

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO – CTC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – PPGE

**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA PROJETOS
EMPREENDEDORES SOCIAIS**

JOÃO PAULO AGOSTINI

FLORIANÓPOLIS

2001

JOÃO PAULO AGOSTINI

**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA PROJETOS
EMPREENDEDORES SOCIAIS**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre em Engenharia de produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.

Florianópolis, agosto de 2001.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA PROJETOS EMPREENDEDORES SOCIAIS

JOÃO PAULO AGOSTINI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de

MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.
Orientador

Prof^a Edis Mafra Lapolli, Dr^a

Prof^a Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr^a

Dedico este trabalho a todas as pessoas envolvidas em programas sociais na busca de uma sociedade mais justa.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e Orientador Fernando Álvaro Ostuni Gauthier pelas inestimáveis contribuições e orientação prática durante a elaboração deste trabalho.

À minha família, que mesmo longe esteve sempre acreditando no meu trabalho.

Aos professores, colegas, secretários e monitores que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram nesta caminhada.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação	1
1.2 Definição do tema	3
1.3 Objetivos do trabalho	3
1.3.1 Objetivo geral	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificativas	4
1.5 Metodologia do trabalho	6
1.6 Estrutura do trabalho	6
2 EMPREENDEDORISMO	8
2.1 O empreendedorismo	8
2.1.1 Conceituando o empreendedorismo	8
2.1.2 A evolução do empreendedorismo	9
2.1.3 O perfil do empreendedor	12
2.1.4 Características do empreendedor de sucesso	13
2.1.5 Gerentes tradicionais e empreendedores	14
2.1.6 O processo de aprendizagem do empreendedorismo	15
2.1.7 Aspectos comportamentais que dificultam o sucesso de empreendimentos	17

2.2 O empreendedorismo social	18
2.2.1 Conceituando o empreendedorismo social	18
2.2.2 A evolução do empreendedorismo social	20
2.2.3 O perfil do empreendedor social	22
2.2.4 Terminologia técnica do empreendedorismo social	24
2.2.4.1 Empreendedor social (<i>Social entrepreneur</i>)	24
2.2.4.2 Empreendimento filantrópico (<i>Nonprofit enterprise</i>)	25
2.2.4.3 Capital de risco (<i>Venture capital</i>)	25
2.2.4.4 Filantropia de risco (<i>Venture philanthropy</i>)	25
2.2.4.5 Intersetorial (<i>Intersectorial</i>)	25
2.2.4.6 Capital social (<i>Social capital</i>)	26
2.2.4.7 Organização com responsabilidade social (<i>Socially responsible business</i>)	26
2.2.4.8 Plano de negócios (<i>Business plan</i>)	26
2.2.5 Administração de organização sem fins lucrativos	26
3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES	29
3.1 Caridade e filantropia	29
3.1.1 Caridade	30
3.1.2 Filantropia	30
3.2 Projetos, elaboração e avaliação	31
3.2.1 Elaboração de projetos	31
3.2.2 Avaliação de projetos	33
3.3 Organização e instituição	33
3.3.1 Organização	33
3.3.2 Instituição	35
3.4 Crenças e valores	35
3.5 Cultura organizacional e intraempreendedorismo	36
3.5.1 Cultura organizacional	36
3.5.2 O intraempreendedor na cultura organizacional	38
3.6 Clima organizacional	39
3.7 Responsabilidade social	41

3.8 Investimento social	46
3.9 Contabilidade social e balanço social	47
3.9.1 Balanço social	47
3.9.2 Contabilidade social	47
3.10 Marketing social	49
4 MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS EMPREENDEDORES, SOCIAL E DE NEGÓCIOS	51
4.1 A estrutura de projeto desenvolvida por Mim Carlson	51
4.2 A estrutura de projeto desenvolvida por Peter C. Brinckerhoff	54
4.3 A estrutura de projeto desenvolvida por Darci Prado	55
4.4 A estrutura de projeto desenvolvida por José Carlos Dornelas	58
4.5 Estabelecimento de critérios a serem pesquisados	60
5 AVALIAÇÃO: CONCEITOS, ESPECIFICIDADES E CRITÉRIOS	63
5.1 Conceitos de avaliação	63
5.1.1 Avaliação e pesquisa	64
5.1.1.1 Diferença entre avaliação e pesquisa	64
5.1.1.2 Avaliação e pesquisa social	64
5.1.1.3 Avaliação e acompanhamento	66
5.1.2 Planejamento e avaliação	66
5.2 Tipos de avaliação	67
5.2.1 Classificação em função <i>do momento</i>	68
5.2.2 Classificação em função <i>de quem realiza a avaliação</i>	69
5.2.3 Classificação em função <i>da escala dos projetos</i>	70
5.2.4 Classificação em função <i>dos destinatários da avaliação</i>	71
5.2.5 Avaliação formal e informal	72
5.2.6 Avaliações formativa, somativa e de marco-zero e suas limitações	72
5.3 Abordagens da avaliação	73
5.4 Modelos para a avaliação de impactos	74
5.4.1 Causalidade e métodos da pesquisa experimental	75

5.4.2 Problemas da medição: validade e confiabilidade	76
5.4.2.1 Validade	76
5.4.2.2 Confiabilidade	76
5.4.3 Modelo experimental clássico	77
5.4.4 Modelos quase-experimentais e não experimentais	78
5.5 Avaliação de projetos empreendedores sociais	78
5.5.1 Modelos mentais de avaliação	79
5.5.2 Os princípios da avaliação de projetos sociais	81
6 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA A AVALIAÇÃO DE PROJETOS	
EMPREENDEDORES SOCIAIS	83
6.1 Público-alvo	84
6.1.1 Segmentação e diferenciação	86
6.1.2 Cobertura social	87
6.1.3 Interessados primários	88
6.2 Riscos	89
6.2.1 Fatores críticos de sucesso	92
6.3 Produtos e serviços	93
6.4 Responsabilidade social e ética	95
6.4.1 Responsabilidade institucional	96
6.4.2 Negociação intra e inter-institucional	97
6.4.3 Marketing social	97
6.5 Capital humano e infra-estrutura	99
6.5.1 Fatores organizacionais	101
6.5.2 Clima organizacional	102
6.5.3 Cultura organizacional	103
6.5.4 Motivação	104
6.6 Plano operacional	105
6.6.1 Metas e objetivos	106
6.6.2 Hierarquização de objetivos	107
6.6.3 Descrição da empresa	108
6.6.4 Eficiência e eficácia	109

6.6.5 Planejamento	109
6.6.6 Disseminação	111
6.7 Plano financeiro	112
6.7.1 Custo-benefício	113
6.7.2 Custo-efetividade	114
6.7.3 Balanço social	115
6.7.4 Rentabilidade	117
6.7.5 Análise de mercado	117
6.7.6 Fontes de recursos	118
6.7.6.1 Captação de recursos	118
6.7.6.2 Investimentos	121
6.7.7 Sustentabilidade	124
6.7.8 Orçamento	125
6.8 Programando a avaliação de projetos sociais	126
6.8.1 Definindo avaliação de programas sociais	126
6.8.2 Planejando sua avaliação	127
6.8.3 Avaliação de métodos para a coleta de informações	128
6.8.4 Analisando e interpretando a informação	131
6.8.5 Relatórios, utilização e disseminação	132
6.9 Modelo proposto para a avaliação de projetos empreendedores sociais	133
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	147
7.1 Conclusões	147
7.2 Recomendações	149
8 FONTES DE INFORMAÇÕES	151

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diversos enfoques sobre os empreendedor 11	11
QUADRO 2 – Características dos empreendedores 13	13
QUADRO 3 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores 15	15
QUADRO 4 – Paralelo entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras 20	20
QUADRO 5 – Comparação entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais 23	23
QUADRO 6 – Estrutura de projeto desenvolvida por Mim Carlson 53	53
QUADRO 7 – Estrutura de projeto desenvolvida por Peter C. Brickerhoff 55	55
QUADRO 8 – Resumo do Projeto 57	57
QUADRO 9 – Detalhamento do Projeto 57	57
QUADRO 10 – Aspectos Gerenciais Restantes 58	58
QUADRO 11 – Estrutura de projeto desenvolvida por José Carlos Dornelas .. 60	60
QUADRO 12 – Critérios de avaliação 62	62
QUADRO 13 – Diferenças fundamentais na distinção de projetos em função da escala 71	71
QUADRO 14 - Princípios básicos da avaliação 82	82
QUADRO 15 – Fontes de risco 90	90
QUADRO 16 – Marketing social: perguntas e respostas 98	98
QUADRO 17 – Diferenças entre sistemas orgânicos e mecânicos 102	102
QUADRO 18 – Métodos para a coleta de dados 129	129
QUADRO 19 – Abordagens para entrevistas 139	139
QUADRO 20 – A interpretação dos dados 142	142
QUADRO 21 – Estrutura proposta de relatório 144	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores que influenciam no processo empreendedor	16
Figura 2 – Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público	19
Figura 3 – Terminologia do empreendedorismo social	24
Figura 4 – Caridade e filantropia	29
Figura 5 – Fluxograma do ciclo de vida de um projeto	32
Figura 6 – Predominância de organização em instituição	34
Figura 7 – Os determinantes do clima organizacional	40
Figura 8 – O processo do projeto	61
Figura 9 – A avaliação na lógica do planejamento setorial	67
Figura 10 – Projetos em andamento: avaliação de eficiência operacional e impacto	69
Figura 11 – Projetos concluídos: avaliação de impactos	69
Figura 12 – Avaliações Formativa, Somativa e de Marco-zero	73
Figura 13 – Abordagens de avaliação	74
Figura 14 – A lei causal	75
Figura 15 – Lógica seqüencial do modelo experimental clássico	77
Figura 16 – Critérios e subcritérios para a avaliação de projetos	84
Figura 17 – Como chegar ao público-alvo	85
Figura 18 – Seqüencial de interessados primários	88
Figura 19 – O processo de gerenciamento dos riscos	92
Figura 20 – Hierarquização dos objetivos	108
Figura 21 – O processo intelectual do planejamento	111
Figura 22 – Etapas da ACE	114

Figura 23 – Balanço social	116
Figura 24 – Influências da fonte de recursos sobre a liberdade estratégica	120
Figura 25 – O processo de alocação de fundos	123
Figura 26 – Os passos da avaliação	134
Figura 27 – O ciclo da avaliação	145

AGOSTINI, João Paulo. **Cr terios para avalia o de projetos empreendedores sociais**. Florian polis, 2001. 153 p. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o) – Programa de P s-Gradua o em Engenharia de Produ o, UFSC, 2001.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo pesquisar os crit rios da avalia o de projetos no empreendedorismo social, para serem utilizados por organiza es do terceiro setor. A avalia o de projetos empreendedores   um tema extenso, principalmente quando se trata de projetos sociais, prestando-se a v rias abordagens, no entanto para que a avalia o se torne uma ferramenta efetiva de gest o,   preciso que se analise em que contexto esta   realizada.

Para que se tenha uma  nfase de profissionaliza o das organiza es sem fins lucrativos, a efici ncia dos resultados dos projetos   de suma import ncia, e para isso tem-se que tratar estes projetos de forma empreendedora, ou seja, utilizando crit rios e subcrit rios da elabora o de metodologias adequadas dos projetos para a formula o e avalia o destes, na busca da efici ncia tanto na aloca o, quanto na otimiza o dos recursos.

A mudan a de paradigmas e “modelos mentais” das organiza es sem fins lucrativos   necess ria para que se tenham condi es efetivas de implementar um modelo de avalia o planejado de forma racional, compacta e objetiva, em rela o a defini o do foco, a forma o da equipe, aos interessados prim rios, ao levantamento e interpreta o de informa es e aos relat rios e a dissemina o destes, isto tudo com o escopo de formar gestores sociais capazes de elevar a efici ncia das pol ticas, programas e projetos sociais, para a melhoria da qualidade de vida da popula o.

Palavras-Chave: Avalia o de projetos, Projetos sociais, Empreendedorismo.

AGOSTINI, João Paulo. **Cr terias for the evaluation of projects social entrepreneurship**. Florian polis, 2001. 153 p. (Master Thesis in Production Engineering) – Graduate Program in Production Engineering, UFSC, 2001.

ABSTRACT

This study has as objective researches the criteria of the evaluation of projects in the social entrepreneurship, for they be used by organizations of the third section. The evaluation of enterprising projects is an extensive theme, mainly when it is social projects, being rendered to several approaches, however so that the evaluation becomes an effective tool of administration, it is necessary that is analyzed in that context this is accomplished.

So that we have an emphasis of professionalization of the nonprofit organizations, the efficiency of the results of the projects is of highest importance, and for that we have to treat these projects in an enterprising way, in other words, using criteria and subcrit rios of the elaboration of appropriate methodologies of the projects for the formulation and evaluation of these, in the search of the efficiency so much in the allocation, as in the excellent of the resources.

The change of paradigms and “mental models” of the nonprofit organizations is necessary for it is had effective conditions of implementing a planned evaluation model in a rationalized way, it compacts and it aims at, in relation to definition of the focus, the formation of the team, to the interested ones primary, to the rising and interpretation of information and to the reports and the spread of these, this everything with the mark of forming social managers capable to elevate the efficiency of the politics, programs and social projects, for the improvement of the quality of life of the population.

Key-words: Evaluation of projects, Social projects, Entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos, mormente na década de 1990, e hoje ser um empreendedor é quase um imperativo, pois é importante lembrar que por trás de novas idéias que vem revolucionando a sociedade, há sempre um visionário, que com seu talento, somando a análise, planejamento e capacidade de implementação, responsáveis por empreendimentos de sucesso.

Segundo Filion (apud NEMP – Núcleo de Empreendedorismo, 2001, p. 2) o empreendedorismo

“não é ainda uma ciência, apesar de ser uma das áreas onde mais se pesquisa e se publica. Isso quer dizer que ainda não existem paradigmas, padrões que possam, por exemplo, nos garantir que, a partir de certas circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso. Mas muita coisa pode ser dita sobre o empreendedor.”

Para Filion (apud NEMP, 2001, p. 2)

“... o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores, em um clima em que ser dono do próprio nariz, ter um negócio, é considerado algo como muito positivo. Pesquisas indicam que as famílias de empreendedores tem maior chance de gerar novos empreendedores e que os empreendedores de sucesso quase sempre tem um modelo, alguém a quem admiram e imitam.”

Entre os vários conceitos de empreendedorismo, desde os voltados mais as suas origens históricas, aos mais contemporâneos da atual era da

Informação, é imprescindível que cada organização volte-se para este tema, sendo o papel do empreendedor fundamental na sociedade, seja na área ecológica, saúde, ecologia, financeira, nova economia, social ou administração de organizações sem fins lucrativos.

“Nenhum século na história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX. Estas transformações podem vir a ser os eventos mais importantes de nosso século e seu legado duradouro. Nos países desenvolvidos e de mercados livres – que contém um quinto da população do mundo, mas são um modelo para os restantes – o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, na última década deste século, qualitativas e quantitativamente diferentes, não só daquilo que eram nos primeiros anos do mesmo, mas também de tudo que existiu em qualquer outro momento da história; em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas” (Drucker, 1996, p. 145).

Atualmente assiste-se a um surgimento muito grande de organizações sem fins lucrativos, principalmente em função da incapacidade dos governos federal, estaduais e municipais de atenderem cada vez um número maior de pessoas, e com recursos cada vez mais escassos. Em função da tendência humana de reunir pessoas com o escopo de propiciar serviços para si próprias e para outras, visando um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, educação e cultura no mundo em que vivem, nasce o “terceiro setor”.

Segundo Hudson (1999, p. XI)

“O termo ‘terceiro setor’ diferencia essas organizações do ‘setor privado’ e do ‘setor público’. O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas tomar providências nesse sentido.

[...] Ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro.”

Observa-se o crescimento do terceiro setor, se tornando cada vez mais imprescindível sua profissionalização, buscando com isto sua auto-sustentabilidade, como uma organização moderna que não atenda apenas uma necessidade, mas que crie um desejo.

Neste trabalho pretende-se desenvolver a pesquisa de critérios de avaliação de projetos empreendedores na área social, de forma a auxiliar as instituições sem fins lucrativos com projetos, que sendo bem elaborados com uma metodologia pré-estabelecida, e adequando-se os processos desde a sua formulação, gestão e a avaliação, serão eficazes e eficientes na avaliação dos seus resultados, bem como na sua aplicabilidade.

1.2 Definição do tema

Segundo Dornelas (2001, p. 19)

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos”.

Este trabalho destaca a capacidade e habilidade dos colaboradores de instituições sociais, partindo da elaboração de projetos empreendedores sociais para a obtenção de recursos, culminando na pesquisa de critérios de avaliação, gestão e acompanhamento destes.

1.3 Objetivos do trabalho

1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem por objetivo propor critérios de avaliação de projetos no empreendedorismo social.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Pesquisar critérios de avaliação de projetos empreendedores sociais;
- b) proporcionar ferramentas adequadas para subsidiar de forma racional os colaboradores de instituições sociais na avaliação de seus projetos, usando isso como premissa básica do planejamento;
- c) colaborar na formação de uma postura empreendedora, e de intragestores sociais nas organizações do terceiro setor.

1.4 Justificativas

As organizações do terceiro setor, tem como missão a mudança dos paradigmas sociais e são movidas pelo desejo de “melhorar o mundo”.

“As pessoas que administram e trabalham para elas de forma voluntária acreditam na criação de um mundo mais justo, mais compreensivo, mais esclarecido e mais saudável.

[...] A missão muitas vezes permeia todos os aspectos dessas organizações. Os membros do conselho doam seu tempo voluntariamente porque apóiam a missão; o corpo técnico freqüentemente faz hora extra porque acredita nela, e os financiadores dão dinheiro para demonstrar sua solidariedade para com a missão.” (Hudson, 1999, p. XII)

Mas para Hudson (1999, p. XII)

“O grande crescimento e a abordagem cada vez mais profissional dessas organizações mudaram completamente esse ponto de vista. Hoje em dia, a administração está sendo adaptada para organizações orientadas por valores. Sua linguagem e seus conceitos estão começando a brotar da língua das pessoas tão eloqüentemente quanto os discursos sobre a causa. Todavia, a administração não pode ser importada sem alterações e imposta às organizações orientadas por valores. Diferenças importantes e sutis, enraizadas nas diferentes naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas.

[...] Muito freqüentemente, pessoas dos setores privado e público acreditam ou pressupõe que suas teorias de administração devem ser

aplicadas às organizações do terceiro setor para que se tornem mais eficientes. Se ao menos esta instituição de caridade fosse mais profissional é um sentimento comum. No entanto, embora essas teorias possam trazer benefícios, são muitas vezes de valor limitado, porque deixam de reconhecer que as questões importantes são diferentes nas organizações do terceiro setor.

[...] O terceiro setor precisa de teorias de administração próprias adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades.”

De acordo com Valarelli (2000)

“Até bem pouco tempo as ONGs ignoravam o mundo organizacional enquanto as organizações sentiam-se desobrigadas de qualquer responsabilidade pela melhoria da vida comunitária. A redução deste distanciamento entre Mercado e Sociedade Civil passa pela superação de preconceitos e pela exploração de formas nova de colaboração no enfrentamento de questões que interessam a todos, como a melhoria da educação e da saúde, combate à violência e à pobreza, promoção da cultura, defesa do meio ambiente, etc...”

Quanto a elaboração de metodologias, Cohen & Franco (1993, p. 15) afirmam:

“Neste sentido é especialmente importante centrar-se na elaboração de metodologias adequadas para a formulação e avaliação de projetos sociais, já que, em uma situação de escassez de recursos e necessidades incrementadas, será ainda mais imprescindível a tarefa de comparar, escolher e descartar projetos alternativos, procurando aumentar a racionalidade das opções adotadas.”

A avaliação de projetos sociais tem um papel central nesse processo de racionalização e é um elemento básico do planejamento.

“Por isso, dispor de avaliações *ex-post* de projetos em curso ou já realizados é fundamental para melhorar os modelos. Deste modo, a avaliação *ex-ante* permite a melhor opção dos programas e projetos nos quais se concretizam as políticas”. (Cohen & Franco, 1993, p. 15)

Diante do exposto, torna-se imprescindível a maior atenção por parte da sociedade às organizações do terceiro setor, dotando de capacitação os seus colaboradores diretos e indiretos, com ferramentas de gestão administrativa, adaptadas a este setor, de forma a se elaborar, avaliar e acompanhar projetos de forma racional e eficaz, buscando cada vez mais sua auto-sustentabilidade.

Neste trabalho desenvolveu-se uma pesquisa de critérios de avaliação de projetos empreendedores sociais, propondo através das suas principais características qualitativas e quantitativas, um modelo proposto de forma a auxiliar as instituições sem fins lucrativos na melhoria do processo de busca de recursos para sua aplicação.

1.5 Metodologia do trabalho

Tendo a dissertação “como um resultado de trabalho de pesquisa, consiste no estudo, o mais completo possível, do tema escolhido, expressando conhecimentos do autor a respeito do assunto e a sua capacidade de sistematização” (SÁ et al., 1994, p. 28), com esse conceito evidenciou-se o trabalho de pesquisa de fundamentação teórica de empreendedorismo, bem como de projetos genéricos e empreendedores sociais, para que se pudesse chegar à avaliação destes.

Em um segundo momento, baseados nos principais tópicos desenvolvidos nos projetos, e na conceituação, tipos, abordagens e modelos de avaliação, foi identificado e definido os critérios a serem utilizados na avaliação de projetos empreendedores sociais, partindo de suas características básicas, desde uma visão mais holística, até a mais abrangente, de forma a propiciar na elaboração de um modelo de avaliação.

Como último momento, foi proposto um modelo de avaliação de projetos empreendedores sociais, para que se possa observar de forma concreta a sua viabilidade de implementação, e a sua aplicabilidade em instituições sem fins lucrativos.

