o realizado. No entanto, aos pesquisadores não foram disponibilizadas informações relativas ao realizado. Foi declarado um aporte de R\$11.790,00 (Onze mil setecentos e noventa reais); deste total, R\$500,00 em recursos financeiros e R\$11.290,00 (Onze mil duzentos e noventa reais) em materiais, que sendo divididos pelo total do público-alvo de 132 assistidos representa um investimento de R\$ 89,32 (Oitenta e nove reais e trinta e dois centavos) por

pessoa. Importante destacar que os valores recebidos em espécie são destinados a cobrir as despesas de deslocamento dos voluntários.

Durante a intervenção, os pesquisadores constataram necessidades de adequação da estrutura que possibilitem melhorar a atuação, tais como: indicação de sanitários, materiais específicos nos sanitários (papel higiênico, assento e toalhas), sinalização e recepção.

É importante registrar a necessidade de uma melhor sintonia entre a equipe voluntária e gestores, no tocante à disseminação dos propósitos da ação social, proporcionando envolvimento e melhoria nas relações interpessoais. São ações simples que podem constar do *check-list* para validar o local em futuros eventos objetivando a melhoria contínua.

ii. Viabilidade/Precisão: Ficou evidenciado que, ao dotar as pessoas de recursos que possibilitem melhorar sua condição de saúde, as mesmas ganham qualidade de vida, permitindo o seu retorno à vida normal tanto no âmbito social como no laboral e de lazer. Importante destacar que, para uma análise de impacto, seria necessária uma nova pesquisa, com recorte longitudinal, para se verificar por meio do contraste quais são os impactos e como eles se manifestam. Conforme Roche (2002, p. 36), a avaliação de impacto busca identificar “mudanças significativas ou permanentes nas vidas das pessoas, ocasionadas por determinada ação ou série de ações”, o que corrobora a sugestão de uma análise longitudinal. Da mesma forma, o atributo “viabilidade” pressupõe que as metas estabelecidas precisam ser comparadas com os resultados obtidos. Assim, com relação ao contraste das metas, ficou evidenciado que as mesmas não foram atingidas em sua plenitude ocasionando perda de oportunidade em atender o maior número possível de pessoas. O projeto almejava ainda que os assistidos estivessem em grau de carência econômica na faixa de renda de até 4 salários mínimos. No entanto, constatou-se por meio da pesquisa que pelo menos 16,5% das pessoas excediam essa condição. Por outro lado, as metas relativas à faixa etária e ao grau de instrução foram atendidas satisfatoriamente.

6. Considerações finais e sugestões

O processo de avaliação realizado buscou identificar os contextos políticos, sociais e econômicos dos interessados primários, objetivando subsidiar informações para o melhoramento dos processos e ajudar na gestão do planejamento e programação para futuras tomadas de decisão. Conforme a tipologia proposta por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) a avaliação realizada pode ser caracterizada como uma abordagem centrada em objetivos e em administração, pois analisou em que medidas os objetivos foram alcançados e como ocorreu a administração da ação. Importante destacar que, apesar do caráter somativo da avaliação, procuramos pontuar informações formativas objetivando consubstanciar o diagnóstico do produto. Nesse sentido, as quatro diretrizes sugerem que a avaliação deve iniciar antes da atividade de campo, por meio da dimensão da gestão, conforme observado na figura 2. Essa fase se confunde com o planejar e é essencial para a efetividade da intervenção, pois informações como perfil dos assistidos, equipe voluntária, seleção das informações sócio-econômicas e identificação dos valores da comunidade a ser beneficiada nortearão o processo de realização da ação social.

Na tentativa de contribuir em intervenções futuras, os pesquisadores criaram recomendações (quadros 1 e 2) que partem do pressuposto de que a prática de avaliação possa ser realizada, de forma mais participativa, a partir de adequações propostas. Assim, adotam-se os seguintes critérios para as categorias sugeridas neste estudo:

- a) **Corrigir:** Sugere a alteração do atributo, considerando-se que o mesmo aconteceu neste estudo, mas que houve problemas quando da execução da intervenção;
- b) **Inserir:** Sugere que o item não foi contemplado e que a sua inserção possibilitará uma melhor execução ou disseminação dos resultados;

- c) **Manter:** Sugere que o item, além de constar do escopo de avaliação, foi realizado em conformidade e contribuiu para uma avaliação completa e justa;
- d) **Ampliar:** Sugere que o item foi realizado, mas pode possibilitar um aumento na análise, processo, conteúdo ou contexto.