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho é composto de partes distintas que facilitam a compreensão do assunto abordado.

No primeiro capítulo faz-se uma introdução sobre o assunto, a definição do tema, os objetivos: geral e específicos, a justificativa e a metodologia

utilizada para a realização do presente trabalho, sendo isso essencial para o conhecimento a respeito do que será abordado no trabalho.

O segundo capítulo menciona a definição de empreendedorismo por vários autores, seu histórico, bem como o perfil do empreendedor e suas características para o sucesso, alguns aspectos comportamentais que dificultam o sucesso dos empreendimentos e o processo de aprendizagem do empreendedorismo. Também é traçado um paralelo entre os gerentes tradicionais e os empreendedores. Então é apresentada a definição de empreendedorismo social, seu histórico, perfil do empreendedor social e a terminologia técnica usada neste, e a administração de organizações sem fins lucrativos.

No terceiro capítulo apresentam-se alguns conceitos e definições importantes para o estudo do empreendedorismo social, tanto na elaboração de projetos quanto nas suas avaliações. Foram relacionados conceitos como: caridade e filantropia, elaboração e avaliação de projetos, organização e instituição, crenças e valores, cultura organizacional e intraempreendedorismo, clima organizacional, responsabilidade social, investimento social, contabilidade e balanço social e marketing social.

No quarto capítulo, apresenta-se a estrutura de projetos desenvolvidas por: Min Carlson, Peter C. Brickerhoff, Darci Prado e José Carlos Dornelas, destacando-se os tópicos principais da elaboração de projetos empreendedores sociais, os quais propiciam o estabelecimento dos critérios pesquisados afim de elaborar um modelo para avaliação destes projetos.

O quinto capítulo refere-se ao conceito, especificidade e critérios de avaliação, distinção entre pesquisa e avaliação, seus tipos e modelos, algumas abordagens de avaliação, bem como a definição e levantamento das principais características de cada um dos critérios, que serão utilizados para a avaliação de projetos empreendedores sociais.

No sexto capítulo é apresentado o modelo proposto de critérios utilizados para a avaliação de projetos empreendedores sociais.

Após estão, no capítulo sete a conclusão e recomendações obtidas com o desenvolvimento do trabalho.

Para finalizar, é listada as fontes de informações utilizadas na elaboração do presente trabalho.

2 EMPREENDEDORISMO

2.1 O empreendedorismo

“O empreendedor é um ser social, produto do meio que habita (época ou lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.” (NEMP – Núcleo de Empreendedorismo, 2001)

Acredita-se hoje que o empreendedor seja o “motor da economia”, um agente de mudanças. Muito se tem escrito a respeito, e os autores oferecem variadas definições para o termo. O economista austríaco Schumpeter (apud Mc Levinsen, 1984) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Já para Filion (2001) “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

A necessidade do empreendedor social na organização é fundamental.

Segundo (Brinckerhoff, 2000, p. 1) “Os empreendedores sociais são diferentes, e freqüentemente as organizações sem fins lucrativos necessitam deles. Empreendedores sociais são pessoas que assumem riscos em nome de outras para servir às suas organizações.”

2.1.1 Conceituando o empreendedorismo

Segundo Timmons (apud Dornelas, 2001, p. 37), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.”

“O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.” (Kirzner apud Dornelas, 2001, p. 37)

Para Dornelas (2001, p. 38-39)

“O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz;
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
3. Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.”

Logo o empreendedorismo envolve sempre a identificação de uma nova oportunidade, a paixão, a vontade de transformar o meio social, e todas as funções, atividades e ações associadas a criação de novas empresas.

2.1.2 A evolução do empreendedorismo

O empreendedorismo tem origem na palavra francesa (*entrepreneur*), no entanto, se faz necessário uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

O primeiro exemplo de empreendedorismo é creditado a Marco Polo, ao tentar estabelecer uma rota comercial para o Oriente.

“Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.” (Dornelas, 2001, p.27)

Na Idade Média, se utiliza empreendedorismo para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção, não assumindo grandes riscos. Apenas gerenciava, utilizando recursos disponíveis, muitas vezes estatais, isto é, originados do governo de seus países.

No século XVII, surgem os primeiros contratos governamentais para a realização de serviços com os empreendedores, onde os economistas Richard Cantillon, e Jean-Baptiste Say (considerado por muitos como os criadores do termo empreendedorismo) começam a considerar os empreendedores como pessoas que corriam riscos, diferenciando-os dos capitalistas que eram quem forneciam o capital.

Segundo (Dornelas, 2001, p. 28), no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores “foram freqüentemente confundidos com os gerentes ou administradores (o que ocorre até os dias atuais), sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.”

Porém Dornelas (2001) coloca algumas similaridades entre o administrador e o empreendedor, sendo que este último deve ser bom administrador para ter sucesso, mas tem algumas características e atitudes que o diferenciam do primeiro.

O empreendedor foi objeto de estudo de vários autores sob diferentes aspectos, por uma variedade de áreas de conhecimento, como a psicologia, a sociologia, pedagogia, economia, administração e outros, como fica evidenciado no histórico e na característica relacionada e que pode ser observado no quadro 1.

QUADRO 1 – Diversos enfoques sobre os empreendedor

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	Mc Clelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência Responsabilidade e auto confiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de Comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, Agressão, poder, reconhecimento, Inovação, independência
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, Corredor de riscos moderados, centro de Controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de Responsabilidade, auto confiança, Corredor de riscos moderados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, Profissionalização e independência

Fonte: Mc Levinsen, 1984, p. 356.

“No entanto uma parte dos economistas passam a ver os empreendedores como criadores e detectores de oportunidades, negócios, não sendo capazes de criar uma ciência de comportamento própria, com a recusa de

aceitar modelos não quantificáveis, voltando o estudo do empreendedorismo para os comportamentalistas.” (Filion, 1999).

Um dos primeiros autores que identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor foi Max Weber em 1930, mas no entanto, foi David C. McClelland em 1961, quem iniciou uma ciência do comportamento tendo como ponto focal o empreendedorismo. Segundo ele “um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo” (Filion 1999, p. 8).

Para Filion (1999, p. 11) “Nos anos 80, o campo do empreendedorismo cresceu e espalhou-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais. A transição foi marcada por dois eventos: a publicação da primeira enciclopédia contendo o que havia de melhor e mais moderno sobre o assunto (Kent, Sexton & Vesper, 1982) e a primeira grande conferência anual (a Conferência de Babson) dedicada a pesquisa do novo campo.”

O estudo do empreendedorismo como disciplina, no entanto, não foi feito como o de outras, o que houve foi um grande número de pesquisadores a estudar cada um com sua cultura, lógica e metodologia diferente, estabelecendo graus variados em seus próprios campos de estudo, sendo que hoje cada vez mais pessoas estão se dedicando ao estudo exclusivo do empreendedorismo.

2.1.3 O perfil do empreendedor

Os empreendedores, segundo a teoria da motivação psicológica, são também motivados por três necessidades, a de realização, de poder e a de afiliação. Sendo que a primeira estabelece a competição com os seus próprios critérios, supera a sua própria excelência, visa uma realização e formula planos para formular obstáculos pessoais, ambientais e de negócios.

Pela necessidade de afiliação, o empreendedor visa estabelecer laços de amizade, ser aceito, fazer parte de grupos sociais, ele possui uma elevada preocupação com as pessoas na sua satisfação de trabalho. E por último, tem-se a necessidade de poder, ou seja, de executar ações poderosas, despertar fortes

reações emocionais nas outras pessoas e estar sempre preocupado com a reputação, *status* e posição social que ocupa.

Segundo Filion (1999), partindo-se de um estudo comportamentalista, os empreendedores apresentam as características que podem ser observadas no quadro 2.

QUADRO 2 – Características dos empreendedores

Inovação	Necessidade de realização
Liderança	Autoconsciência
Riscos moderados	Autoconfiança
Independência	Envolvimento a longo prazo
Criatividade	Tolerância a ambigüidade e incerteza
Energia	Iniciativa
Tenacidade	Capacidade de aprendizagem
Originalidade	Habilidade na utilização de recursos
Otimismo	Sensibilidade a outros
Orientação para resultados	Agressividade
Flexibilidade	Tendência a confiar nas pessoas
Habilidade para conduzir situações	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Filion, 1999, p. 5-28.

2.1.4 Características do empreendedor de sucesso

Para Dornelas (2001) o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos de administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais permitem o nascimento de uma idéia, e com isso uma nova empresa. As principais características dos empreendedores de sucesso são:

- São visionários
- Sabem tomar decisões
- São indivíduos que fazem a diferença
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades
- São determinados e dinâmicos
- São dedicados
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem
- São independentes e constroem o próprio destino
- Ficam ricos
- São líderes e formadores de equipes
- São bem relacionados (*networking*), e organizados
- Criam valor para a sociedade
- Planejam, planejam, planejam
- Possuem conhecimento
- Assumem riscos calculados

2.1.5 Gerentes tradicionais e empreendedores

Conforme os temas enfocados, pode-se observar características distintas entre os gerentes tradicionais e os empreendedores, pois nem sempre o bom administrador é um empreendedor e este muitas vezes não tem as características inerentes para uma boa administração de um negócio, mormente nas questões de delegação e supervisão, e também por envolver-se muitas vezes diretamente ao empreendimento.

O quadro 3, mostra a comparação entre os gerentes tradicionais e os gerentes empreendedores, conforme sua motivação, referência de tempo, atividade, riscos, decisões, histórico e relacionamento com pessoas.

QUADRO 3 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores

Temas	Gerentes tradicionais	Empreendedores
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, <i>status</i> e poder.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro.
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais, com horizonte de anual.	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio.
Atividade	Delega e supervisiona.	Envolve-se diretamente.
<i>Status</i>	Preocupa-se com <i>status</i> .	Não se preocupa.
Risco	Vê com cautela.	Assume riscos calculados.
Falhas, erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Aprende com erros e falhas.
Decisões	Concorda com os superiores.	Segue seus sonhos, decide.
A quem serve	Aos outros, seus superiores.	A si próprio e as seus clientes.
Histórico familiar	Membros da família trabalharam em grandes empresas.	Membros da família possuem pequenas empresas.
Relações pessoais	A hierarquia é a base do relacionamento.	As transações e acordos são a base do relacionamento.

Fonte: Dornelas, 2001, p. 36.

2.1.6 O processo de aprendizagem do empreendedorismo

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas, sendo o primeiro passo o processo de criação de algo novo, de valor. O segundo, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo, o esforço necessário para fazer a empresa crescer e por último, o empreendedorismo requer ousadia, que se assuma riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros.

A figura 1 exemplifica alguns fatores que mais influenciam esse processo durante cada fase da aventura empreendedora.

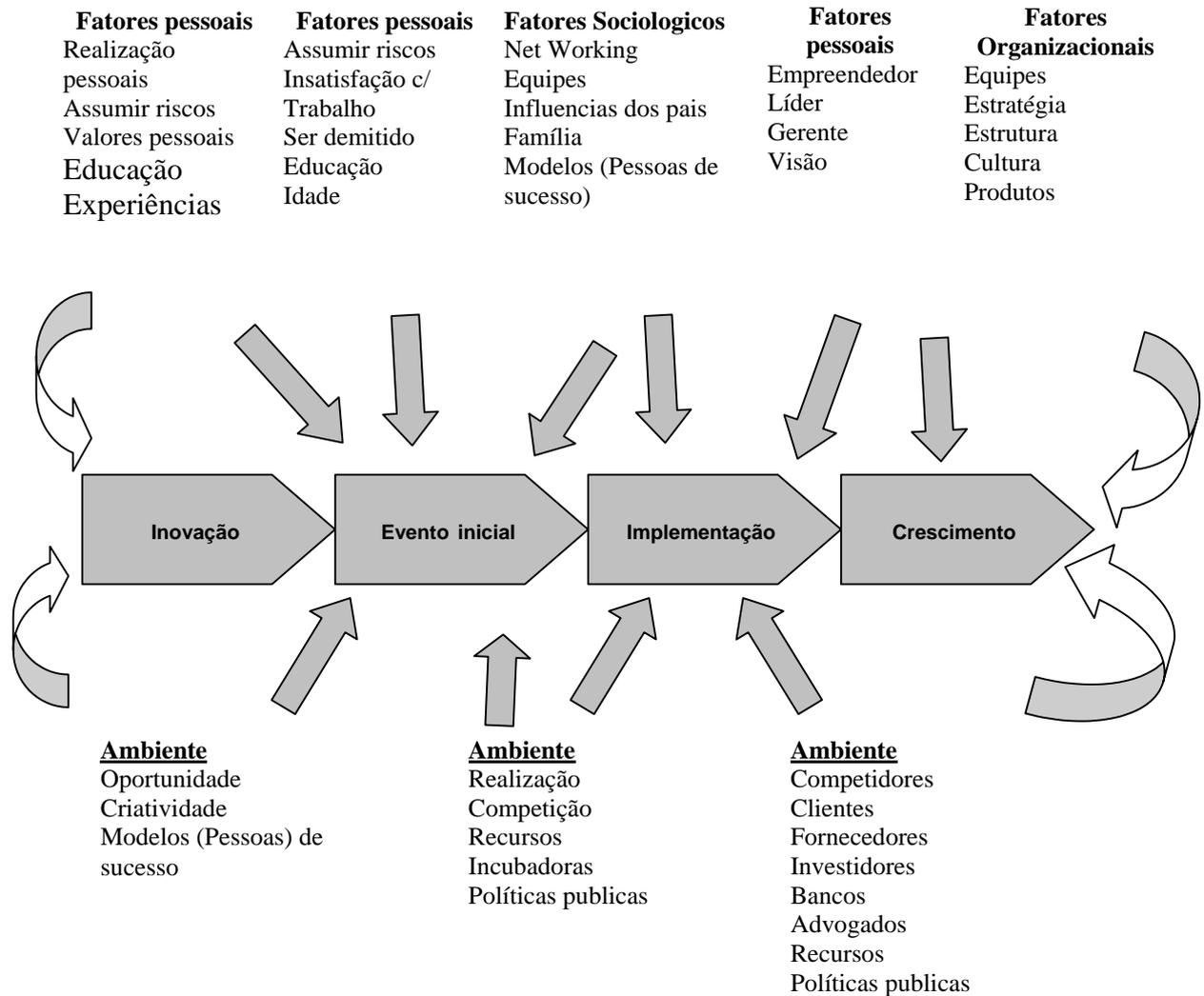


Figura 1 – Fatores que influenciam no processo empreendedor

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2001, p. 40.

2.1.7 Aspectos comportamentais que dificultam o sucesso de empreendimentos

Crescentemente tem se observado que existem alguns aspectos e características comportamentais que representam um problema para o sucesso do novo empreendimento, e que esses atributos são muito comuns em empreendedores de empresas que fracassaram. Segundo Fillion (2001) os principais aspectos são:

1. *Senso de invulnerabilidade*: que é um aspecto inerente a indivíduos que acham que nada poderá lhes acontecer, em função disto correm riscos desnecessários e não inteligentes.
2. *Crença de que é o “super-homem”*: esse termo ilustra pessoas que tentam provar que são melhores e que podem facilmente desempenhar melhor que os outros, provam a si mesmo e para impressionar aos outros.
3. *Senso de anti-autoridade*: pessoas que se esquivam do seu controle, que em geral não gostam que digam o que elas devem fazer, portanto não visa o feedback.
4. *Impulsividade*: no processo decisório, são muito rápidas, não explorando muito bem as implicações que poderão ocorrer.
5. *Falta de auto-controle*: é o contrário do atributo de *locus* interno que o empreendedor deve ter, ou seja o controle.
6. *Perfeccionismo*: deve se possuir limite, pois muitas vezes o tempo gasto na obtenção da perfeição, inviabiliza os resultados.
7. *Excesso de auto-confiança*: não deve se achar que se sabe tudo e se tem todas as respostas, e sim reconhecer suas falhas.
8. *Senso de independência*: deve-se ter limite, pois deve sempre saber que pode precisar de outras pessoas, para a realização e o cumprimento de metas e objetivos.

2.2 O empreendedorismo social

2.2.1 Conceituando o empreendedorismo social

O terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos, portanto “sua essência engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.” (Hudson, 1999, p. XI)

Os empreendedores sociais criam valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, sempre com o propósito do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Sendo esses conduzidos por duas correntes, a primeira predomina o desejo social natural que muda freqüentemente os benefícios desde sua inovação ou solução de princípios da empresa, já na segunda há a predominância da sustentabilidade da organização, com a criação do salário ganho ou sociedade com fim lucrativo.

Na visão de Brinckerhoff (2000, p. 11) “o centro do empreendedorismo social é uma boa administração”. O autor enfatiza que os empreendedores sociais são pessoas sempre dispostas a agregar valores aos serviços existentes, bem como a servir aos seus colaboradores com novas formas para isso. Para ele os empreendedores sociais, tem as seguintes características:

- Sempre dispostos a correr riscos razoáveis em favor das pessoas as quais a organização serve;
- Entendem a diferença entre necessitar e querer;
- Entendem que todos os recursos alocados são realmente investimentos administrados;
- Mensuram o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos; e
- Sempre ter uma missão, mas sabem que sem dinheiro não há missão que se conclua.

Hudson (1999, p. 9), define bem as fronteiras, limites do empreendedorismo social, isto é, traçando as fronteiras entre o terceiro setor, e os setores públicos e privados como pode ser observado na figura 2.

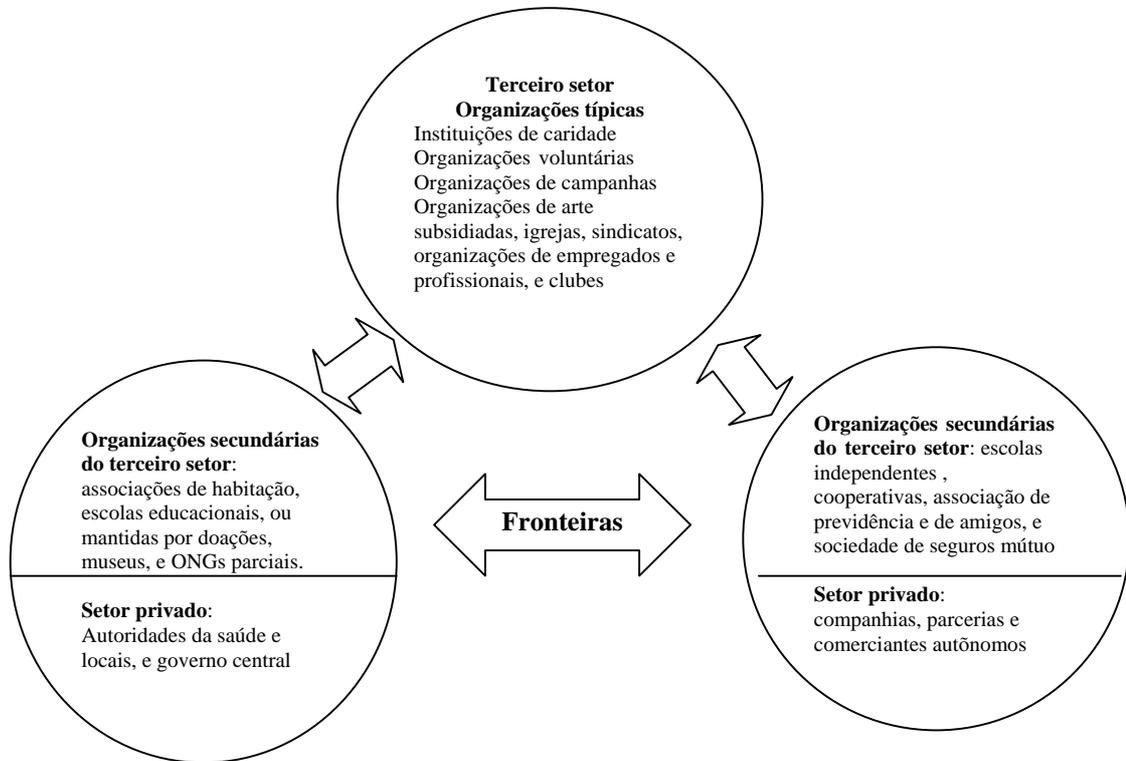


Figura 2 – Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público.

As organizações sociais tradicionais geralmente tem sua administração e foco de gestão diferenciados das organizações sociais empreendedoras, o que pode ser observado no quadro 4.

QUADRO 4 – Paralelo entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras

Organização social tradicional	Organização social empreendedora
Estatuto e regras direcionadas	Missão direcionada
Hierarquia	Time/trabalho orientados
Especialização de responsabilidade	Integração de responsabilidade
Controle centralizado	Descentralizado/ <i>empowerment</i>
Contabilidade conforme as regras	Contabilidade conforme os resultados
Foco no melhor para a organização	Foco no melhor para o cliente
Ênfases nos programas	Ênfase no centro de competências
Valor uniforme	Valor flexível
Qualidade baseada no padrão profissional	Qualidade indo de encontro ou excedendo as expectativas do cliente
Gerenciamento dos custos	Gerenciamento dos valores
Ordem de serviço exclusiva	Escolha e competição
Dependente de recursos	Financeiramente auto-suficiente
Ser todas as coisas à todas pessoas	Nicho-orientado

Fonte: Thalhubner, 2001.

2.2.2 A evolução do empreendedorismo social

O histórico do empreendedorismo social praticamente se confunde ao do empreendedorismo propriamente dito, porém pode-se diferenciá-lo mormente na origem da palavra “caridade” de origem latina, *caritas*, significando amor ao próximo, beneficência e da palavra “filantropia” de origem grega, significando boa vontade para com as pessoas.

Porém Hudson (1999, p. 1) afirma que,

“A filosofia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais. A maioria das pessoas pensam no setor em termos de caridade e pressupõe que é um fenômeno moderno. Alguns sugerem que ele volte à época elizabetana ou ainda aos tempos do Império Romano.”

[...] “Entretanto com o crescimento das primeiras vilas e cidades e o movimento das pessoas para longe de suas famílias, novas formas de auxílio social eram necessárias. As primeiras civilizações egípcias desenvolveram um severo código moral com base na justiça social. Esse código encorajou as pessoas a ajudar os outros em suas necessidades - por exemplo, ao transportar um pobre para o outro lado do rio sem cobrar. O próprio faraó contribuiu ao dar abrigo, pão e roupas para os pobres quase 5.000 anos atrás.”

Na antiga Índia, o imperador budista Asoka (próximo a 200 a.C), providenciou instalações médicas, mandou cavar poços, e plantou árvores para o deleite do povo. Mas foram os profetas judeus os pioneiros a trabalharem pela justiça social, política e econômica e pressionarem os seus governos a mudarem as políticas administrativas (Hudson (1999).

A caridade esteve sempre relacionada com as organizações religiosas. Os judeus promoviam a idéia de que os pobres tinham direitos e os ricos deveres, já no mundo islâmico a filantropia foi usada para montar grandes hospitais.

Ainda segundo Hudson (1999 p. 2), as “Discussões sobre os papéis conflitantes entre o setor público e o setor da filantropia foram tumultuadas durante o século XVI, quando Henrique VIII e Eduardo VI confiscaram hospitais e propriedades de associações. Na época a Reforma minou o sistema de bem-estar social centrado na igreja e a lacuna foi preenchida por uma interferência maior do Estado, por meio de aumento de impostos.”

Esse processo era composto de dinheiro doado à instituições de caridade, hospitais, universidades e esquemas de empréstimos para ajudar as pessoas a começarem um negócio próprio, questionando já à época o papel do Estado.

“Todavia, durante a maior parte desse período até a metade do século XIX, a caridade na Grã-Bretanha foi caracterizada por um grande número de organizações, muitas vezes ciumentas entre si, engajadas em atividades com pouco conhecimento sobre as causas básicas da pobreza. As organizações muitas vezes trabalhavam sem saber o que as outras estavam fazendo e sem conhecer bem os próprios beneficiários.” (Hudson, 1999, p. 3)

Mas foi por volta de 1869 que surgiram as grandes inovações do bem-estar humano, que tornaram-se depois organizações do terceiro setor, sendo uma

forma aceita de trabalho, isto é, disciplinou as necessidades das pessoas em uma abordagem estratégica, cujos objetivos eram:

- “evitar a distribuição indiscriminada de auxílio;
- promover cuidadosa investigação nos casos individuais;
- descobrir as causas do sofrimento das pessoas;
- remover essas causas;
- coordenar atividades de caridade para evitar excesso de ajuda para determinado indivíduo.” (Hudson, 1999, p. 3)

Esta abordagem estratégica acontece simultaneamente com o aumento da intervenção do Estado nos assuntos sociais, com isso muitas idéias surgidas para atender as pessoas pelo terceiro setor nos últimos 150 anos, foram adotadas pelos governos. Porém até 1948, as organizações voluntárias e de caridade permaneceram como principais provedoras de serviços diretos, no entanto,

“Mais significativamente, nos últimos anos a tendência do governo para separar usuários de fornecedores de serviços tem apresentado muitas oportunidades para as organizações orientadas por valores. Algumas estão retornando ao seu papel anterior de principais fornecedoras de serviços. Estão competindo por um número crescente de contratos que o governo, as autoridades locais e de saúde estão colocando em licitação, freqüentemente com sucesso considerável. Essas novas oportunidades, juntamente com o desdobramento dos grandes fornecedores de serviços de saúde, educação e bem-estar social em organizações menores e mais independentes, estão contribuindo para o crescimento do setor.” (Hudson, 1999, p. 7)

2.2.3 O perfil do empreendedor social

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais através da inovação e força de recursos financeiros, em prol ao desenvolvimento social, econômico e comunitário.

Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destacando-se a sinceridade, paixão

pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, sonhador e uma habilidade para o imprevisto.

No quadro 5, se evidencia algumas características comparativas entre empreendedores de negócio e sociais, no que tange a sua força e experiência profissional, no foco, na sua liberdade, na aplicação do lucro, e também quantos aos riscos assumidos.

QUADRO 5 – Comparação entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais

Empreendedores de Negócio	Empreendedores Sociais
Força é experiência pessoal, energia e conhecimento	Força é sabedoria coletiva e experiência de organizações é a chave
Foco em pequenos termos financeiros	Foco na capacitação organizacional
Liberdade de idéias	Idéias baseadas na organização estão na missão
Lucro é um fim	Lucro é um significado
Lucro embolsado e/ou distribuídos para acionistas	Lucro retorna a organização na ordem para servir mais pessoas
Riscos pessoais e/ou financiador em ativos	Riscos ativo organizacional, imagem e crença pública

Fonte: Thalhubner, 2001.

O empreendedor social e sua inovação, segundo a Fundação Ashoka, tem um ciclo de vida de mais ou menos 15 anos, entre o seu aprendizado, isto é, o estudo da área em que vai desenvolver os trabalhos, seguido do desenvolvimento propriamente dito da idéia concebida, e por fim a sua maturação, ou seja, quando essa idéia está bem estabelecida e reconhecida (Ashoka, 2001).

2.2.4 Terminologia técnica do empreendedorismo social

O empreendedorismo social apresenta algumas terminologias distintas do empreendedorismo de negócios, que necessitam ser compreendidas. A figura 3 demonstra de forma interativa a relação entre os termos técnicos usados no empreendedorismo social.

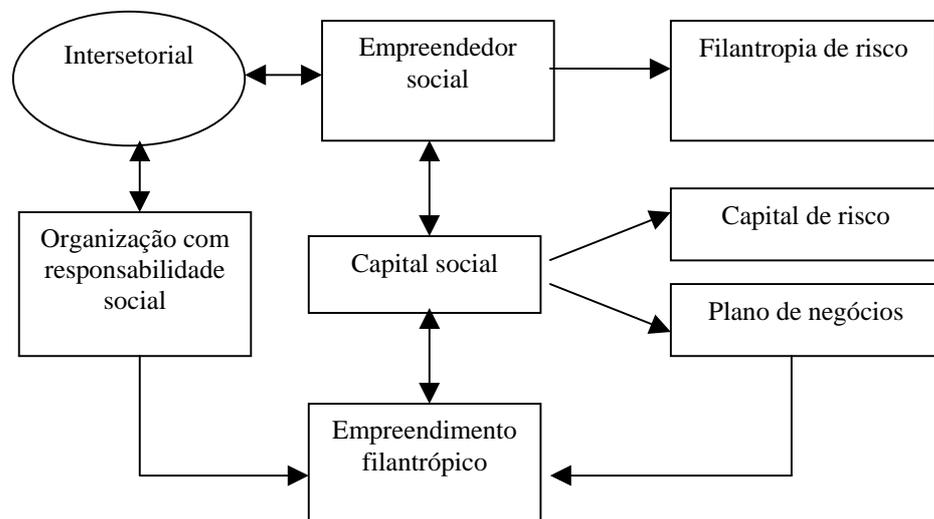


Figura 3 – Terminologia do empreendedorismo social.

2.2.4.1 Empreendedor social (*Social entrepreneur*)

Empreendedor social é a pessoa responsável pela mudança e inovação no terceiro setor, perseguidor de oportunidades para criar e sustentar o valor social, aplicando novas abordagens no seu trabalho e recursos, atuando sobre esses sem constrangimento, e ainda tendo uma elevada compreensão a quem ele serve (comunidade e financiadores).

2.2.4.2 Empreendimento sem fins lucrativos (*Nonprofit enterprise*)

Empreendimento sem fins lucrativos são organizações criadas para desenvolver empregos ou oportunidades de treinamentos para pessoas de baixa renda, operando simultaneamente no limiar da pobreza, geralmente conhecidas por negócio social para a comunidade e prosperidade desta.

2.2.4.3 Capital de risco (*Venture capital*)

O Capital de risco são os custos aplicados diretamente em um projeto empreendedor social de forma a propicia um modelo de investimento, para que surjam idéias novas e organizações aptas a ganhar o mercado.

2.2.4.4 Filantropia de risco (*Venture philanthropy*)

Filantropia de risco é o fornecimento de recursos a empreendedores sociais em organizações em ascensão, a longo prazo com o comprometimento substancial de poucos financiadores, em detrimento do comprometimento para com o maior número de beneficiários. Esse auxílio pode ser por participação da diretoria, montagem de equipe ou redes de contatos.

2.2.4.5 Intersetorial (*Intersectorial*)

Intersetorial é a união de dois ou mais setores que utilizando seus recursos, ferramentas, e experiências de gestão visam objetivos comuns e uma maior otimização dos recursos aplicados.

2.2.4.6 Capital social (*Social capital*)

O capital social é o desenvolvimento dos indivíduos auto-suficientes que apoiados mutuamente, tem a generosidade e objetivos de criar as estruturas, organizações e recursos necessários para uma sociedade mais saudável e igualitária, começando com o capital humano e culminando com as organizações do terceiro setor.

2.2.4.7 Organização com responsabilidade social (*Socially responsible business*)

A responsabilidade social da organização consiste na prática de integrar o comportamento ético, o interesse pró-ativo e a ação para o bem público por organizações do setor privado da qual o propósito principal é a criação de organização e lucro.

2.2.4.8 Plano de negócios (*Business plan*)

O plano de negócios é a ferramenta que permite tanto o estabelecimento da visão, posicionamento da empresa frente a esta, e aos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, é o documento que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da organização, devendo ser dinâmico, e atualizado periodicamente de acordo com as mudanças externas e internas da organização.

2.2.5 Administração de organizações sem fins lucrativos

A capacidade dos governos para executar tarefas sociais está se tornando cada vez mais limitada, por outro lado, as instituições sem fins lucrativos estão fazendo muito mais do que apenas as suas necessidades específicas.

Há quarenta anos não se falava tanto de organizações sem fins lucrativos, porém, hoje começa-se a compreender o seguinte:

“Não é o fato dessas instituições serem sem fins lucrativos, isto é, não são empresas. Também não se trata do fato delas serem não-governamentais. É que elas fazem algo muito diferente das empresas ou do governo. As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços e nem controla. Seu produto não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, é toda uma vida transformada.” (Drucker, 1999, p. XIV)

As instituições sem fins lucrativos sabem que hoje precisam ser gerenciadas por não terem um lucro convencional, e é por isto que devem ter ciência de que precisam aprender a usar a gestão como ferramenta para se concentrarem em sua missão, na busca da eficácia de resultados.

Entretanto, para Drucker (1999, p. XIV),

“somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou suas maiores necessidades específicas.”

Mas segundo Drucker (1999), existem características nas instituições sem fins lucrativos como:

- a sua missão, que distingue-se do que vem a ser resultados;
- as estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços;
- a obtenção de recursos necessários para a execução de uma tarefa;
- o desafio de introdução de inovações e mudanças em instituições que dependem de voluntários e portanto não podem exigir;

- os materiais disponíveis, humanos e organizacionais, focalizam menos as realidades específicas; e
- o papel diferente que o conselho diretor desempenha.

Existem algumas diferenças entre organizações privadas orientadas para o lucro e organizações públicas sem fins lucrativos. Nas primeiras, encontram-se como medida de efetividade o lucro, as estratégias de longo prazo, um orçamento de planejamento e controle, os pagamentos de benefícios a todos os empregados e uma seleção administrativa gerencial pela competência pericial. Já nas segundas, sua efetividade se dá em função do serviço aos clientes, as estratégias de curto prazo, a um orçamento direcionado para controle, da existência de muitos voluntários que não recebem remuneração monetária e sua seleção gerencial se dá em função da competência técnica e profissional.

No planejamento estratégico e administração por objetivos, tanto as organizações de negócios como as sociais devem ter presente:

- o estabelecimento de uma missão clara, isto é, definir qual é o seu negócio, definir objetivos e metas claras em função da missão, criar padrões de realização e desempenho, retro-informar através do uso desse desempenho;
- a realização de uma revisão organizada dos objetivos e resultados, eliminando o que não serve;
- a necessidade de metas tangíveis, visando sua otimização.

O desenvolvimento organizacional é visto como grande aliado às instituições sem fins lucrativos, tendo em vista a tendência de aumento da satisfação, motivação e entusiasmo das pessoas envolvidas, isso tudo fazendo-se através da descentralização de poder, e que seus colaboradores se sintam importantes com o que estão fazendo, já que não são remunerados na maioria das vezes em espécie, mas tendo-o como engajado na busca do sucesso da organização, com o seu alto comprometimento e lealdade.

3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Este capítulo aborda os conceitos e definições de alguns termos usados no empreendedorismo social, até a elaboração, o acompanhamento e a avaliação dos projetos sociais, para que se tenha uma compreensão mais exata da área em estudo.

3.1 Caridade e filantropia

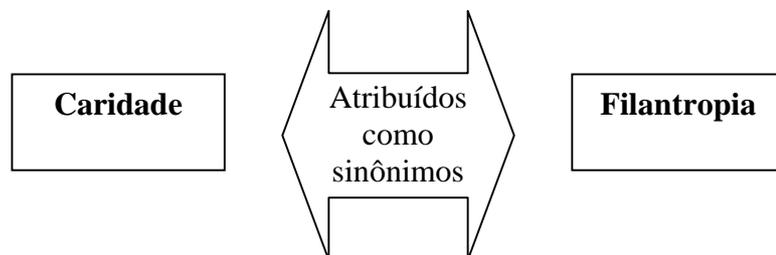


Figura 4 – Caridade e filantropia

Hudson (1999, p. 1) afirma que “a palavra caridade tem origem latina, *caritas*, significando amor ao próximo ou beneficência e liberalidade para com os necessitados ou menos afortunados. E a palavra filantropia, de origem grega, significa boa vontade para com as pessoas”.

3.1.1 Caridade

No dicionário de filosofia de Abbagnano (1998, p. 118) encontra-se que caridade

“É a virtude cristã fundamental porque consiste na realização do preceito cristão fundamental: ‘Ama o teu próximo como a ti mesmo’. São Paulo foi quem mais insistiu na superioridade da caridade, em relação às outras virtudes cristãs, quais sejam a fé e a esperança. ‘A caridade tudo suporta, em tudo em fé, tudo sustenta... Agora existem a fé, a esperança e a caridade, essas três coisas; mas a caridade é a maior de todas’ (Cor.,I, 13,7,13). Para São Paulo, a caridade é, substancialmente, o vínculo que mantém ligados os membros da comunidade cristã e faz dessa comunidade o próprio ‘corpo de Cristo’ ... Na linguagem comum, essa palavra às vezes é empregada no lugar de beneficência, isto é, para indicar a atitude de quem o bem do outro e se comporta generosamente para com ele. Mas a linguagem comum também conhece e usa o significado correto desse termo, ao afirmar por exemplo que ‘É preciso um pouco de caridade’ a quem julga com demasiada severidade o seu próximo: nesse caso, obviamente, caridade significa 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. E Hudson (1999, p. 1) enfatiza que “a caridade começa em casa.”

3.1.2 Filantropia

A filantropia, conforme Hudson (1999, p 2), teve início no mundo islâmico com a montagem de hospitais e a criação de “fundos de misérias” para os indigentes que se encontravam hospitalizados, 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 (Et Nic., VIII,1,1155, a 20) e pelos estóicos, que atribuíram essa amizade ao vínculo natural, graças ao qual toda a humanidade constitui um único organismo... Diógenes Laércio atribui o

conceito de filantropia também a Platão, que o teria dividido em três aspectos: saudação, ajuda, hospitalidade (Dióg. L., III, 98). Na linguagem moderna, a significação desse termo restringiu-se ao segundo dos aspectos distinguidos por Platão. A atitude geral de benevolência para com os outros homens hoje é freqüentemente chamada de altruísmo”.

3.2 Projetos, elaboração e avaliação

Quando se trata de projetos, encontram-se várias definições. No entanto é de suma importância centrar-se na elaboração de metodologias adequadas para a formulação e avaliação de projetos, pois para que se tenha resultados eficazes na sua aplicabilidade, deve-se sempre ter em mente que a avaliação tem um papel central no processo de racionalização da elaboração em si do projeto, sendo um elemento de planejamento básico.

3.2.1 Elaboração de projeto

A palavra projeto no Brasil tem forte influência do inglês *project*, assumindo duas vertentes de terminologia, ou seja, *design* para significar concepção ou especificações técnicas, e projetos/empreendimentos tendo como fases a criação, estudo de viabilidade, definição de requisitos, projeto, execução, instalação e testes e seu encerramento.

Para Prado (1998, p. 18) projeto é “um empreendimento único e não-repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando o cumprimento de objetivos pré-estabelecidos.”

Os projetos genéricos possuem várias fases que podem ser observadas na figura 5.



Figura 5 – Fluxograma do ciclo de vida de um projeto

Fonte: Adaptada de Prado, 1998, p. 31-32.

A ONU – Organização das Nações Unidas define projeto como “um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados.” (Cohen & Franco, 1993, p. 85)

Para Woiler & Mathias (1996, p. 27), projeto é o “conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente implantar-se) uma decisão de investimento.”

Existem vários tipos de projetos, tais como de engenharia, construção, manutenção, pesquisa e desenvolvimento, lançamentos de novos produtos, informática e os projetos de administração. Este último é objeto de estudo, pois ocorre freqüentemente em qualquer organização, seja de negócios ou sem fins lucrativos.

Como destaca Woiler & Mathias (1996) as características básicas de um projeto são:

- Sempre ter início e encerramento definidos;
- um plano organizado, isto é, uma abordagem metódica usada para que se atinjam os objetivos do produto;
- contar com recursos especialmente alocados à ele, como tempo, pessoal e verba;
- equipe capaz de levar a termo o trabalho proposto; e
- metas estabelecidas que busquem resultados em termos de qualidade e/ou de desempenho.

Isto é fundamental para que se tenha uma boa gestão de projetos, facilitando assim o acompanhamento e, principalmente, uma metodologia adequada de avaliação desses projetos, na busca de sua otimização.

3.2.2 Avaliação de projetos

Segundo Cohen & Franco (1993, p. 76) a avaliação foi definida pela ONU como o “processo orientado a determinar a sistemática e objetivamente a pertinência, eficiência, eficácia e impacto de todas as atividades à luz de seus objetivos. Trata-se de um processo organizativo para melhorar as atividades ainda em marcha e ajudar a administração no planejamento, programação e futuras tomadas de decisões.”

Segundo a ONU existem dois tipos-chaves de avaliação que nos possibilitam à tomada de decisão, a avaliação *ex-ante*, que nos permite escolher a melhor opção dos programas e projetos nos quais se concretizam as políticas, e a avaliação *ex-post* de projetos em curso ou já realizados, sendo que a análise dentro desses dois conceitos facilita para que se possa melhorar os modelos, visando uma eficiência e melhoria contínua dos projetos que estão em desenvolvimento.

3.3 Organização e instituição

3.3.1 Organização

“As organizações constituem a forma dominante de instituição em nossa sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a tenção, tempo e energia de numerosas pessoas.” (Chiavenato, 1999, p. 84)

A figura 6 demonstra que a instituição está inserida dentro da organização como um todo, mostrando a sua predominância em relação a instituição.



Figura 6 – Predominância de organização em instituição

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 84.

A organização pode ter dois significados distintos, isto é, organização como entidade social, onde as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos, isso denota qualquer empreendimento humano, e organização como função administrativa, ou seja, como parte do processo administrativo, com a previsão, o comando, a coordenação e o controle, visando estruturar e integrar os recursos e estabelecer as atribuições de cada pessoa e suas relações.

Para Stinchombe (apud Chiavenato, 1999, p. 64), as organizações são caracterizadas por um “conjunto de relações sociais estáveis deliberadamente criadas, com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos”.

Cada organização tem a sua própria estrutura em função de seus objetivos. Não há duas empresas idênticas, apesar de certos princípios e tipos básicos utilizados como diretrizes, mas existem três tipos tradicionais de organização: linear, funcional e linha-*staff*, isso mais a nível de organizações de negócios propriamente ditas.

Existem também as organizações sem fins lucrativos, conhecidas por serem orientadas por valores, cujos objetivos são sociais, em vez de econômicos, esse setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

3.3.2 Instituição

Todas as organizações constituem em sistemas sociais, sendo assim as instituições sociais são um dos diversos tipos de organização, que de acordo com Lakatos (apud Cruz, 2001)

“fazem parte de uma dinâmica social que converge em normas, valores, crenças, posições e papéis, um comportamento instituído pela coletividade.

[...] Instituição é uma estrutura relativamente permanente de padrões, papéis e relações que os indivíduos realizam segundo determinadas formas sancionadas e unificadas, com o objetivo de satisfazer necessidades sociais básicas.

Para Cruz (2001) “É necessário que as instituições tenham uma função, que é a meta a ser atingida; é a função que determinará a estrutura da instituição, pois sem uma ou mais funções ativas nenhuma estrutura poderá ser duradoura.”

As características das instituições são a finalidade, isto é, a satisfação das necessidades sociais como conteúdo permanente, padrões e papéis entre indivíduos da mesma cultura, coesão entre os componentes, função, meta ou propósito do grupo e estrutura, que são os elementos humanos, os equipamentos e as normas.

As instituições sociais são classificadas de acordo com os tipos de serviços oferecidos e objetivos específicos que as caracterizam. Existem instituições políticas, religiosas, recreativas, assistencial e educacional.