UTILIDADE E PROPRIEDADE	
Item	Recomendação
Identificação do perfil dos beneficiados e voluntários (foco)	Corrigir
Escopo do projeto / Informações para a execução	Corrigir / Ampliar
Identificação dos valores da comunidade assistida	Inserir
Clareza dos Relatórios	Inserir
Orientação para a ação	Corrigir
Relações humanas (Voluntariado x Gestor)	Ampliar
Divulgação dos resultados	Inserir
Análise de Conflitos de interesses	Inserir
Análise econômica, financeira e fiscal	Inserir / Ampliar

Quadro 1: Recomendações por construto (utilidade e propriedade)

Fonte: Dados primários

Assim, no quadro 1, o indicador “identificação do perfil dos beneficiários” pode corrigir o número de assistidos atendidos sem o perfil socioeconômico focado. Essa ação pode também ser resolvida com o aumento e acompanhamento mais de perto do “escopo e seleção das informações” realizadas pela assistente social da comunidade. A “orientação para ação” busca melhorar a gestão do processo, por meio de identificação antecipada de problemas de estrutura, comunicação, funcionamento, relações humanas e rotina de atendimento (exemplo: sinalização, materiais diversos, primeiros socorros, etc.). O indicador de análise econômica, financeira e fiscal pode solucionar conflitos de interesse e transparência da ação com a divulgação e disseminação dos resultados.

VIABILIDADE E PRECISÃO	
Item	Recomendação
Construção do relatório e disseminação de resultados	Inserir
Análise do Impacto da ação social	Inserir
Documentação do Programa	Inserir
Descrição de propósitos e procedimentos	Corrigir/ampliar
Canal de comunicação – assistidos e voluntários	Corrigir
Análise de informações quantitativas	Corrigir
Análise de informações qualitativas	Ampliar

Quadro 2: Recomendações por construto (viabilidade e precisão)

Fonte: Dados primários

Por outro lado (quadro 2), a inserção de práticas de realização e disseminação de relatórios, descrição dos propósitos e procedimentos, pode contribuir para uma melhoria no canal de comunicação entre os interessados primários (assistidos, voluntários e gestores). Além disso, corrigir e ampliar a análise de informações dos assistidos e voluntários pode tornar o projeto mais amplo e eficiente. Entretanto, uma análise longitudinal de impacto poderá estabelecer de forma contundente a relevância a médio e longo prazo de ações dessa natureza. Em função do papel somativo da avaliação realizada, concluímos pela recomendação da manutenção do escopo do projeto, sugerindo que, além das recomendações citadas anteriormente, em outras intervenções o processo avaliativo considere o papel formativo com ampla participação dos gestores, voluntários, assistentes sociais e comunidade em geral.

Assim, a proposta deste trabalho foi a de apresentar alternativas que possam contribuir para que ações sociais sejam avaliadas e diante destas informações serem aperfeiçoadas as suas metodologias e sistemáticas de gestão para possibilitar o reconhecimento como instrumento catalisador, minimizando o sofrimento e a exclusão social. A nossa expectativa é a de que este estudo possa ter fornecido noções interessantes sobre a temática avaliação de projetos sociais, servindo de subsídio a outras intervenções desta natureza.

Finalmente, não poderíamos deixar de destacar, neste momento, o sentimento de plenitude dos pesquisadores com a oportunidade vivenciada. Num contexto didático e metodológico em que muitas discussões permeiam o meio acadêmico sobre a incapacidade de se conciliar o referencial teórico com a vivência empírica, tivemos a oportunidade de, não somente fazê-lo, como constatar a importância de estímulos desta natureza, possibilitando com isso uma aproximação acadêmica junto à comunidade, objetivando uma sociedade mais justa e igualitária.