3.4 Crenças e valores

De acordo com Chiavenato (1999) os valores e crenças a respeito das pessoas fazem parte integrante da filosofia da organização, principalmente quanto a definição dos objetivos e fins que a empresa pretende alcançar. Logo, pode-se definir “crença” como a compreensão que se tem como certa, servindo da base para o entendimento das coisas, e valores como sendo os princípios e qualidades que são intrinsecamente desejado.

3.5 Cultura organizacional e intraempreendedorismo

3.5.1 Cultura organizacional

As pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam em um ambiente social e dele recebem uma complexa e contínua influência no decorrer de toda a sua vida. A cultura

“representa o ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado sobre todas as ações e comportamento das pessoas. [...] Através da cultura a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.” (Chiavenato, 1992, p. 49)

A cultura organizacional é

“um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir ante as situações com que a organização defronta. [...] Se uma organização valoriza a hierarquia, ela tenderá a considerar todo o procedimento que não consulte a essa hierarquia como inaceitável. Alguns valores organizacionais entram em conflito com valores pessoais quando se referem a práticas administrativas convertidas em dogmas ou enunciadas repetidamente, mas vazias de conteúdo e ação.” (Chiavenato, 1999, p. 279)

Por outro lado, os valores pessoais são crenças individuais com conotações morais, éticas ou religiosas arraigadas a cada indivíduo, logo a organização precisa reunir esses valores para serem compartilhados a todos os seus membros, visando assim uma ação coordenada em busca dos objetivos estabelecidos.

Segundo Chiavenato (1992, p. 49), “cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.”

Para Hudson (1999, p. 267) “compreender a cultura de uma organização ajuda os administradores em seu trabalho porque é mais fácil construir na cultura atual do que trabalhar contra ela.”

A cultura é melhor compreendida quando dividida em três partes:

- a superficial onde estão a aparência da cultura, como prédios, reuniões, estrutura administrativa e a linguagem que as pessoas usam;
- às justificativas da organização, ou seja, os processos conscientes que justificam as decisões e ações, a missão e plano estratégico, por exemplo; e
- as crenças fundamentais, que são os valores inconscientes que informam o comportamento das pessoas, principalmente no consenso na tomada de decisões.

Hudson (1999) também aponta algumas características de cultura organizacional. Ela é aprendida, isto é, vem tanto de pessoas e experiências trazidas quanto da organização em si, é determinada pela história da organização, é também parcialmente subconsciente com o tempo as idéias tornam-se influências claras no comportamento das pessoas e por fim é heterogênea, ou partes distintas de uma organização tem culturas diferentes.

A cultura organizacional, dispõe de ferramentas para clarear as missões, objetivos, estratégias, meios, critérios de avaliação e procedimentos de correção, e também podem indicar a linguagem comum e categorias conceituais, poder, *status*, amizade e grau de intimidade, e ideologia organizacional compartilhada.

Para Schein (apud Hudson, 1999), os administradores influenciam a cultura organizacional, como por exemplo,

- a cultura é influenciada por aquilo a que os líderes dão atenção;
- pelos critérios implícitos usados para a alocação do dinheiro;
- pelos critérios implícitos usados no recrutamento e na promoção das pessoas, que são indicadores de crenças;
- pela maneira pela qual as pessoas reagem a uma crise, que é a influência da cultura; e

- pela modelagem de papéis e o treinamento que terão influência na cultura.

Hudson (1999, p. 268-269) ainda afirma que,

“A cultura é particularmente importante nas organizações do terceiro setor porque as pessoas geralmente acreditam na causa pela qual trabalham.

[...] A firmeza de valores e crenças mantidos pelos membros principais da organização é um pré-requisito essencial para ação. Isto explica por que pequenos grupos de pessoas altamente motivadas podem realizar tanto. Quando há acordos claros entre as pessoas sobre a finalidade principal da organização, os esforços de todos podem ser dedicados às providências necessárias ‘para que as coisas aconteçam’. Quando esses acordos não estão bem estabelecidos, uma grande parcela de tempo precisa ser destinada à discussão e ao debate para se conseguir maior firmeza nas crenças e compreensão.”

A cultura organizacional brasileira é analisada por Wood Jr, (2000, p. 56-57), com estudos apoiados no “etnocentrismo”, o qual propõe que seja alterado para o de “alteralidade”, ou seja, “que o estudioso da cultura organizacional deve alimentar-se de um forte relativismo cultural, de modo a neutralizar eventuais distorções provocadas por seu contexto de origem.”

A gestão de modernas organizações, sejam de negócios ou orientadas por valores, isto é, sem fins lucrativos passa obrigatoriamente pela compreensão dos contextos sociais e culturais, incluindo-se meio-ambiente, pois é nítida a sua influência nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que compõe as organizações, tendo reflexos claros nos processos decisórios e na forma de gestão praticada.

Um problema enfrentado nas organizações é o de como inovar e fazer com que a criação de idéias se converta na produção de ações, sendo fundamental o intraempreendedor trabalhar de modo produtivo.

3.5.2 O intraempreendedor na cultura organizacional

A função do intraempreendedor na organização é fundamental para se criar novas idéias, mas para isto é fundamental que as organizações propiciem

um ambiente de liberdade de ação, onde se possa trabalhar de modo produtivo e com satisfação.

Para Pinchot (1985) a “promoção do intraempreendedorismo na cultura organizacional está ligada aos fatores de liberdade. Eles são particularmente relevantes para as pessoas que fazem o trabalho de inovação e respondem aos clientes.”

O autor considera como fatores de liberdade:

- a auto-seleção, ou os próprios intraempreendedores se nomeiam executores de suas idéias, apaixonados por suas visões;
- a falta de transferência, isto é, não passar de um grupo para o outro as novas idéias durante o seu desenvolvimento;
- a decisão é do executor, pois o intraempreendedor não gosta da idéia de chefes;
- a flexibilidade corporativa, os intraempreendedores precisam de recursos discricionários para explorar e desenvolver novas idéias;
- o fim da filosofia do grande sucesso;
- a tolerância de riscos, fracassos e erros;
- o dinheiro paciente, ou seja, há projetos que levam muito tempo, ultrapassando o planejamento anual, deve se observar isso e procurar minimizar;
- a inexistência de territorialismo, sem fronteiras internas;
- as equipes transfuncionais; e
- as opções múltiplas.

3.6 Clima organizacional

O desenvolvimento organizacional enfatiza além da cultura organizacional, o clima organizacional que

“constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima é profundamente influenciado pelo estado motivacional das pessoas. [...] A dificuldade na conceituação do clima organizacional reside no fato de que o clima é percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos. Algumas

“pessoas são mais ou menos sensíveis do que outras em relação a alguns aspectos desse clima.” (Chiavenato, 1999, p. 281)

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho, na prática ele depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha, preparo e treinamento da equipe, enfim essas variáveis de entrada do sistema, é que influenciam as variáveis dependentes como motivação, produtividade, resultados.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua cultura e clima organizacional constituído, mas é possível mudar isso com capacidade inovadora, com adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente e a integração entre seus participantes, de forma que a organização possa se comportar como um todo orgânico, portanto não basta mudar a estrutura organizacional, muitas vezes, é necessário mudar também a cultura e o clima organizacional da organização.

A figura 7, apresenta as variáveis de entrada, as quais influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem aos resultados, portanto se as variáveis de entrada produzirem influências positivas nas dependentes, maior será a eficiência e eficácia no trabalho a ser desenvolvido.

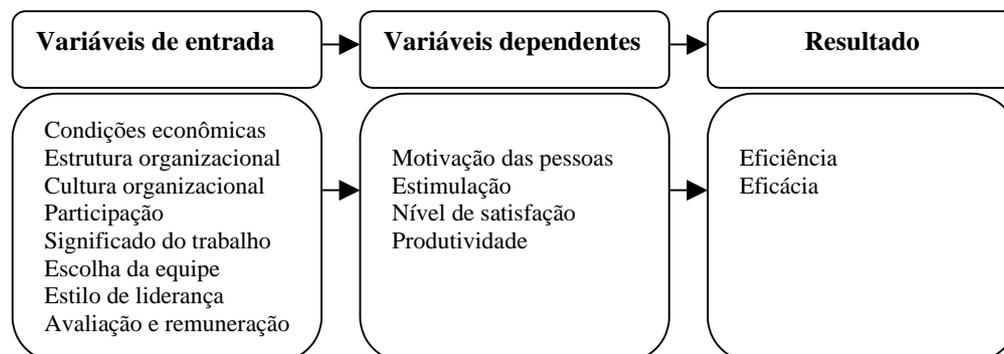


Figura 7 – Os determinantes do clima organizacional

Fonte: Chiavenato, 1992, p.51.

3.7 Responsabilidade social

As empresas que atuam com responsabilidade social são empresas interessadas em promover suas atividades de forma socialmente responsável, projetando a sociedade em um desenvolvimento sócio-político, econômico e ambiente sustentável.

Há alguns anos, o tema responsabilidade social empresarial sequer constava no vocabulário de negócios. Atualmente diante da ineficiência do Estado, surgem as empresas, que são atores não estatais, dotadas de potencial financeiro e patrimônio científico-tecnológico, fatores esses que oportunizam uma ação mais determinante no bem-estar da sociedade com a qual interagem.

Megginson et al. (1998, p. 93, 95), afirmam que responsabilidade social “representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade.”

Ainda, segundo os mesmos autores, “algumas autoridades argumentam que as organizações devem desempenhar atividades ligadas a responsabilidade social porque lucratividade e crescimento decorrem do tratamento responsável de grupos como empregados, clientes e a comunidade.”

A responsabilidade social é condição básica para manter as empresas no mercado globalizado, aumentando a sua competitividade em um ambiente onde suas ações deixaram de ser informações restritas a determinadas regiões do planeta, e ainda, são elas dotadas de sensibilidade para perceberem que alijar seu hospedeiro significaria subtrair suas próprias forças.

Dentro de uma visão empresarial, pode-se dizer que o mundo o qual queremos construir, se torna indispensável que se tenha uma visão globalizada da responsabilidade social como ferramenta de gestão empresarial, e mesmo sendo as organizações hoje cada vez mais complexas não se pode ter isto como mais um custo, pois as organizações em função da globalização, das novas tecnologias da informação e da comunicação de massa dependem cada vez menos de máquinas e tecnologia.

Por outro lado, as empresas estarão cada vez mais dependentes das pessoas, e estas tem a sua reação em função do tratamento recebido, portanto se

tivermos ética, valores sócias, respeito e dignidade, ter-se-á reciprocidade em relação a responsabilidade social.

De acordo com Kwasnicka (1995, p. 260-261) para aumentar a consideração por parte dos administradores da importância social da organização, existem três considerações básicas:

- “1. Eles tem sido forçados a se preocuparem mais com a sociedade mais bem informada e mais exigente de seus direitos e da preservação de leis que se asseguram o seu bem-estar e até sua sobrevivência.
2. Tem sido persuadidos a se tornarem mais atentos, pelo fato de estarem participando no desenvolvimento de atitudes e valores na sociedade.
3. O próprio desenvolvimento de teorias administrativas modernas, tais como ecologia de organizações, não pode ficar esquecido pelos administradores, pois se não acompanharem esse desenvolvimento natural sua organização tenderá a desaparecer.”

E segundo Kwasnicka (1995, p. 263) as empresas estão começando a direcionar seus trabalhos com uma visão empreendedora e social, no sentido de:

- adaptar de maneira coerente e responsável o conceito de responsabilidade social ao cotidiano da empresa;
- desenvolver um trabalho ético que tenha uma prática confiável, objetivando resultados positivos a longo prazo;
- sentir-se comprometida com todos os impactos, responsabilizando-se pelos danos, pela comunidade atingida e pelas pessoas agredidas por esse resultado;
- identificar determinados comportamentos socialmente responsáveis, que levarão a empresa a atingir, a longo prazo, sucesso econômico;
- compreender a importância de pesquisar e investir em novas tecnologias que tornem o desenvolvimento ambiental sustentável;
- estabelecer na empresa uma relação de valorização dos seus funcionários e da comunidade, com o intuito de sentirem-se comprometidos com este processo de desenvolvimento sustentável;
- perceber que o atual padrão mundial de acumulação de capital, fundamentado na tecnologia e na exploração contribui para a efetivação da exclusão social e do desemprego;

- e por fim, concluir que o mercado é apolítico, e que isso significa que ele não entende de pessoas, isto é, não tem senso de sociedade.

Para Megginson et al. (1998, p. 96), o conceito de responsabilidade social divide-se em quatro períodos distintos.

O primeiro entre 1800 e 1930, é o período da maximização dos lucros, no qual os empresários se preocupavam em aumentar a eficiência e baixar os preços, maximizando os lucros.

Em um segundo momento encontra-se o período da administração por curadoria, quando os administradores profissionais e o governo começaram a se preocupar com empregados, clientes e comunidade, protegendo ao mesmo tempo o acionista.

O período do ativismo, num terceiro momento, começa na década de 60, surgem mais preocupações, mudando as relações e formas dos executivos administrarem, com a oportunidade igual de emprego, proteção ambiental e preocupação com o consumidor.

E o último período, o da compreensão social, onde é introduzido por parte dos administradores o senso de responsabilidade social tornando-se mais acessíveis às necessidades dos diversos grupos, e aceitando o fato de que os acionistas não tem mais prioridade especial.

Ainda quando fala-se sobre a ética das empresas como pressuposto para a responsabilidade social, pode-se dizer que a cultura da responsabilidade social das empresas está diretamente relacionada com a ética, de forma socialmente responsável em todas as suas ações, políticas, práticas bem como nas suas relações. No que se refere a forma da gestão empresarial pode-se dizer que a responsabilidade social é uma forma, uma filosofia de gestão das empresas.

No Brasil, a questão de responsabilidade social está ganhando cada vez mais espaço. Em 1999 o IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicada desenvolveu uma pesquisa buscando fazer um diagnóstico a partir de alguns pontos como:

- número de empresas que realizam ações sociais voltadas para a comunidade e seus empregados;

- as ações realizadas, quem é beneficiado, o que representa o tamanho da empresa, e suas diferenças conforme a suas atividades;
- as motivações, a frequência de atendimento, os responsáveis pela realização das ações, os recursos utilizados e quais as localidades atendidas por essas ações;
- qual o percentual de empresas que fazem uso dos incentivos fiscais para desenvolver seus projetos sociais; e
- a avaliação dos resultados e divulgação destes, e as dificuldades encontradas e as sugestões apresentadas para melhorar de forma contínua as atividades na área social da empresa (IPEA, 2001).

A pesquisa revelou que 300 mil empresas, ou quase dois terços do universo pesquisado, realizam algum tipo de ação social, que abrangem desde pequenas doações até grandes projetos bem-estruturados.

Tem-se como grande incentivador da ação social empresarial a filantropia, sendo que 81% das empresas o fazem por motivos humanitários, e também que 86% dos proprietários de pequenas empresas ou diretores de grandes empresas se declaram responsáveis pelas atividades sociais realizadas.

Outro dado importante é que são poucas as empresas (12%), que acompanham de perto o que acontece com as ações sociais que elas apóiam ou realizam.

Na Região Sudeste, os empresários destinaram cerca de R\$3,5 bilhões para as ações sociais, já na Região Sul, principalmente no Rio Grande do Sul, somente 39% das empresas estão envolvidas em atividades sociais, fato explicado por sua população ter mais acesso a serviços públicos e grau de cidadania mais elevado.

A satisfação social e a melhoria nas condições de vida da comunidade são os principais resultados percebidos pelo setor empresarial, porém para 71% das empresas o fator limitante para uma atuação ainda mais expressiva na área social é a falta de recursos.

Segundo o IPEA as sugestões apresentadas pelos empresários são muitas. Destaca-se as seguintes:

- aumentar e divulgar os incentivos fiscais e estendê-los às micro e pequenas empresas;
- estimular os meios de comunicação de massa a divulgarem as ações realizadas pelas empresas privadas e dos benefícios gerados;
- reduzir a carga tributária e encargos sociais, e reduzir a burocracia governamental para a realização das ações sociais;
- promover parcerias entre governos e comunidades para orientar as ações sociais;
- criar novos estímulos à atuação social das empresas nas licitações públicas;
- melhorar a qualidade dos projetos apresentados pelas organizações que executam atividades sociais, profissionalização da gestão social; e
- promover um maior envolvimento das associações, federações e confederações empresariais que poderiam coordenar as ações sociais de seus associados.

O PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais (2001) considera que o melhor capital que se tem no país é o capital social. No entanto, o Estado tem se mostrado ineficiente na condução deste seguimento, logo o PNBE entende que a iniciativa privada pode e deve empreender ações sociais, sobretudo nas áreas em que a atuação do Estado deixa a desejar.

Pensando dessa forma, o PNBE vem desenvolvendo uma série de projetos sociais de parceria da iniciativa privada com outras entidades, empresas privadas ou instituições públicas, tanto na área de educação, quanto ambiental, social de centro de convivências, e de combate a fome.

O que se pode observar de concreto quanto a responsabilidade social é que as iniciativas precisam florescer nas empresas, de nada adianta os empresários cruzarem os braços esperando que o governo faça o que eles podem executar, seguramente de maneira mais eficiente e criativa.

3.8 Investimento social

As empresas tem de se adaptar às novas realidades, globalização, novos valores pessoais, novos paradigmas, portanto devem assumir um papel mais amplo, que transcenda ao de sua vocação básica de geradora de riquezas, voltando-se cada vez mais para o social, ou seja, o investimento social.

Os porquês de investir no social são:

- Há uma mudança no conceito de serviços cívicos e humanos;
- investimento hoje é mais efetivo do que a caridade e a criação da riqueza deve ser dividida com a responsabilidade pública;
- resulta em uma maior aproximação entre a empresa e o mercado consumidor.

O conceito de empresa-cidadã ganha cada vez mais espaço, tendo uma gestão direcionada para substituir a noção tradicional de filantropia corporativa pelo largo conceito denominado de investimento social corporativo.

Segundo o GIFE – Grupo de Instituto, Fundações e Empresas (2001), “as práticas de desenvolvimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos) por parte da empresa mantenedora.”

A eficiência corporativa e o investimento social não devem ser inimigos mortais. Devem sim, serem estruturados apropriadamente e gerenciados de forma com que possam trazer retornos consideráveis para a empresa e ainda serem considerados como diferenciais.

Os ganhos com a prática da cidadania empresarial são muitos, por exemplo, o valor agregado à imagem da empresa, nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários, uma consciência coletiva interna e uma mobilização de recursos disponíveis da empresa sem necessariamente implicar em custos.

3.9 Contabilidade social e balanço social

3.9.1 Balanço social

O balanço social é

“um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual deve ser explicitada a justificativa para a sua existência. Em síntese, esta justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor a economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente. É um instrumento com potencial para demonstrar o lado social e humano das empresas, sua responsabilidade social e seu compromisso com as gerações presentes e futuras.” (Ribeiro & Lisboa, 1999, p. 73)

As primeiras manifestações de balanço social se deram em países mais desenvolvidos, como o modelo norte-americano que pretendia quantificar em termos monetários as vantagens e os prejuízos sociais e tinha como objetivo cuidar da imagem da empresa. Já o modelo francês, baseava-se na idéia de conciliação com os trabalhadores e o modelo alemão que pretendia sintetizar os dois modelos.

Segundo Kroetz (1998, p. 42), o “Balanço social representa a demonstração dos gastos e das influências, favoráveis e desfavoráveis, recebidas e transmitidas pelas entidades na promoção humana, social e ecológica.”

O balanço social é considerado como uma ferramenta de gestão, pois reúne dados quantitativo e qualitativos sobre as políticas administrativas, os quais podem ser comparados e analisados de acordo com as necessidades internas da empresa, servindo de instrumento de controle e auxílio na tomada de decisões e adoção de estratégias.

3.9.2 Contabilidade social

A contabilidade social remonta do início dos anos sessenta, em consequência da Guerra do Vietnã, dos movimentos estudantis franceses e alemães e do aumento dos problemas sociais, surgem as discussões sobre a

responsabilidade das organizações, as exigências de uma nova postura moral e ética das empresas perante aos cidadãos, exigindo-se informações transparentes relativas às relações sociais das entidades, dentro e fora delas, surgindo então os primeiros resultados de uma contabilidade social.

De acordo com Kroetz (1999, p. 34) genericamente “a contabilidade social visa criar um sistema capaz de incentivar, classificar, registrar, demonstrar, avaliar e explicar os dados sobre a atividade social e ambiental da entidade, de modo que no final de cada exercício ou a qualquer momento se possam, preparar informes como o Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado.”

A contabilidade social, em seu sentido mais amplo, é concebida como um sistema de contas que abrange de forma articulada, todas as ramificações mensuráveis de uma economia e tendo por objetivo apresentar uma visão da economia de um país ou região em termos quantitativos.

Quanto as organizações que tem por objetivo de seus empreendimentos o lucro social, pode-se dizer que

“a cultura do terceiro setor no Brasil é forte em voluntarismo e fraca no aspecto profissional [...] As novas oportunidades exigem clareza gerencial. A empresa que se interessa pelo financiamento de um projeto traz consigo a sua cultura. Pensa a ação como um produto. [...] Os beneficiários cobram das organizações como se fossem empresas prestadoras de serviços.

[...] Responder a esses desafios exige muito mais que uma boa contabilidade. Implica definir bem a sua missão. Estabelecer metas. Escolher os melhores meios. Baixar custos. Difundir o que faz junto ao público alvo. Animar o espírito voluntário. Avaliar o desempenho. Planejar para além do dia de amanhã. Exige, enfim, uma transformação das instituições - enriquecer a caridade, a militância e a criatividade com as metodologias desenvolvidas pelos meios empresariais.” (RITS, 2000)

No empreendedorismo social, o diferencial se apóia na busca e experimentação de formas flexíveis e inovadoras de ação e solução, redesenhando as abordagens viáveis e as alternativas utilizáveis para o enfrentamento dos problemas sociais e ambientais, promovendo parcerias, mobilizando energias, recursos e competências, somando esforços, catalisando iniciativas. O empreendimento social deve aperfeiçoar seus instrumentos de trabalho e construir mecanismos de auto-sustentação financeira, sendo que a contabilidade social tem as ferramentas necessárias para colaborar com estas

organizações na identificação do nível de alcance de suas metas e da sua eficiência.

3.10 Marketing social

O marketing social nos dias de hoje é muito importante, pois não se pode dizer que ele é filantropia e nem caridade, também não é um trabalho voluntário que esteja ligado as entidades beneficentes, destinado a apoiar essas instituições, mas visa sim mudar o comportamento de uma comunidade, criar consciência, gerar debates, levantar discussões.

O executivo de marketing social é aquele profissional que percebe o que precisa ser feito, monta um projeto, traça uma estratégia e convence uma empresa a adotá-lo.

Em entrevista sobre marketing nas instituições sem fins lucrativos, Kotler (1999, p. 56) afirma que

“as tarefas mais importantes de marketing estão relacionadas com estudar o mercado, segmentá-lo, determinar os grupos que você quer atender, posicionar-se no mercado e criar um serviço que atenda as necessidades.

[...] A diferença entre marketing e vendas está no seguinte: se você começa com os clientes, consumidores, ou grupos que deseja atender bem – isso é marketing. Se você começa com um conjunto de produtos que tem e deseja empurrar para qualquer mercado que possa encontrar, isso é venda.”

O marketing em instituições sem fins lucrativos faz uma contribuição genuína, isto é, quanto ao o que se espera que o marketing social faça, Kotler (1999, p. 61) afirma:

“construir aquilo que chamo de interesse mental e emocional pela organização. Em qualquer momento, a instituição ou organização tem um certo nível de consciência a respeito de seu mercado alvo e um certo nível de atitude favorável. Um bom programa de marketing irá resultar em mais consciência e mais lealdade ou ligação com o público que você está tentando servir. Assim, uma maneira de medir a contribuição do marketing é vendo se as pessoas sabem a respeito da nossa igreja, ou seja lá qual a instituição, e mais pessoas gostam dela. Existem custos. É preciso preparar orçamentos para o trabalho que

deve ser feito. E é muito difícil aferir o impacto do marketing sem fixar objetivos.”

Ainda segundo Kotler (1999, p. 62), “o marketing em uma organização sem fins lucrativos torna-se eficaz quando ela é muito clara a respeito do que quer realizar, motivou todos os seus membros para que concordem a respeito da meta e sua validade e tomou providências para implementar esta visão de uma forma econômica e que produza os resultados desejados.”

4 MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS EMPREENDEDORES, SOCIAIS E DE NEGÓCIOS

Existem várias estruturas de projetos empreendedores sociais para as instituições sem fins lucrativos, o que equivale aos planos de negócios desenvolvidos pelas organizações de negócios. Entre estas serão apresentadas algumas neste capítulo, sendo as duas primeiras para projetos sociais em organizações do terceiro setor e outras duas genéricas, isto é, elaboradas para organizações de negócios, porém podendo ser aplicadas em organizações sem fins lucrativos.

Como forma de subsidiar o estabelecimento dos critérios a serem pesquisados para um modelo de avaliação de projetos empreendedores sociais, é apresentado um quadro comparativo com os principais tópicos, destacados pelos autores em seus planos.

Sobre controle do projeto, Prado (1998, p. 109), cita Maquiavel que diz: “não há nada mais difícil de planejar, de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de gerenciar do que a criação de um novo sistema. A causa reside em que o iniciador atrai a si a antipatia de todos que lucrariam pela preservação do velho sistema e tem ao seu lado apáticos defensores que seriam beneficiados pelo novo sistema.”

4.1 A estrutura de projeto desenvolvida por Mim Carlson

Carlson (1995), desenvolveu uma metodologia para a elaboração de projetos composta por onze passos, que são:

1. O desenvolvimento da **idéia proposta**, ou seja, estabelecer o que realmente se quer no projeto, suas necessidades, objetivos, métodos a serem

utilizados, avaliação dos componentes, orçamentos e recursos humanos disponíveis, sendo isto imprescindível para que as pessoas saibam as intenções da organização.

2. A demonstração das **necessidades** de maneira resumida, e onde faríamos perguntas como: a) Quem?, b) Onde?, c) Quando? e d) Porque?, isto é, quem são as pessoas envolvidas, onde e quando investir, e porque os recursos são solicitados.

3. A definição clara das **metas e objetivos**, sendo que o autor coloca meta como algo abrangente que vai de encontro a um resultado, e objetivo como sendo algo mensurável, resultado em um tempo específico que a organização quer alcançar.

4. Desenvolver os **métodos**, isto é, determinar o modo como os resultados serão alcançados, ainda aponta uma lista de tarefas e sub-tarefas como forma de melhorar o trabalho.

5. A **avaliação dos componentes**, ou seja, os elementos envolvidos antes do programa começar, tais como, clientes, o corpo funcional, os materiais, as oportunidades e os equipamentos, que são tidos como entradas. Os métodos do programa que transforma os recursos, as saídas ou resultados imediatos para os clientes, os rendimentos e os impactos para o cliente e a sociedade.

6. Desenvolver **estratégias** para recursos futuros, que é determinado pelo programa corrente, pois espera-se que o projeto seja contínuo por muito tempo, para isso deve-se determinar quais serão as necessidades de recursos do projeto.

7. O levantamento das **receitas e despesas**, como forma de propiciar ao seu futuro financiador uma visão.

8. Escrever a **introdução da proposta**, descrição do projeto, mostrando ao financiador que a organização é segura do ponto de vista fiscal, e tem boa gestão. Neste passo que é colocado o nome da organização, endereço, estado legal, data de início, missão, objetivo da população, programas, objetivos alcançados, características do pessoal e sumário das necessidades.

9. Escrever o **sumário proposto**, contendo itens como: a identificação do pretendente; a aptidão para conduzir este projeto; a pretensão específica; a antecipação do resultado final; a soma de dinheiro pretendido; e a receita total do projeto.

10. **Aglutinar** os nove passos anteriores, e então escrever uma carta de apresentação do projeto ao financiador.

11. **Negociar** com os financiadores, o contato por telefone, um almoço com o financiador, e por fim uma carta de agradecimento.

QUADRO 6 – Resumo da estrutura de projeto desenvolvida por Mim Carlson

	VARIÁVEL PRINCIPAL	COMPONENTES ANALÍTICOS
1	Idéia proposta	Necessidades, objetivos, métodos, avaliação dos componentes, orçamentos e recursos humanos
2	Necessidades	Público-alvo (Quem; Onde; Quando e Porque.
3	Metas e objetivos	Meta é abrangente ao resultado, objetivo é mensurável
4	Desenvolver os métodos	Lista de tarefas e subtarefas
5	Avaliação dos componentes	Inputs: clientes, corpo funcional Outputs: rendimentos e impactos
6	Estratégias	Projeto contínuo
7	Receitas e despesas	Visão para o financiador
8	Introdução da proposta	Nome e endereço da organização, missão, objetivo da população, programas e sumário das necessidades
9	Sumário proposto	Gestor, projeção final, valor pretendido e receita do projeto
10	Aglutinar	Carta de apresentação
11	Negociar	Contato

4.2 A estrutura de projeto desenvolvida por Peter C. Brinckerhoff

O plano de negócios para organizações sociais também é desenvolvido por Brinckerhoff (2000), e apresenta-se dividido em oito passos, e apêndice caso necessário, que são os seguintes:

1. O **título**, e também deve ser elaborada uma carta de apresentação contendo: o nome, endereço e telefone da organização, mês e ano em que foi escrito o plano, ainda se mencionar a quem o plano pertence e suas limitações de distribuição.

2. A elaboração de um **plano de conteúdo**, visando a facilitar a quem lê o plano.

3. A elaboração de um **sumário**, que deve ser escrito no final, contendo um breve resumo de cada capítulo, descrição do produto ou serviço, descrição do mercado, condições financeiras e tempo de implementação.

4. Deve se fazer uma **descrição da organização**, bem como o projeto que está sendo proposto, mostrando competência para gestão do projeto, mesmo quando o prazo de investimento finalizar.

5. Faz-se uma descrição do **mercado** para seu produto ou serviço, deve-se fazer uma comparação de custos/preços das organizações concorrentes.

6. Deve-se elaborar um plano de **marketing**, pois se tem de saber o que o mercado quer e proporcionar isso a ele.

7. A elaboração de um **plano financeiro**, composto dos seguintes itens: lista dos equipamentos, origem e aplicação dos recursos, estimativa de preços, análise dos dados, resultados estimados e receitas e despesas projetadas mensalmente no primeiro ano e trimestralmente nos segundos e terceiros anos, e notas explicativas de assuntos usados para cada demonstração.

8. A elaboração de um **plano de negócios com a meta e os objetivos**, sendo que a meta é um desejo do resultado, e os objetivos devem incluir a sua sustentabilidade na meta, um resultado quantificável, uma finalização e uma pessoa responsável pelo projeto na organização.

Para finalizar, tem-se como último e nono passo o **apêndice**, caso seja necessário, contendo o *currículum* do presidente e gerentes da organização, contrato de um cliente, estimativa financeira completa e relatório anual de atividades sociais.

QUADRO 7 – Resumo da estrutura de projeto desenvolvida por Peter C.

Brickerhoff

	Variável principal	Componentes analíticos
1	Título e carta de apresentação	Nome, endereço, fone da organização, data, de quem é o plano.
2	Plano de conteúdo	Facilita a quem lê
3	Sumário	Escrito no final, resume as etapas
4	Descreve a organização	Capacidade de gestão do projeto
5	Descreve o mercado	Em função do seu produto/serviço
6	Plano de marketing	Saber o que o mercado quer
7	Plano financeiro	Lista de equipamentos, origem e aplicação dos recursos, preços, receitas e despesas projetadas
8	Metas e objetivos	Meta é um desejo do resultado e os objetivos sustentam a meta
9	Apêndice	<i>Curriculum</i> dos gestores

4.3 A estrutura de projeto desenvolvida por Darci Prado

Prado (1998) desenvolveu uma metodologia composta de três seções principais, que são chamadas de ações, o resumo do projeto, o detalhamento do projeto e os aspectos gerenciais restantes, que apresentam a seguinte distribuição:

A . Resumo do projeto

Esta seção deve conter o nome do projeto, gerente e o seu escopo, isto é, o que vai e o que não vai ser feito, suas suposições ou expectativas. Define-se a importância, benefícios e vantagens do projeto, bem como suas metas principal e intermediárias e os critérios de aceitação e atingimento destas. Parte-se para a estrutura de decomposição do projeto (EDP), o que auxilia na montagem do Diagrama de Grantt, ou PERT/CPM, seguindo então para as fases do projeto, que terá o seu cronograma e responsáveis, os produtos ou serviços e

o critério de aceitação de conclusão das fases estabelecidas pela organização, ou seja, tudo que será implementado para o sucesso do projeto.

B. Detalhamento do projeto

A segunda seção apresenta o cronograma físico, contendo a lista de atividades e o tempo necessário para cada item, utilizando o sistema PERT/CPM, e também o cronograma de barras ou de Grantt e com base nestes itens, aponta-se a necessidade de recursos e os seus custos, juntamente com o cronograma físico-financeiro que une o diagrama de barras com as necessidades financeiras do projeto. Também utiliza como ferramenta os gráficos, como forma alternativa de visualização do cronograma físico-financeiro.

C. Aspectos gerenciais restantes

Esta seção tem-se a análise de riscos e contramedidas, onde procura-se estruturar os passos e o seu grau de risco, visando neutralizá-los, e eliminar os riscos levantados anteriormente. Após encontram-se as ferramentas gerenciais mais estratégicas, as normas de acompanhamento e de controle de alterações, sendo as primeiras, compostas de reuniões e a relação de atividades previstas, das quais as três primeiras serão comandadas pelo gerente do projeto e a última pelo responsável pela auditoria (*systems assurance*), se houver. Como normas de controle de modificações, ou seja, deve-se ter um cuidado com o excesso de mudanças no projeto, pois isso pode levá-lo ao fracasso, as modificações propostas devem ser sempre analisadas por uma comissão, e serem classificadas como imprescindíveis ou não, ou desnecessária.

Encontra-se ainda o plano de treinamento, que é um dos fatores críticos de sucesso, e deverá analisar a estrutura de decomposição do trabalho, verificando os produtos/serviços que serão desenvolvidos com o cruzamento entre a necessidade ou não de conhecimento para cada parte do projeto envolvido. Após isto tem-se a definição de responsabilidades para cada parte do projeto, formalizando o termo “de acordo” das pessoas envolvidas no projeto, que devem ser identificadas pelo gerente deste.

Como ponto final tem-se a análise dos fatores críticos de sucesso, onde será avaliado se o projeto foi bem desenvolvido/realizado ou não. Deve-se observar o prazo e o orçamento previsto, se o projeto ficou dentro das

especificações técnicas e qualidade previstas de forma que o cliente/usuário tenha ficado satisfeito com o produto/serviço recebido.

A análise dos fatores críticos de sucesso é composta de cinco grupos, que são: gerência e equipe competente; planejamento e controle total; inexistência ou neutralização de itens de alto risco; e atenção especial às ferramentas gerenciais mais estratégicas.

Quanto a execução de projetos com qualidade total, pode-se afirmar que “executar projetos com sucesso é uma árdua tarefa e somente aqueles que já tiveram esta experiência sabem o quão difícil isto pode ser. Certamente o gerente do projeto é o principal fator crítico de sucesso de um projeto.”

QUADRO 8 – Resumo do Projeto

1	Nome, gerente e escopo do projeto
2	Importância, benefícios e vantagens
3	Meta
4	Metas intermediárias
5	Critérios de aceitação de atingimento de metas
6	EDP (Estrutura e decomposição do projeto)
7	Fases do projeto (cronogramas e responsáveis; produtos
8	Critérios de aceitação de conclusão

QUADRO 9 – Detalhamento do Projeto

1	Cronograma físico
2	Gerente do projeto
3	Recursos necessários
4	Custos, cronograma físico-financeiro e gráficos

QUADRO 10 – Aspectos Gerenciais Restantes

1	Análise de risco e contramedidas
2	Ferramentas gerenciais mais estratégicas
3	Normas, de acompanhamento e de controle de alterações
4	Plano de treinamento
5	Definição de responsabilidades
6	Análise dos fatores críticos de sucesso

4.4 A estrutura de projeto desenvolvida por José Carlos Dornelas

Dornelas (2001) apresenta quatro estruturas diferentes de projeto, sendo a primeira direcionada para as empresas manufatureiras em geral, a segunda direcionada para as empresas *pontocom.*, a terceira sugerida para as pequenas empresas prestadoras de serviços e a quarta direcionada para as empresas em geral.

O primeiro modelo, sendo sugerido para as empresas manufatureiras em geral, pode ser utilizado para as organizações do terceiro setor, sendo de mais fácil analogia com este, tendo na sua estrutura simples o seu ponto forte, pois contempla todos os principais itens de um plano de negócios completo, com informações suficientes para o seu uso como ferramenta de gestão.

O modelo é dividido em onze passos, mais os anexos:

1. **Capa:** é uma das partes mais importantes do plano de negócios, devendo ser feita de maneira limpa e com as informações pertinentes.

2. **Sumário:** contém o título de cada seção do plano e a página onde se encontra, e seus principais assuntos, de modo a facilitar a quem lê, encontrar rapidamente o que lhe interessa.

3. **Sumário executivo:** é considerada a principal seção do projeto, pois fará o leitor decidir se continuará ou não a ler, devendo estar dirigido ao público-alvo a ser atingido com o objetivo explícito em relação ao leitor. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita.

4. **Análise estratégica:** esta seção deve conter a visão e a missão da organização, situação atual, potencialidades, ameaças externas, suas metas e

objetivos, é considerada como seção base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações do plano.

5. **Descrição da empresa:** histórico, crescimento e faturamento da empresa, razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.

6. **Produtos e serviços:** como são produzidos, quais os recursos utilizados, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, processo de pesquisa e desenvolvimento, principais clientes, marcas ou patentes de algum produto, quando existir deve-se incluir uma visão de satisfação dos clientes com a organização, sendo esse feedback importante nos futuros investimentos da organização em novos processos de produção.

7. **Plano operacional:** apresenta as ações da organização, que esta está planejando no seu sistema produtivo e o processo de produção, indica também os impactos que estas ações terão nos parâmetros de avaliação do projeto, prevendo o *lead time* do produto ou serviço, e o *on time delivery* de entrega destes, e o *lead time* do desenvolvimento de produto ou serviço.

8. **Plano de recursos humanos:** plano de desenvolvimento e treinamento do pessoal da organização, apresenta-se as metas de treinamento associadas ao plano operacional, consta também o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, isso visa mostrar o empenho da organização na formação do seu pessoal.

9. **Análise de mercado:** deve se mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto ou serviço, segmentação, crescimento, características, localização, sazonalidade, participação de mercado e os principais concorrentes.

10. **Estratégia de marketing:** mostra como a organização pretende vender ou mostrar o seu produto ou cliente, métodos de comercialização, diferenciais, política de preços, canais de distribuição, estratégia de promoção e comunicação.

11. **Plano financeiro:** apresenta em números todas as ações planejadas para a organização, com projeções futuras, necessidade de capital, fluxo de caixa com horizonte de pelo menos três anos, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, investimentos, demonstrativo de resultados, o *payback* (prazo de retorno sobre o investimento inicial) e a TIR (taxa de retorno interno).

Anexos: contém informações adicionais julgadas relevantes, para o melhor entendimento do projeto, deve incluir o *curriculum vitae* dos sócios e dirigentes da organização, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, enfim tudo o que for necessário acrescentar, porém não de forma a sobrecarregar o projeto.

QUADRO 11 – Resumo da estrutura de projeto desenvolvida por José Carlos Dornelas

1	Capa
2	Sumário
3	Sumário executivo
4	Análise estratégica
5	Descrição da organização
6	Produtos e serviços
7	Plano operacional
8	Plano de recursos humanos
9	Análise de mercado
10	Estratégia de marketing
11	Plano financeiro
12	Anexos

4.5 Estabelecimento de critérios a serem pesquisados

Um projeto na realidade é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, de forma a alcançar objetivos, sendo que tem-se na linguagem dos projetos, a lógica do planejamento, sendo “o processo de tomada de decisões começa com a adoção de postulados gerais que depois são desagregados e especificados. Assim, a política social global prioriza setores e estabelece a integração que manterão entre si, em um determinado marco teórico, histórico e espacial. Quando esta

priorização é plasmada em um modelo que relaciona meios e fins, concatenando-os temporalmente, se obtém planos”. (Cohen & Franco, 1993, p. 85)

Para que se possa realizar uma avaliação, se faz necessário expor o processo de tomada de decisões a partir do estabelecimento de critérios, que são provenientes das partes principais que contém um projeto. Num contexto genérico tem-se o que se pode observar na figura 8.



Figura 8 – O processo do projeto

Fonte: Cohen & Franco, 1993, p. 96.

Conforme o processo do projeto, estabelecem-se as prioridades da intervenção, ou seja, a forma que identifica os projetos, claramente se definirá o âmbito institucional o qual estará inserido, como analogia aos projetos empreendedores sociais, pode-se ter um programa como um conjunto de projetos em função dos objetivos, e um plano sendo a soma dos programas que procuram objetivos comuns, ordena objetivos gerais e os desagrega em objetivos específicos.

Entretanto, uma vez localizados no campo dos setores sociais, estes critérios estabelecidos cumprem a lógica de planos, programas e projetos, na avaliação como resultado da inserção destes no processo de planejamento.

O quadro 12 mostra os critérios preponderantes na elaboração de projetos empreendedores sociais, que visam a avaliação destes, com base nas estruturas de projetos desenvolvidas pelos autores pesquisados.

QUADRO 12 – Critérios de avaliação

Público-alvo	Segmentação	Cobertura social
Interessados primários	Fontes de recursos	Produtos/serviços ofertados
Responsabilidade social	Ética	Fatores de risco
Custo benefício	Custo efetividade	Metas e objetivos
Capital humano	Plano operacional	Fatores organizacionais
Rentabilidade	Infraestrutura	Descrição da organização
Fatores críticos de sucesso	Análise de mercado	Eficácia e eficiência
Fluxo de caixa	Hierarquização de objetivos	Sustentabilidade
Responsabilidade institucional	Negociação intra e inter-institucional	Marketing social
Motivação	Planejamento	Disseminação
Plano financeiro	Balçoço social	

5 AVALIAÇÃO: CONCEITOS, ESPECIFICIDADES E CRITÉRIOS

5.1 Conceitos de avaliação

Existem muitos conceitos de avaliação e diferentes modelos, que são derivados tanto do objeto a ser avaliado, como da formação acadêmica daqueles que realizam essa tarefa. Em primeiro lugar, analisa-se a idéia geral de avaliação, para posteriormente abordar o conceito de avaliação de projetos propriamente dita.

Segundo Cohen & Franco (1993, p. 72),

“Quando detectam algum problema, as pessoas recolhem informação para poder tomar decisões que lhes permitam enfrentá-lo da melhor maneira possível. Do mesmo modo, realizadas as ações que consideram oportunas em seu momento, costumam refletir sobre o acerto ou erro que incorreram ao agir dessa maneira. Desta forma estão avaliando ações e obtendo informação para ajustar o seu comportamento futuro. São avaliações que costumam ter colocação subjetiva e que são realizadas, na maioria dos casos, com informação insuficiente e mediante uma reflexão assistemática.”

Uma outra forma de avaliação é quando se pretende comparar um padrão almejado, (imagem-objetivo em direção à qual se orienta a ação), com a realidade (a medida potencial na qual esta vai ser modificada, ou o que realmente ocorreu como consequência da atividade empreendida).