Referências

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fonseca, 1998.
- AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ALVES, Mario Aquino. Terceiro Setor: as origens do conceito. **Anais... XXVII ENANPAD**, Salvador/BA, 2002 (GPG 837).
- BRASIL. **Código civil**. Artigo 53. Decreto-lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. São Paulo: Europa, CD-ROM, 2003.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. **Sociedade civil, estado e terceiro setor**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v.12, n.4, out./dez.1998.
- CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a Cultura da avaliação em Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Instituto Fonte, 2001.
- COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- COSTA, Frederico L. C.; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação social de projetos: limitações e possibilidades**. **Anais... XXII ENANPAD**, Foz do Iguaçu/PR, 1998.
- DOMENEGHETTI, Ana Maria. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Esfera, 2001.
- DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade**. 1999. Disponível em <http://ppbr.com/ld/8-gestaosocial.asp>. Acesso em: 04.08.07.
- FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume/Dumará, 1994.
- FREITAS, H. M. R.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP (RUSP)**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.
- GOHN, M. G. O novo associativismo e o terceiro setor. **Serviço Social & Sociedade**. n. 58. São Paulo: Cortez, 1998.
- HAIR, Jr, Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2005.
- HOUSE, R., E & HOWE, R. K. **Deliberative Democratic Evaluation: New Directions for Evaluation**. São Francisco, Jossey Bass Publishers, v. 85, p 3-11. 1983.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IOSCHPE, E. B. Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: GIFE/Paz e Terra, 1997.

- LANDIM, L. *Ações e Sociedade: militância, caridade, assistência, etc.* Rio de Janeiro: Iser/Nau, 1998.
- MARX, Karl. In: **Para a Crítica da Economia Política**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1974.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- NEVES, M.: **Apostila MBA FUNCEFET/IDHGE** – Rio de Janeiro: disciplina Marketing Social, 2003.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2ª ed. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- _____. **Administração e Contexto Brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição, 1983.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROCHE, Chris. **Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. 2 ed. São Paulo: Cortez (ABONG), 2002.
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector**: A cross-national analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- SCHWARTZ, M.; CARROLL, J. **Corporate Social Responsibility**: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, I.4, p. 503-530, 2003.
- SCRIVEN, M. **The methodology of evaluation**. In STAKE, R. E. *Curriculum evaluation: american education reserch association monograph series on evaluation*, n.1 p. 39-83. Chicago: Rand MacNally, 1967.
- SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.33, n.2, p. 36-43, 1993.
- SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. A Emergência do Pensamento Complexo nas Organizações. **RAP-Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 37(4): 777-96, jul./ago, 2003.
- SOARES, G.; DILLON A. **O calcanhar metodológico da ciência política no Brasil**: sociologia, problemas e práticas, n.º 48, 2005, p. 27-52. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n48/n48a04.pdf>>. Acesso em: 30.09.2007.
- SULBRANDT, José. **A avaliação dos programas sociais**: uma perspectiva crítica dos modelos usuais. In: KLIKSBURG, Bernardo (Org.). *Pobreza: uma questão inadiável*– novas propostas a nível mundial. Brasília : ENAP, p. 365-408. 1994.
- SZAZI, E. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. GIFE. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- SZAZI, Eduardo. **As normas do trabalho voluntário**. Disponível em: <www.programavoluntarios.org.br>. Acesso em: 26.09.2007.
- TABELA KOLMOGOROV-SMIRNOV**. Escola Superior de Tecnologia de Viseu. Disponível em: <http://www.estv.ipv.pt/paginaspessoais/carlahenriq/EstaAplicad/TabelaK_S.pdf>. Acesso em: 18/jun/2007.
- VAN TIL, Jon. **Defining Philanthropy**. In: VAN TIL, Jon *et al.* **Critical Issues in American Philanthropy**. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 19-38. 1990.
- WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R. e FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas**: concepções práticas. São Paulo: Edusp, 2004.

¹ Amitai Etzioni, publicou na revista *Business & Society Review* o artigo “*The Untapped Potencial of the Third Sector*”, em 1972, o qual pregava a criação, incentivo e fomento de organizações privadas e sem fins lucrativos.

² **Organizações substantivas** adotam a racionalidade substantiva como paradigma organizacional e gerencial em oposição à racionalidade instrumental. O substantivo da racionalidade estaria no *modus operandi*, (no que e porque fazer) e no *modus faciendi* (no estado de espírito com o qual se faz alguma coisa). No *modus operandi* os fatos administrativos são idênticos a qualquer organização (planejamento, controle e direção). A diferença reside no *modus faciendi*, ou seja, com que espírito se faz, podendo variar, por exemplo, entre democrático e autocrático, tirania e participativo, patrulhamento e espontaneidade, imposição e escolha (SERVA, 1993).