Quanto a preocupação em alcançar eficazmente os objetivos propostos, “avaliar é fixar o valor de uma coisa; para ser feita se requer um procedimento mediante o qual se compara aquilo a ser avaliado com um critério ou padrão determinado.” (Cohen & Franco, 1993, p. 73)

Do ponto de vista alternativo, avaliação também pode ser definida como um ramo da ciência que estuda a análise da eficiência, pois quando se

compara um objeto de pesquisa avaliativa, e os efeitos de um programa com as metas que se propôs a alcançar, tem-se então um subsídio para a tomada de decisão, a fim de se melhorar a programação futura.

5.1.1 Avaliação e pesquisa

5.1.1.1 Diferença entre avaliação e pesquisa

Pode-se diferenciar avaliação de pesquisa com a seguinte afirmação:

“a diferença entre pesquisa avaliativa e avaliação está na finalidade de cada uma delas. A primeira está claramente comprometida com geração de conhecimento, teste de teorias, estabelecimento da verdade e/ou generalizações no tempo e no espaço, enquanto o compromisso principal da avaliação de programas está em gerar informações relevantes que ajudem à tomada de decisões para melhorar programas existentes e para orientar o desenvolvimento de futuros programas.” (Chianca et al., 2001, p. 16)

5.1.1.2 Avaliação e pesquisa social

A pesquisa científica pretende incrementar o conhecimento disponível, enquanto a avaliação procura prover informação para aumentar a racionalidade com que se tomam as decisões, hierarquizando projetos, propiciando ferramentas para que se escolha a melhor alternativa de execução e melhoramento do processo de implementação do projeto.

Para Cohen & Franco (1993) são estreitas as relações entre pesquisa e avaliação, porém a pesquisa social tem as seguintes peculiaridades:

- a) Quanto ao **objetivo** a pesquisa pode ser básica ou aplicada, isto é, se persegue um fim puramente cognitivo, se utilizando do método geral de ciência pura, aplicada.
- b) Quanto a **natureza**, temos a avaliação como o processo de gerar informação sobre as operações e o impacto da aplicação de

programas e políticas, e a pesquisa avaliativa como a aplicação de métodos empíricos à avaliação de programas, assim esta pode ser considerada como um subconjunto do processo mais geral de avaliação.

c) Quanto a **explicação científica e diagnóstico**, os objetivos para a elaboração de uma avaliação de um projeto empreendedor social, são o de descrever, explicar e prever. No primeiro se usa a taxonomia, que é o grupo de categorias descritivas que constituem um esquema ordenado para a classificação. Explicar significa recorrer as relações causais entre variáveis da situação atual, e suas possíveis alterações, sendo parte essencial do diagnóstico, e por fim prever, será a resultante da explicação, que pode-se dividir em três partes como essenciais à avaliação de projetos empreendedores sociais:

- I. sem o projeto, ou seja a projeção das tendências observadas;
- II. sem o projeto e com otimização da situação de base, que supõe não realizar o projeto mas racionalizar a alocação de recursos existentes na atualidade;
- III. com o projeto, que introduz as modificações que se prevê que sua execução gerará.

A avaliação, no entanto pretende apenas a alocação e a otimização dos recursos disponíveis, para a qual deve contar com um modelo teórico-causal que distinga entre variáveis que operam como parâmetros do projeto e as que constituem os elementos que serão utilizados na ação transformadora, isto é, as variáveis-condição e das variáveis instrumentais, sendo as últimas as únicas que serão consideradas no diagnóstico, pois são utilizadas para alcançar os fins do projeto.

5.1.1.3 Avaliação e acompanhamento

A avaliação deve também ser diferenciada do acompanhamento, e com o exame contínuo ou periódico efetuado pela administração, em todos os seus níveis hierárquicos, do modo como se está executando uma atividade. Assim, enquanto “o acompanhamento ou monitoramento é uma atividade gerencial interna que se realiza durante o período de execução e operação, a avaliação pode ser realizada tanto antes ou durante a implementação como ao concluir a mesma ou mesmo algum tempo depois, para quando se prevê que o projeto provocou todo o seu impacto.” (Cohen & Franco, 1993, p. 77)

5.1.2 Planejamento e avaliação

A avaliação não deve ser concebida como uma atividade isolada e auto-suficiente, ela faz parte do processo de planejamento da política social, que gera uma retroalimentação que nos permitirá escolher entre diversos projetos de acordo com sua eficácia e eficiência. Também se analisa os resultados obtidos, gerando a possibilidade de retificar as ações e reorientá-las em direção ao fim postulado.

A figura 9 mostra a localização da avaliação no processo de planejamento, neste sentido Ander-Egg (apud Cohen & Franco, 1993, p. 73) afirma que “se planejar é introduzir organização e racionalidade na ação para a consecução de determinadas metas e objetivos, a avaliação é um modo de verificar essa racionalidade, medindo o cumprimento – ou perspectiva de cumprimento – dos objetivos e metas previamente estabelecidos e a capacidade de alcançá-los.”

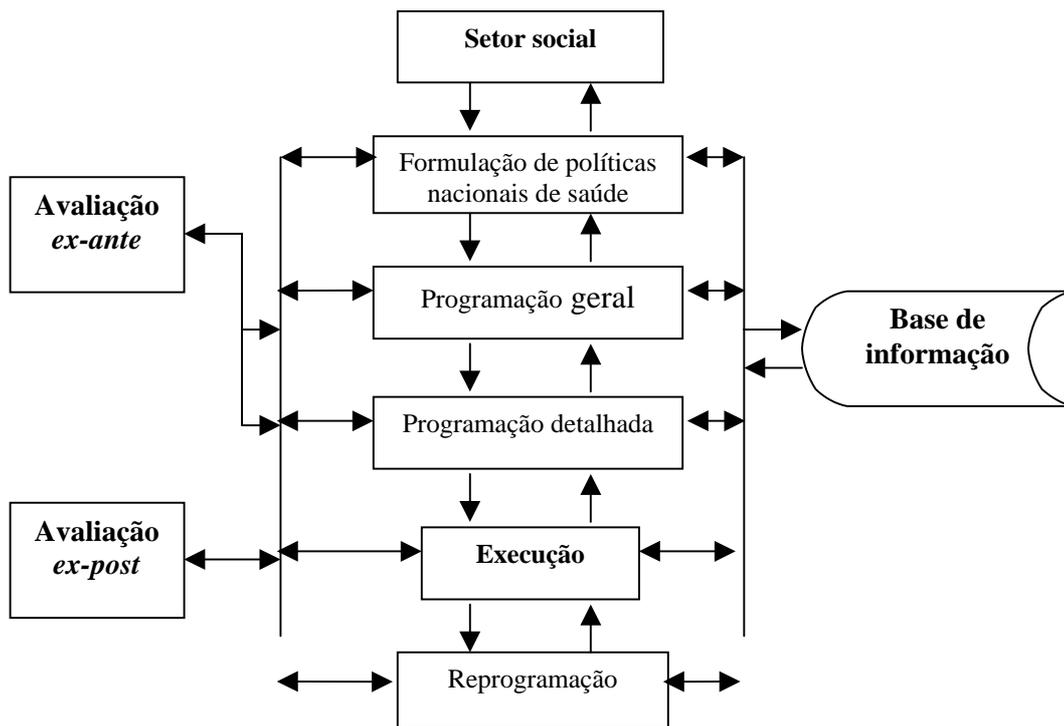


Figura 9 – A avaliação na lógica do planejamento setorial

Fonte: Cohen & Franco, 1993, p. 74.

A avaliação *ex-post* na figura 9, inclui tanto a avaliação de processos (ou avaliação contínua) como a de impactos, e pode e deve ser realizada durante a execução do projeto ou depois de sua finalização (avaliação terminal).

A avaliação de processos, de resultados e de impacto, que é realizada enquanto o projeto está sendo implementado, serve para reprogramar a execução do mesmo. A avaliação terminal, por sua vez, tem como propósito aprender da experiência e utilizá-la para a formulação de projetos semelhantes.

5.2 Tipos de Avaliação

As avaliações nem sempre são iguais, pode-se estabelecer diferenças entre elas, de acordo com vários critérios, tais como o tempo de realização e os

objetivos procurados, quem as realiza, a natureza que possuem, a escala que assumem e a que alçada decisória são dirigidas.

5.2.1 Classificação em função do momento

Na classificação em função do momento se analisa avaliação do ponto de vista econômico, atribuí-se a distinção clássica de avaliação *ex-ante* e *ex-post*, sendo que a primeira é realizada ao começar o projeto, antecipando os fatores considerados no processo decisório, e a segunda ocorre quando o projeto já está em execução ou já está concluído e as decisões são adotadas tendo como base os resultados efetivamente alcançados.

- a) avaliação **ex-ante**, tem por finalidade “proporcionar critérios racionais para uma decisão qualitativa crucial: se o projeto deve ou não ser implementado. Também permite ordenar os projetos segundo sua eficiência para alcançar os objetivos perseguidos.” (Cohen & Franco, 1993, p. 108). Dentro dos critérios utilizados para a avaliação de projetos, o de análise custo-benefício (ACB), e o de análise custo-efetividade (ACE), são metodologias aptas para a avaliação *ex-ante*, sendo a ACE, mais propícia à avaliação de projetos empreendedores sociais.
- b) Avaliação **ex-post**, aplicada para projetos que estão em andamento ou já concluídos, em ambos os casos serão avaliados para se obter elementos de apoio para a tomada de decisão, tanto qualitativa, quanto quantitativa.

Na figura 10, visualiza-se as decisões qualitativas, sim ou não, e quantitativas que é em função de graus atribuídos.

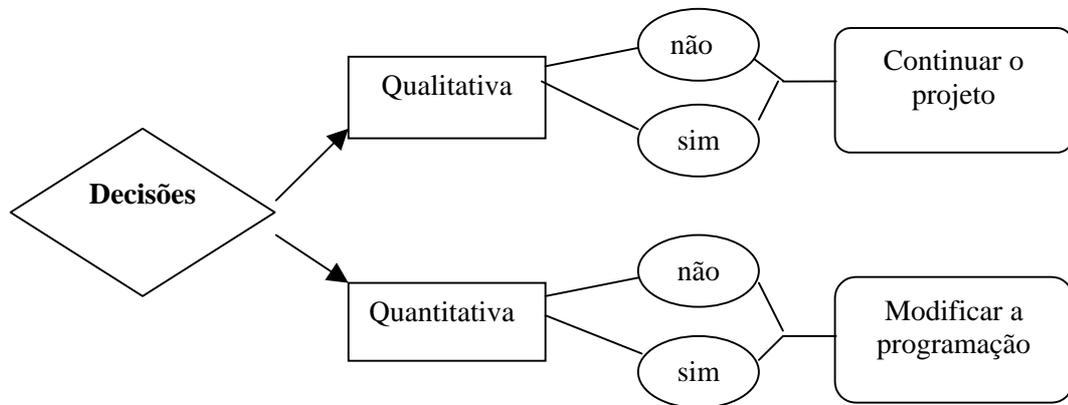


Figura 10 – Projetos em **andamento**: avaliação de eficiência operacional e impacto

Fonte: Adaptado de Cohen & Franco, 1993, p. 110.

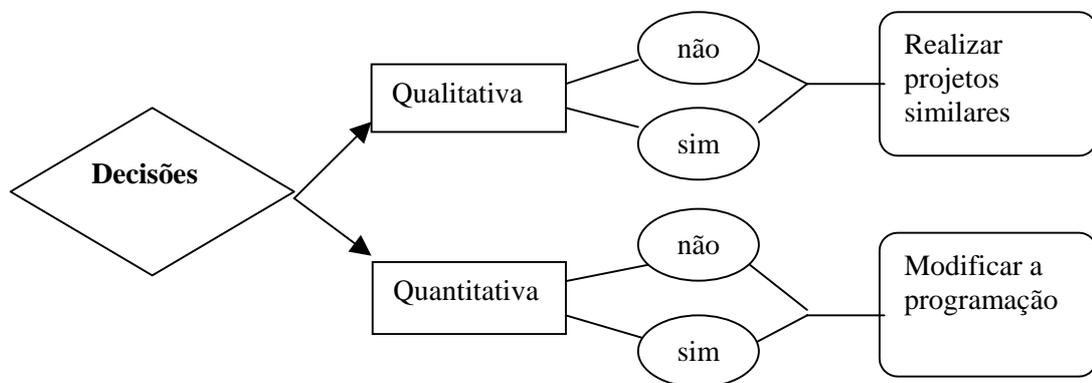


Figura 11 – Projetos **concluídos**: avaliação de impactos

Fonte: Adaptado de Cohen & Franco, 1993, p. 110.

5.2.2 Classificação em função de quem realiza a avaliação

Na classificação em função de quem realiza a avaliação existem quatro tipos distintos de avaliação, considerando o agente que a realiza, que podem ser externa, interna, mista e participativa ou auto-avaliação.

“A **externa** recorre a avaliadores não vinculados à instituição executora do projeto. A interna tem como avaliadores pessoas da própria instituição, mas não diretamente responsáveis pela execução do projeto. Na avaliação mista, recorre-se a uma combinação das duas anteriores. Finalmente, a **auto-avaliação** é realizada pelas próprias pessoas encarregadas da execução do projeto.” (Tancredi, 2001)

A avaliação **interna** tem como desvantagem a possibilidade de que aspectos negativos sejam minimizados, pode também servir como instrumento de disputas internas entre grupos em conflito, e por outro lado a vantagem é de se ter o conhecimento do que está sendo avaliado.

A avaliação externa tem a vantagem de não estar envolvida nem com o objeto a ser avaliado, nem com possíveis grupos em conflito, e como desvantagem podem passar despercebidos aspectos que seriam familiares aos executores.

Portanto, o ideal é se ter uma avaliação **mista**, como forma de equilibrar os aspectos relativos à objetividade e ao conhecimento necessário à avaliação.

5.2.3 Classificação em função da escala dos projetos

Na classificação em função da escala dos projetos é considerado o número de pessoas atingidas, o público-alvo e a magnitude de recursos necessários, isso distingue a avaliação de projetos grandes e pequenos.

As diferenças fundamentais entre os dois tipos de projetos, grandes e pequenos, estão na estratégia de avaliação, no processo de busca dos objetivos, também na articulação dos processos de diagnóstico, a programação e a implementação, e por fim o seu grau de eficiência alcançado pela organização.

No quadro 13, evidencia-se seis diferenças, e seus principais tópicos a serem intra-avaliados, de acordo com Cohen & Franco (1993).

QUADRO 13 – Diferenças fundamentais na distinção de projetos em função da escala

<i>Diferenças fundamentais</i>	<i>Projetos grandes</i>	<i>Projetos pequenos</i>
Estratégia de avaliação	Analítica e objetiva, parcial, adequação administrativa dos objetivos	Basicamente qualitativa, ênfase ao individual
Lógica da avaliação	Dedutiva, com variáveis, indicadores e índices	Indutiva, julga o projeto em um todo, caráter geral
Roteiro da avaliação	Modelo experimental clássico	Parte da realidade global
Técnicas de análise	Quantitativas	Qualitativa
Resultados da avaliação	São gerais, diferenciando etapas, dimensões, processos ou níveis diferentes	Consideração específica, individual
Avaliadores	Centralizada	O avaliador é da equipe

5.2.4 Classificação em função dos *destinatários da avaliação*

Na classificação em função dos destinatários da avaliação o processo de tomada de decisões dentro da organização é feito por quem avalia, e tem por objetivo incrementar a eficácia e eficiência do projeto, portanto é fundamental que se tenha conhecimento para quem se avalia, que pode-se distribuir em três tipos de destinatários:

- os dirigentes superiores, que definem as políticas e estabelecem prioridades entre os projetos,
- os administradores, que distribuem os recursos para a concretização dos objetivos estabelecidos, e
- os técnicos que executam os projetos.

5.2.5 Avaliação formal e informal

A avaliação informal é baseada em percepções individuais, ou seja, subjetivas como o processo de examinar, julgar e tomar decisões, tendo a avaliação como função básica do comportamento humano.

Por outro lado,

“a avaliação formal se diferencia desta primeira pelos procedimentos utilizados para a obtenção e análise de informações, julgamento do valor e tomada de decisão. É um processo sistemático, estruturado e possível de ser defendido publicamente para o julgamento de alternativas, em que estão definidos explicitamente os critérios para a realização de tal julgamento em que existem métodos precisos para a obtenção e análise de informações sobre as diferentes alternativas.” (Chianca et al., 2001, p. 17)

5.2.6 Avaliações formativa, somativa e de marco-zero e suas limitações

Entre os diversos conceitos de avaliação, e seu modo de conduzi-la, encontram-se a avaliação somativa, formativa e de marco-zero, que servem para melhor organização de nossa forma de pensar no contexto avaliativo.

A figura 12, mostra um resumo das principais variáveis de entradas que formam cada uma dessas formas de condução de estruturação de raciocínio lógico em um processo de avaliação de projetos sociais, de acordo com Chianca et al. (2001).

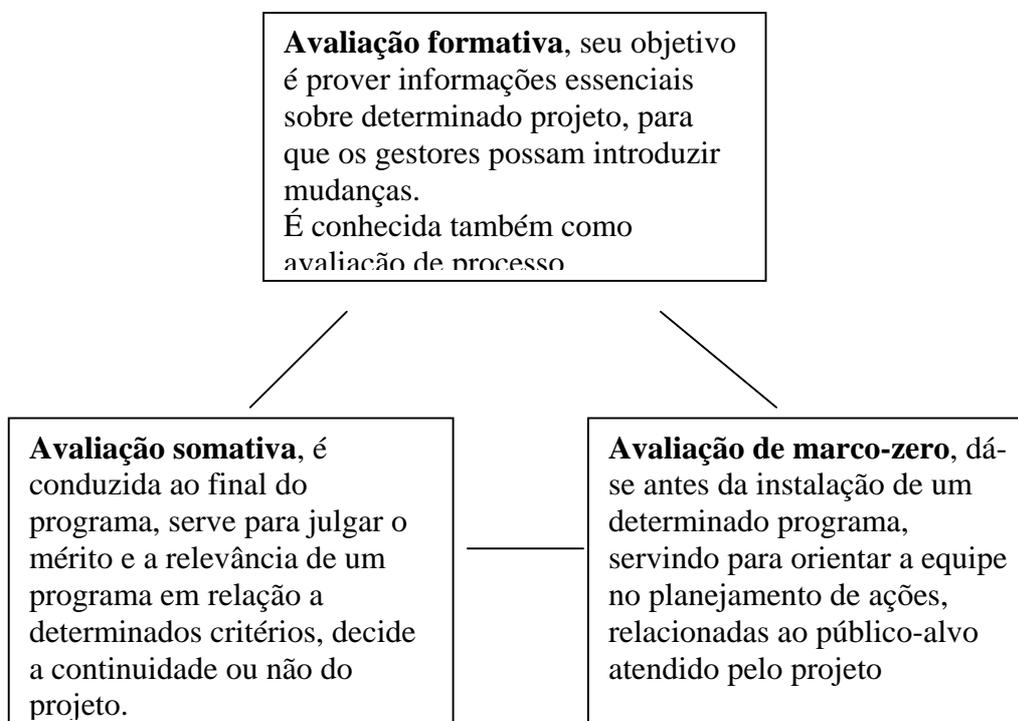


Figura 12 – Avaliações Formativa, Somativa e de Marco-zero

5.3 Abordagens da avaliação

Atualmente as organizações do terceiro setor estão investindo cada vez mais na utilização da avaliação dos projetos na busca da eficiência do trabalho desenvolvido, e na formação de lideranças como multiplicadores de conhecimento. Com isto surgiram diferentes abordagens, que segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (apud Chianca, 2001), baseados nos estudos de House, de 1983, existem seis categorias de avaliações.

No Brasil, não é diferente, “a avaliação sistemática/formal nas áreas social, educacional, de políticas públicas e também no setor privado está dando

os primeiros passos para encontrar seu espaço como área de conhecimento específico.” (Chianca, 2001, p. 18)

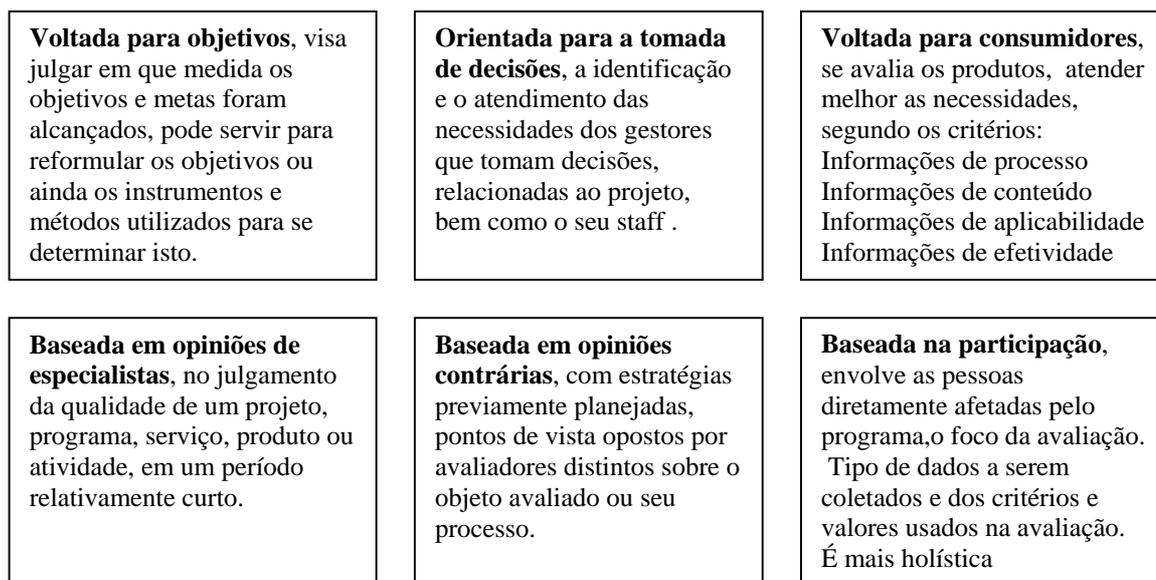


Figura 13 – Abordagens de avaliação

5.4 Modelos para a avaliação de impactos

Como foi visto anteriormente, a avaliação de processos se realiza durante a fase de execução do projeto, enquanto que a de impactos, pode ser feita antes do projeto iniciado, pois durante sua implementação, será base para a reprogramação, ou na sua finalização, o que se constituirá em fonte de critérios para futuros projetos.

A análise *ex-ante* pretende antecipar os impactos de um projeto, já avaliação *ex-post*, se baseia na informação derivada da implementação do projeto, portanto a avaliação de impactos nada mais é do que um subconjunto da avaliação de processos.

Destacam-se quatro formas distintas de alternativas ou sistemas teóricos ou empíricos a serem comparados para a avaliação de impactos.

5.4.1 Causalidade e métodos da pesquisa experimental

Esta metodologia supõe que existem relações causais, pois segundo Aristóteles “para produzir um efeito são necessárias causas de quatro tipos (duas do ser e duas do devir): a causa material que oferece o receptáculo passivo sobre o qual atuam as demais; a causa formal, que provê a essência da coisa em questão; a causa eficiente, que é a compulsão externa à qual os corpos devem obedecer; e a causa final, que é a meta à qual tudo tende ou serve.” (Cohen & Franco, 1993, p. 119). Porém desta teoria, a ciência moderna aproveitou somente a causa eficiente, que Galileu a define como a condição necessária e suficiente para a aparição de algo.

Como a função do experimento é determinar se cada um dos fatores considerados como possíveis causas está invariavelmente relacionado com o efeito, visualiza-se na figura 14, causa e efeito, representando uma relação de determinação, uma lei causal.

I. Sendo x a causa, e y o efeito, a seta representa uma relação de determinação, pois as mudanças de x produzem mudanças em y.
 II. A relação entre x e y é assimétrica e não reversível.
 III. Se x é uma variável singular, a lei não exclui outras possíveis fontes de variação de y (v,w,z) e tão pouco formas alternativas.
 IV. É estabelecido uma conexão invariável entre x e y, eliminando a possibilidade de relações espúrias.
 V. A definição de causalidade é indiferente à escala das variáveis consideradas (nominal, ordinal, intervalar ou de razão).

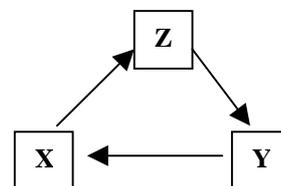


Figura 14 – A lei causal

Portanto os métodos experimentais, quase-experimenetais e não experimentais permitem testar estas relações causais nas unidades de análise, o que geram duas séries, isto é, relações distintas em tempos também distintos.

5.4.2 Problemas da medição: validade e confiabilidade

A avaliação deve cumprir requisitos metodológicos para ser legitimada, e se tem isso com a sua validade e a confiabilidade, conforme Cohen & Franco (1993).

5.4.2.1 Validade

No primeiro requisito de avaliação, a validade versa sobre quando foi medido, o que pretende se medir e para que os dados recompilados podem ser utilizados em função do escopo que foram coletados. A validade pode ser interna, e externa, a primeira está relacionada com o mínimo de casos que se necessita para interpretar um experimento, já a segunda, está relacionada com a generalização do resultado obtido, isto é, é colocado em que contexto o público-alvo e as variáveis, pode o efeito observado ser generalizado.

5.4.2.2 Confiabilidade

Neste requisito de avaliação encontram-se a confiabilidade como a estabilidade, a exatidão da medição, ou seja, será confiável se repetidas vezes de instrumentação, acusar o mesmo resultado sobre o mesmo objeto de análise, neste caso ela será uma observação intra-subjetiva ou confiável.

Aplicando-se a análise da variância, e separando-se as dimensões de tempo, observador, indicador e leitura, se tem respectivamente, a constância, erro residual gerada pelos efeitos da interação, congruência e precisão. A

confiabilidade é uma condição necessária para a validade, pois esta não pode existir sem a primeira, sendo os fatores aleatórios que diminuem a confiabilidade, também podem ser percebidos como causas de diminuições da validade.

5.4.3 Modelo experimental clássico

A análise feita do modelo experimental clássico é regida de forma seqüencial e lógica, onde aparecem suas dificuldades e aplicação. A figura 15, criada com base em Cohen & Franco (1993), mostra a seqüência, a estrutura do modelo, com situações contrastantes controladas, a aleatorização, onde os efeitos tem uma probabilidade igual e independente e os resultados são simétricos, e culminando com a lógica do modelo experimental.

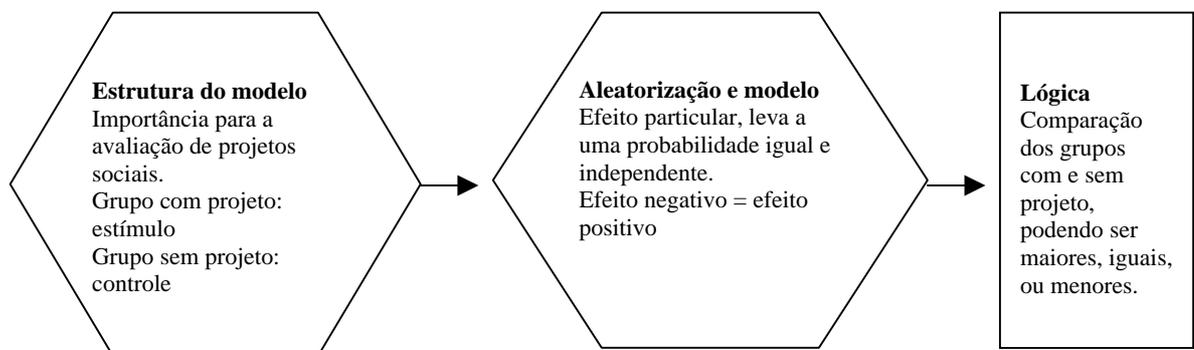


Figura 15 – Lógica seqüencial do modelo experimental clássico

Existe uma dificuldade na aplicação do modelo experimental clássico, pois este constitui numa forma de se identificar as mudanças produzidas por uma intervenção na realidade, no entanto é estabelecido por este modelo condições bastante exigentes, o que o faz, ser muito aproveitado na avaliação de projetos

sociais, porém a que se ter um cuidado no que tange ao caráter ético, pois há uma aversão das pessoas em serem usadas como experimentos.

5.4.4 Modelos quase-experimentais e não experimentais

Segundo Cohen & Franco (1993) os modelos quase-experimentais se tem os grupos com e sem projeto não sendo selecionados de forma aleatória, mas sim no desenvolvimento de séries temporais e de grupos de controle não equivalentes ou de comparação.

As séries temporais são construídas com base em medições periódicas efetuadas antes, durante e depois da realização do projeto, já os grupos de controle não equivalentes ou de comparação, formam os grupos sem projeto, supondo que seus membros tenham características semelhantes às do que integram o grupo ao qual o projeto é aplicado, ou seja, um público-alvo que desconhecia a existência do projeto, por isso não foram selecionadas para este, e isso será feito com medições, antes e depois, aplicando-se o estímulo, e se fazendo analogia, comparação entre estes.

Como modelos não experimentais, se tem o público-alvo que não pode ser comparado, portanto são caracterizados especificamente por trabalharem com um único grupo, e devem se eliminar os efeitos exteriores não atribuíveis ao projeto, por isso é feito medições antes que o projeto tenha gerado seu impacto, e comparado os resultados de outras medições realizadas depois das etapas intermediárias, ou uma vez finalizada a execução do projeto.

5.5 Avaliação de projetos empreendedores sociais

A avaliação de projetos é um tema bastante extenso, e em se tratando de projetos empreendedores sociais, se encontram várias abordagens, métodos e

aspectos a avaliar em organizações do terceiro setor. Quando se julga um projeto, se está na realidade exercitando o processo decisório, quanto a sua continuidade, modificações e até mesmo sua extinção, e é na forma de como fará isso, que ter-se-á um cuidado especial, para que essa avaliação passe a ser uma ferramenta indispensável e efetiva na gestão de projetos, e de caráter gerencial nas organizações, sejam sem ser de negócios ou sem fins lucrativos.

Segundo Patton (apud Mc Namara, 2001), muitas pessoas acreditam que avaliação é uma atividade inútil que gera muitos dados enfadonhos com conclusões inúteis. Este era um problema com avaliações no passado quando programa, métodos de avaliação eram em grande parte escolhidos em base de alcançar completa precisão científica, confiança e validade. Esta aproximação gerou freqüentemente dados extensos da qual muito cuidadosamente foi escolhido como o resultado, relatórios de avaliação, tendem a reiterar aos administradores de programas, pontos claros e céticos sobre o valor da avaliação em geral.

As informações, conceitos e crenças estabelecidas na memória das pessoas, geram modelos mentais, e segundo os teóricos cognitivos são passíveis de mudança, ao passo que compreender a metanóia, ou seja, a mudança de mentalidade, é nada mais do que compreender a aprendizagem.

A aprendizagem do adulto no

“contexto organizacional ou em outros sistemas sociais, só é possível através de um processo de ação e reflexão. A reflexão ocupa um papel fundamental: provocar mudanças nas ações dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência. Deste processo decorre a tomada de decisões, criando-se então um ambiente de aprendizagem contínua.”

5.5.1 Modelos mentais de avaliação

A crença na avaliação como um mecanismo de controle, tem aspectos que são percebidos nos modelos mentais, antiquados e modernos, com uma nova visão.

Como modelo mental de avaliação antiquado, Marino (2001b) destaca os seguintes aspectos:

- “a avaliação é imposta à organização como uma tarefa, e não como ferramenta;
- a avaliação toma muito tempo e é também uma tarefa muito tediosa;
- os resultados da avaliação poucas vezes são incorporados no planejamento e tomada de decisões da organização;
- o temor de que resultados pouco satisfatórios tragam conseqüências negativas;
- a avaliação é complexa e onerosa financeiramente, já que deve ser feita por especialistas;
- a avaliação toma um tempo de trabalho real, representando um luxo para a organização;
- em termos de resultados, quantidade é mais importante que qualidade; e
- os resultados deste programa não são quantificáveis portanto a avaliação não se aplica.”

De acordo com Marino (2001b), para que se tenha a avaliação como uma ferramenta importante e indispensável, deve-se mudar seu paradigma com uma nova visão, onde se tem os seguintes aspectos:

- “a avaliação é um valioso instrumento para ajudar a organização a perseguir sua missão;
- é importante avaliar tanto a eficácia interna como os resultados externos;
- um dos grandes benefícios da avaliação é a aprendizagem organizacional, facilitando a busca da eficiência e eficácia;
- a avaliação não é um evento , mas um processo, não é externa, é uma ação contínua e integrada às atividades cotidianas;
- a avaliação é um processo de desenvolvimento e não simples elaboração de relatórios;
- existe uma relação cooperativa durante o processo de avaliação, entre o patrocinador de um projeto e os beneficiários, no sentido de se procurar caminhos para solucionar problemas;
- todos os envolvidos na avaliação falam a mesma língua, há um entendimento comum durante o processo;
- a avaliação é trabalho de todos, todos perguntam: “O que, e como podemos fazer melhor?”;
- a avaliação ocorre em um ambiente onde não existe medo de se correr risco;
- existe uma percepção compartilhada entre os envolvidos no processo avaliatório de que o tempo e os recursos estão sendo bem empregados, assegurando um ambiente de contínua transformação; e

- os instrumentos e as metodologias de avaliação são acessíveis para quaisquer tamanhos e tipos de organizações.”

Com a mudança de modelo mental desenvolvido para a avaliação, chega-se a uma redefinição da missão, revisão de estatutos, renovação do conselho diretor, novas práticas de captação de recursos e novas estratégias de comunicação e marketing. As mudanças implementadas em função da avaliação nas instituições sem fins lucrativos, adquirem habilidades gerenciais nos níveis estratégico e operacional, e isto tudo passa a ser visto como um catalisador do desenvolvimento destas entidades.

5.5.2 Os princípios da avaliação de projetos sociais

A avaliação de projetos empreendedores sociais como qualquer campo da ciência contém

“princípios orientadores técnicos e/ou éticos que visam garantir que o resultado proveniente de sua prática seja da maior qualidade possível. Como um campo profissional em processo de desenvolvimento, a avaliação não foge a essa regra. Nos últimos 20 anos, esforços importantes tem sido feitos por diversos profissionais em várias partes do mundo para tentar estabelecer princípios que possam orientar o planejamento e a execução de avaliações de qualidade.” (Chianca et al., 2001, p. 24)

O quadro 14, mostra os 30 princípios básicos desenvolvidos pelo *Joint Committee*, citado por Chianca (2001), classificados de acordo com quatro atributos, utilidade, viabilidade, propriedade e precisão.

QUADRO 14 - Princípios básicos da avaliação

Atributos	Princípios
Utilidade	Identificação dos interessados; credibilidade do avaliador; seleção de informações; identificação de valores; clareza dos relatórios, rapidez na produção de relatórios e impacto da avaliação.
Viabilidade	Procedimentos práticos; viabilidade política e custo efetividade
Propriedade	Orientação para o serviço; acordos formais; direitos dos indivíduos; relações humanas; avaliação completa e justa; disseminação dos resultados; conflito de interesses e responsabilidade fiscal.
Precisão	Documentação do programa; análise do contexto; descrição de propósitos e procedimentos; fontes de informações confiáveis; informações válidas; informações confiáveis; informações sistemáticas; análise de informações quantitativas e qualitativas; conclusões justificáveis; imparcialidade de relatórios e meta avaliação.

Os princípios relacionados à utilidade servem para assegurar que a avaliação estará voltada para responder as necessidades de informação das pessoas e instituições afetadas pelo projeto, a viabilidade assegura uma avaliação feita com realidade, prudência, diplomacia e de forma moderada. Os princípios de propriedade asseguram que a avaliação seja feita dentro de normas legais e éticas e os de precisão, visam que a avaliação revele e produza informações tecnicamente adequadas sobre os aspectos que determinam o mérito e a relevância do programa avaliado.

Estes princípios não devem ser usados como passos precisos a serem seguidos para uma boa avaliação, são uma ferramenta a mais na elaboração do projeto, mais especificamente no seu “planejamento e de avaliação do processo avaliativo (meta avaliação). As peculiaridades de cada organização ou programa, aliadas a um bom-senso dos avaliadores e gestores, deverão dar o aspecto conveniente para cada processo avaliativo em particular.” (Chianca, 2001, p. 28)

6 CRITÉRIOS PROPOSTOS PARA A AVALIAÇÃO DE PROJETOS EMPREENDEDORES SOCIAIS

A prática do planejamento e programação, supervisão e avaliação de projetos sociais, tradicionalmente são englobadas no campo de gerência de projetos, gestão destes, não sendo conhecidas e valorizadas as técnicas eficientes de avaliação, e para isso faz-se necessário a qualificação do capital humano envolvido nesses processos.

Com base nas estruturas de elaboração de projetos empreendedores sociais, apresentado por Carlson (1995), Brinckerhoff (2000), Prado (1998) e Dornelas (2001), foram estabelecidos sete critérios-chave e seus subcritérios, analisados de forma lógica de planos, programas e projetos, que culminam no processo de avaliação destes. A figura 16 mostra esses critérios e suas interatividades.

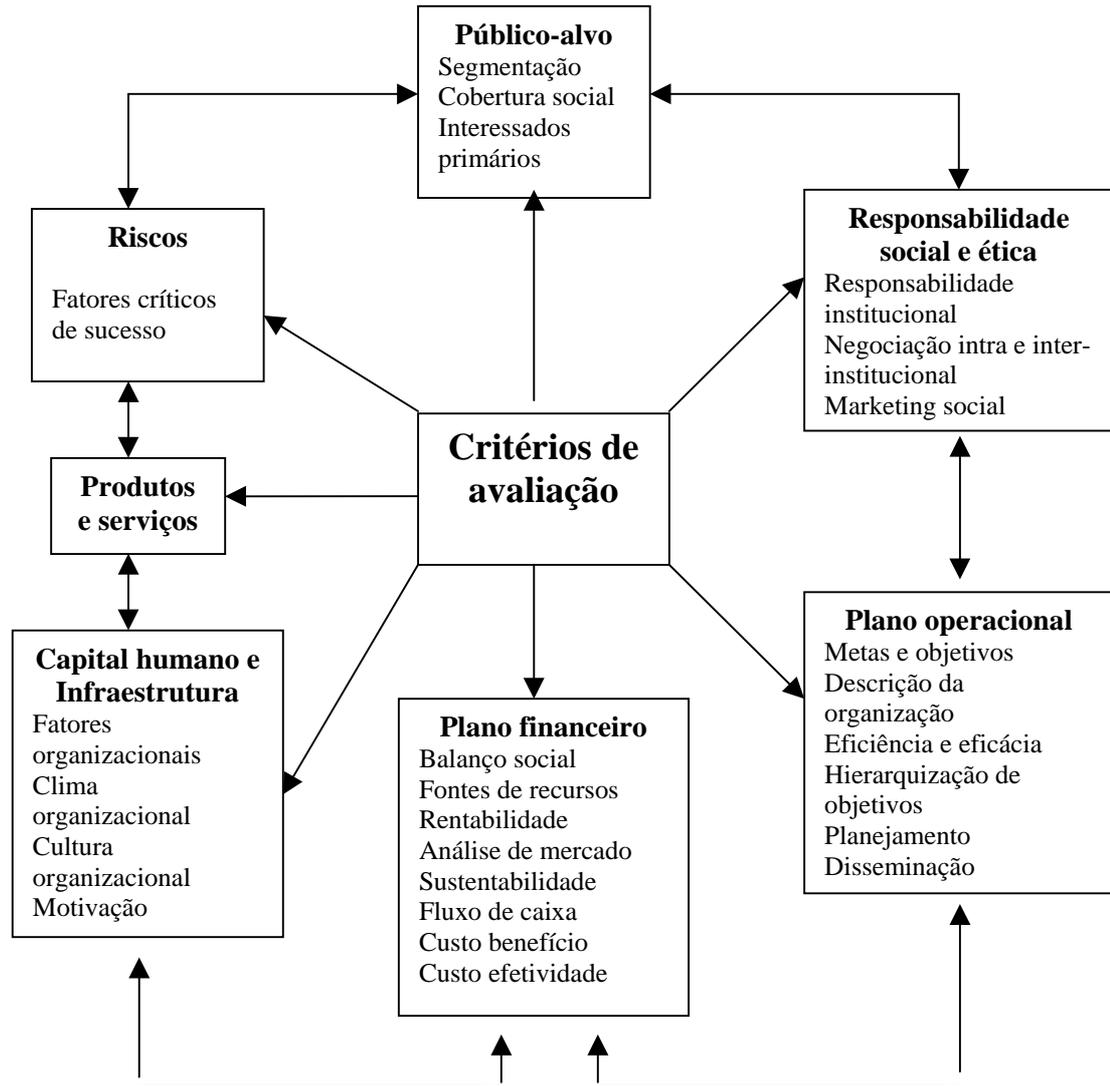


Figura 16 – Critérios e subcritérios para a avaliação de projetos

6.1 Público-alvo

Quando se elabora um projeto social, é fundamental que se tenha claro o público-alvo, ou população a qual se vai atingir, a forma a qual se vai chegar até estes, o canal de comunicação que será utilizado para a aproximação, como este público irá tomar conhecimento do projeto. Para isso deve-se orientar num foco, delimitando um espaço físico-espacial, geográfico no qual será aplicado o projeto empreendedor social.

A figura 17 representa a forma como se pode chegar até o público-alvo, que é “o consumidor da empresa no nicho de mercado definido.” (Pavani et al., 1997, p. 75)

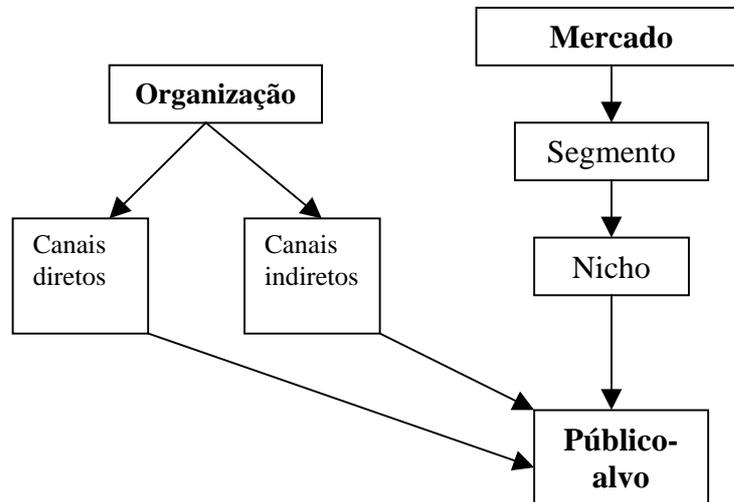


Figura 17 – Como chegar ao público-alvo

Fazendo-se uma transposição para projetos empreendedores sociais, se tem o mercado como a população que se deseja atingir com a implementação do projeto, suas características, cultura, hábitos e costumes. Como segmento tem-se propriamente dito, o grupo de pessoas que têm os mesmos desejos, necessidades, que precisam ser atendidas pelo programa pretendido.

O nicho será o afunilamento do segmento, isto é, se delimita mais a população a ser atingida, como por exemplo: pela renda, pelo local de domicílio, faixa etária, enfim buscando estreitar o seu foco de atuação, em função do volume de recursos que se dispõe, e a infra-estrutura para que estes possam ser atendidos com segurança, e garantindo a eficiência e eficácia da aplicação do projeto.

Como canais diretos, se tem as assistentes sociais, técnicos, voluntários e colaboradores da organização sem fins lucrativos que fariam a aproximação, levando ao conhecimento do público-alvo estudado e escolhido o

projeto a ser implementado, isso pode também ter a colaboração dos canais indiretos que seriam as associações de bairros, escolas públicas, associações comunitárias, cooperativas e até mesmo outras ONGs, que auxiliariam nos estudos de segmentação de mercado.

Em uma outra análise de público-alvo, se tem a relação com a população-objetivo, na qual

“a definição das metas inclui a determinação do conjunto de pessoas ao qual se destina o projeto, o que é denominado população-objetivo, população-meta, grupo meta, ou grupo focal. As medições da avaliação são realizadas sobre indivíduos ou grupos de indivíduos que possuem em comum algum atributo, carência ou potencialidade que o projeto pretende suprir ou desenvolver. Uma vez estabelecida à população e sua localização espacial, pode-se determinar as alternativas disponíveis para a avaliação.” (Cohen & Franco, 1993, p. 90)

Como os recursos limitam a amplitude do foco, deve-se escolher o público-alvo sempre de acordo com os recursos com que se pode contar de maneira exclusiva e permanente. Reduzir-se o tamanho da população atendida, mas deve-se assegurar-se de que os recursos disponíveis serão suficientes para uma intervenção eficaz que, no período de ‘n’ anos reproduzirá totalmente as metas e objetivos traçados quando da elaboração do projeto, bem como no seu planejamento da avaliação do programa estabelecido.

6.1.1 Segmentação e diferenciação

Estes dois termos podem ser adequadamente definidos em relação à demanda e a oferta do público-alvo a ser atingido, pois a segmentação significa a divisão de um mercado total em subconjuntos caracterizados por similaridade de demanda, já à diferenciação significa uma formulação especial de um produto/serviço para acompanhar a demanda e estrutura do segmento ao qual se destina.

Portanto, conforme Karlof (1994, p. 173)

“um segmento é um subgrupo caracterizado pela avaliação comum das funções de utilidade de um produto ou serviço. O processo de segmentação pode se iniciar em duas etapas:

- (i) agrupamento de indivíduos com as mesmas avaliações de funções de utilidade; e
- (ii) rotulação ou identificação dos segmentos.”

Quando se fala em organizações de terceiro setor, se tem claro que a segmentação se mostra como um processo extremamente importante, pois para se atingir eficiência plena de um projeto social, é indispensável que se saiba analisar e delimitar o público-alvo o qual se quer atingir, de forma homogênea, e incorporando um número de indivíduos que se possa atender de forma correta, dentro de uma visão *ex-ante* de avaliação, dos recursos pretendidos, ou numa análise *ex-post*, de recursos já disponibilizados.

Segundo Kotler (1999, p. 57), “hoje o marketing é visto como sendo um processo de segmentação, determinação de alvos e posicionamento – chamo isso de marketing SDP. Ele se opõe ao marketing AGJ – almoço, golfe e jantar, que pode ter seu lugar, mas não é o mesmo que faz o trabalho correto de segmentação, determinação de alvos e posicionamento.”

6.1.2 Cobertura social

A maioria dos

“projetos sociais tem como objetivo prestar serviços a um grupo focal, um conceito essencial para determinar seu alcance é a cobertura. Os serviços do projeto são prestados para satisfazer as necessidades do grupo focal.

[...] A demanda potencial para o projeto (ou serviço) depende da capacidade de alcançar a população-objetivo definida para o mesmo. Esta, por sua vez, é função tanto de uma oferta adequada em quantidade e qualidade em relação ao tamanho e às carências do grupo a servir (disponibilidade dos recursos), como da acessibilidade em suas distintas dimensões (econômicas, social, espacial e cultural).” (Lasso apud Cohen & Franco, 1993, p. 95)

“A cobertura é a proporção que existe entre a população que forma parte do grupo meta, tem a necessidade e recebe os serviços, dividida pela população total do grupo meta que tem a necessidade que o projeto pretende atender.” (Cohen & Franco, 1993, p. 95)

Algumas variáveis que se pode analisar em função da análise da cobertura, são a faixa etária, escolaridade, necessidade alimentares-nutricionais satisfeitas ou não, faixa de renda familiar e localização geográfica de domicílio, com isto pode-se definir o coeficiente de utilização de acordo com as metas estabelecidas, o público-alvo e os recursos existentes.

6.1.3 Interessados primários

O conceito de interessados primários, provém da interação estabelecida entre todos aqueles que tem alguma expectativa com relação ao projeto e que atuaram ao longo do desenvolvimento do projeto.

Partindo-se da avaliação de marco zero, que ocorre antes da instalação do projeto, encontram-se três momentos da avaliação referente a público-alvo. A figura 18 mostra a seqüência, marco zero, processo e resultados, interagindo com diferentes grupos de interesse que serão o foco da atenção, conforme Marino (2001).

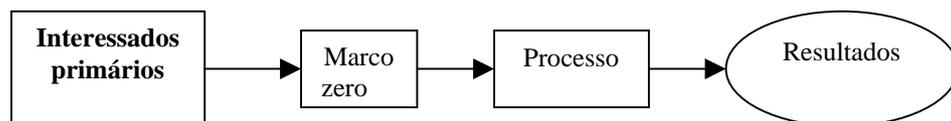


Figura 18 – Seqüencial de interessados primários

O marco zero tem como objetivo aprofundar a análise situacional, ou seja, olhar para a realidade de maneira mais incisiva e detalhada, incluindo neste processo o público-alvo.

O processo de implementação de um projeto implica numa série de atividades e ações, a serem abordadas na hora da avaliação, onde pode-se destacar: o conteúdo, que são conceitos, objetivos e visões; os procedimentos,

que são o método e a técnica; e principalmente a interação, que são as relações humanas internas e externas, em especial o público-alvo.

Ao se pensar nos resultados de um projeto social, pensa-se logo naqueles diretamente relacionados ao público-alvo, o que acrescentou a este, o que mudou, enfim as mudanças ocasionadas nos indivíduos envolvidos com o projeto.

6.2 Riscos

Como um dos critérios básicos da avaliação de projetos empreendedores sociais, e o risco sendo uma das características do empreendedor, a minimização destes é parte fundamental na elaboração de projetos, onde serão analisados seu conceito, qualificação, suas fontes e origens, sua identificação e as contramedidas propostas para sua minimização. Para isso é importante que se conceitue risco, para que se possa identificar com clareza o produto ou serviço a ser ofertado ao público-alvo, seus custos benefício e efetividade, bem como os fatores críticos de sucesso.

Conceitua-se risco como “uma qualificação das conseqüências que poderão ocorrer caso o projeto se atrase ou estoure orçamentos ou tenha problemas técnicos, etc. Preferencialmente a quantificação deve ser financeira.” (Prado, 1998, p. 72). Quando se faz uma analogia com projetos sociais, muitas vezes não se pode expressar em unidades monetárias, e para isso se supõe que os fins extra-econômicos podem ser concebidos como meios para alcançar uma finalidade econômica posterior.

“A valorização monetária dos efeitos qualitativos, orientados em função dos preços de mercado, é procurada freqüentemente através de (I) a determinação da medida em que o projeto irá incrementar as rendas dos beneficiários (projetos educativos, nutricionais, de saúde); e (II) a valorização dos bens e serviços gerados pelo projeto a preços de mercado (projeto de auto-construção, saneamento ambiental).” (Cohen & Franco, 1993, p. 192)

A qualificação dos riscos pode ser analisada no aspecto de baixo, médio e alto risco, em função do gestor do projeto, e da mesma forma afetaria

sua imagem perante a organização nos mesmos graus, por outro lado na quantificação, observa-se a parte financeira, procurando transformar em valores tangíveis.

Para Prado (1998), quando se observa uma organização do terceiro setor, deve-se ter clareza quanto as fontes de risco as quais estão expostas. O quadro 15 mostra a identificação destas fontes e o que está envolvido junto a estes riscos.

QUADRO 15 – Fontes de risco

FONTES	ANALÍTICOS
Características intrínsecas do projeto	Tamanho: pequeno ou grande, envolvido com custo, prazo e quantidade de departamentos. Estruturação: relacionado aos 'outputs' do sistema.
Comprometimento da administração	Pode ser alto, médio ou baixo, em função do projeto, seu tamanho, estruturação e tecnologia.
Influência de interfaces com o projeto	Em relação a outros projetos em paralelo, ocorre quando o 'output' não é bem recebido.
Disponibilidade de recursos	Recursos materiais, humanos e financeiros.
Formação de alianças internas	Em relação a dificuldade de saber quem são os elementos que farão parte dessas alianças.
Cronograma	Análise criteriosa do prazo.
Gerenciamento	Delegação do gestor do projeto, e sua liderança.
Competência da equipe	Análise da equipe a quem é confiado o projeto.
Capacitação da equipe	Existindo a necessidade, colocar em prática.
Fatores externos	Relativos a natureza, legislação governamental, ao mercado, concorrência e vizinhos do projeto.

Com a análise criteriosa do quadro 15, em função de um *checklist* para identificação dos riscos, pode-se então partir para abordagens de neutralização,

ou minimização desses riscos, através das contramedidas em relação as fontes destes.

Para Prado (1998, p. 73) as contramedidas serão tomadas em função do preenchimento de um plano de ação de acordo com as fontes de riscos identificadas, onde se tem:

- a estruturação do projeto, com baixa estruturação então, feitas durante o ciclo de vida do projeto para que se tenha uma maior visibilidade do produto/serviço a atingir;
- o grau de comprometimento da diretoria, deve se fazer uma boa apresentação do projeto;
- as interfaces com outros projetos, auxiliar ao coordenador à uma visibilidade de todos os projetos em andamento;
- a disponibilidade de recursos, antecipar-se a possível liberação de recursos humanos e materiais quando necessários, de forma a não correr riscos;
- as alianças internas, efetua-se uma política de aproximação com os setores críticos envolvidos no projeto;
- o cronograma, motivar a equipe a superar as dificuldades encontradas;
- a gestão do projeto, deve se buscar recursos básicos, capacitação, experiências e competência para uma boa gestão.

Para Versuh (2000) as organizações sem fins lucrativos, geralmente tem vários projetos em andamento, por isso é fundamental que se tenha um plano de ação de contramedidas, submetido a uma auditoria periódica (*systems assurance*), sistema este que começa ser adotado pelas organizações com responsabilidade social, de forma a verificar a boa aplicação dos recursos investidos.

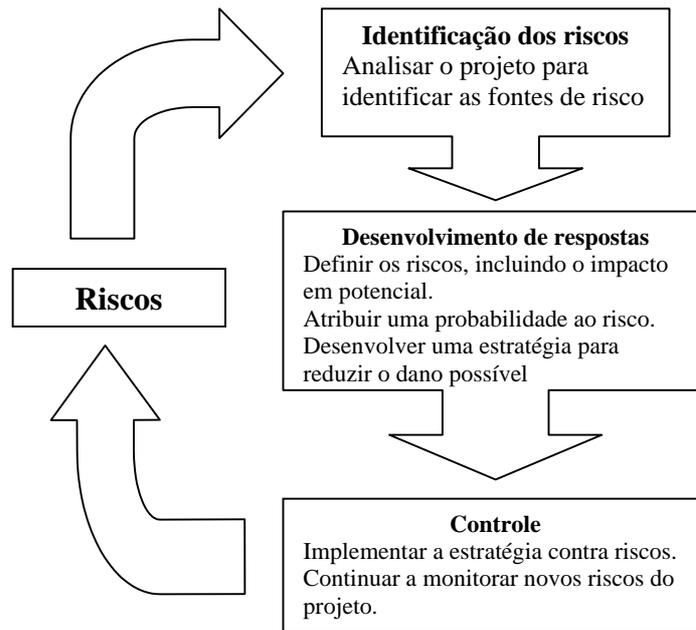


Figura 19 – O processo de gerenciamento dos riscos

Fonte: Adaptada de Versuh, 2000, p. 112.

A figura 19 mostra o processo de gerenciamento dos riscos, começando pela identificação destes, interagindo com a busca de respostas, e ao controle, gerando uma retro-alimentação no processo, em função da interatividade criada.

6.2.1 Fatores críticos de sucesso

O projeto bem sucedido é aquele que foi concluído com prazo e orçamento previsto, dentro das especificações técnicas e qualidade previstas, e que os beneficiários estejam satisfeitos com o produto/serviço oferecido. Para que isto ocorra deve-se montar um plano de ação, na qual contenha os fatores críticos de sucesso (FCS), que é “uma lista de itens que devem ser observados durante o planejamento e execução de um projeto para que o sucesso possa ser alcançado.” (Prado, 1998, p. 108)

Os FCSs são compostos de cinco grupos: gerência e equipe competente, planejamento e controle total, inexistência ou neutralização de itens de alto risco, e ferramentas gerenciais mais estratégicas.

Por gerência competente entende-se a habilidade de conduzir o projeto, com experiência, capacitação e tempo disponível, sendo o principal responsável por este. Com a equipe, deve ocorrer o mesmo, ter experiência, ser capacitada, e dispor de tempo necessário para que o produto/serviço a ser desenvolvido esteja dentro dos parâmetros da qualidade almejada propiciando segurança ao gestor do projeto em relação ao cumprimento de prazos, custos e problemas ocasionados durante a sua implementação.

Quanto ao planejamento e controle adequado, deve ser total e integrado, de forma que a sua existência seja de conhecimento da equipe, e a procura obstinada do cumprimento das metas. Deve-se ter cuidado na escolha das ferramentas de planejamento, adequar a complexidade do projeto, podendo-se usar cronogramas de barras, diagramas tipo PERT/CPM, quadro 5W1H, diagrama de recursos, cronograma físico-financeiro e gráficos de visualização, isto em função da duração, complexidade e eventuais imposições e cultura da organização em questão, e sempre que possível utilizar a ferramenta mais simples.

A inexistência de alto risco, uma vez constituídos e avaliados, aplicando-se um plano de ação de contramedidas, a implementação do projeto certamente terá mais êxito, sendo um FCS muito importante na condução do projeto social. Para finalizar é fundamental que se tenha uma atenção especial às ferramentas gerenciais mais estratégicas, isto é, adequadas ao projeto em questão.

6.3 Produtos e serviços

A definição dos produtos ou serviços que serão ofertados a comunidade é geralmente abordada no planejamento estratégico de um projeto, pois “a maioria das organizações fornece vários serviços inter-relacionados, muitas vezes para o mesmo grupo de usuários. Um pré-requisito para o desenvolvimento de estratégias para esses serviços é a definição exata do que

constitui um serviço. Definir serviços requer cuidado. Faz parte da própria natureza dos serviços com objetivos sociais.” (Hudson, 1999, p. 89)

É comum que se esteja oferecendo um serviço, mas logo se descobre que os problemas básicos que esse público-alvo assistido tem também são outros, conseqüentemente a natureza dos serviços oferecidos tende a evoluir. A idéia de serviços distintos é fundamental para a administração estratégica, uma vez separados, cada qual desenvolverá estratégia própria para o atingimento dos objetivos específicos.

A definição de serviços é uma questão de discernimento, pois deve haver um número limitado destes para cada administrador, criando-se unidades ou células de prestação de serviços, funcionando analogicamente como uma unidade estratégias de negócios, com estruturas funcionais, geográficas, centros de projetos e de custos, devendo observar os seguintes itens:

- grupo de usuários bem definidos;
- objetivos específicos a serem atingidos para com os usuários;
- planejar uma estratégia e dispor de recursos necessários;
- monitoração dos resultados em relação aos planos;
- avaliação da complexidade dos serviços a serem oferecidos.

Quando se cria uma unidade prestadora de serviços,

“os administradores precisam definir o serviço oferecido e identificar a equipe técnica que vai proporcionar o serviço, a receita necessária e a despesa prevista. Isso nem sempre é fácil porque a equipe técnica às vezes trabalha em muitos serviços, o financiamento pode ser destinado a vários objetivos e os sistemas contábeis talvez não consigam separar os custos relevantes. O tempo de trabalho da equipe técnica é particularmente difícil porque as pessoas nas organizações do terceiro setor podem se sentir constrangidas em registrar como utilizam seu tempo.” (Hudson, 1999, p. 90)

Na avaliação de projetos sociais, toma-se como base a abordagem voltada para consumidores para entender os produtos/serviços ofertados pelas organizações, e decidir sobre sua adoção. Os gestores sociais devem considerar alguns critérios no momento de avaliar o interesse para a sua organização, divididos em quatro categorias: informações de processo, informações de conteúdo, informações de aplicabilidade e informações de efetividade deste

produto/serviço a ser ofertado pela organização sem fins lucrativos para o seu público-alvo selecionado.

Outra definição em termos genéricos, produto é “tudo que uma organização desenvolve para oferecer a um determinado grupo de pessoas (uma idéia, valores, serviços, publicações etc...) para satisfazer uma necessidade ou desejo. Desta forma pode-se dizer que todas as organizações possuem produtos.” (Reis, 2001, p. 3)

Em se tratando de organizações sem fins lucrativos, nem sempre é possível cobrar diretamente dos públicos atingidos pelos serviços que prestam essas organizações, por isso é necessário a busca de recursos que possam financiar tais projetos, visando a sua eficácia.

6.4 Responsabilidade social e ética

O critério responsabilidade social, já abordado no presente trabalho no capítulo três, item 3.7, porém de forma mais adequada, específica e voltada para a avaliação de projetos empreendedores sociais, tem-se que o

“seu desenvolvimento deve ocorrer em harmonia com os interesses da sociedade, da comunidade e do meio ambiente em que se insere. Esses princípios devem levar ao estabelecimento de políticas que norteiem: o relacionamento com a comunidade; a ética nos relacionamentos; o desenvolvimento da qualidade de vida das pessoas dentro e fora da organização; a liderança e a participação nas ações relacionadas ao desenvolvimento local ou nacional; as políticas ambientais para a organização que orientem o planejamento estratégico e o desenvolvimento de produtos e processos; as parcerias com outras organizações para promoção da sociedade.” (Schiesari, 2001, p. 106)

Quando se fala em ética, não se pode confundi-la com moral, por isto na definição de moral Srour (1998, p. 270) afirma, “A moral é um discurso de justificação que se encontra no coração da ideologia. É um dos mais poderosos mecanismos de reprodução social, porque define o que é permitido e proibido, justo e injusto, lícito e ilícito, certo e errado. Ao arrolar obrigações, fins e responsabilidades, suas normas são prescrições que pautam as decisões e moldam as decisões dos agentes.”

O estatuto da ética é teórico, corresponde diretamente a abstração e a formalidade humana, logo o objeto de estudo da ética são as morais e moralidades do ser humano, portanto “ética não se confunde com moral como induzem erroneamente expressões consagradas ‘ética católica’, ‘ética protestante’, ‘ética liberal’, ‘ética nazista’, ‘ética socialista’. Enquanto a moral tem uma base histórica, o estatuto da ética é teórico, corresponde a uma generalidade abstrata e formal.” (Srour, 2000, p. 280)

O conhecimento ético, quando aplicado às moralidades, captam fundamentos de tomada de decisão, não importando o âmbito político, gestão de organizações de negócios ou sem fins lucrativos, voluntárias, comunitárias, enfim empresas com responsabilidade social.

São duas as matrizes éticas, a da convicção e a da responsabilidade, enquanto a primeira admite no seu escopo muitas morais, estabelecendo obrigações aos indivíduos sem contudo eliminar o livre arbítrio do pensamento, a ética da responsabilidade exige isto, e também as deliberações e os preceitos, a convicção de tais posturas, algo que lhe dê sustentação, na análise dos comportamentos humanos emitidos.

6.4.1 Responsabilidade institucional

A responsabilidade institucional (*accountability*), é relativamente novo o conceito entre as instituições. Significa dar maior ênfase aos aspectos da responsabilidade que a organização e o projeto têm com a comunidade. No Brasil algumas empresas que possuem fundações começam a dar os primeiros passos em relação a isto, pois não querem apenas aplicar recursos em projetos sociais, mas também ter a segurança de que estes investimentos estão sendo bem aplicados e bem gerenciados.

A responsabilidade institucional na realidade se funde a contabilidade social, ao balanço social, e também na disseminação dos resultados por parte do marketing social, pois as empresas além de querer os seus recursos bem aplicados, também promovem de forma ética a sua aplicabilidade, fortalecendo-se perante a comunidade a qual está inserida, e agregando valor a marca.

6.4.2 Negociação intra e inter-institucional

Este subcritério na verdade confunde-se com a habilidade de formar alianças internas, uma rede destas, que podem ser formais ou não, envolvendo riscos, portanto passível de uma contramedida que será uma análise criteriosa sobre quais os elementos que terão uma participação pró-ativa a determinado projeto.

Na construção de coalizões e compromissos, “o processo de negociação entre indivíduos e instituições envolvidos com o projeto é um elemento crítico para o sucesso de projetos inovadores.” (Trancredi, 2001)

As negociações e coalizões dentro e entre as organizações do terceiro setor são importantes para o desenho do planejamento estratégico, assegurando entendimentos inter-institucionais que favoreçam a implementação do projeto, fazendo-se um *'feed-back'* constante e um *'banchmark'* em busca de práticas inovadoras e sustentáveis.

6.4.3 Marketing social

O marketing social vem sendo usado de forma cada vez mais crescente pelas organizações do terceiro setor, em virtude do forte apelo de marketing que essas instituições necessitam para sobreviver. A maioria das instituições vive com doações da comunidade e ações voluntárias. Portanto é importante que se utilize o marketing social como ferramenta de otimização desses recursos, pois estratégias de marketing bem elaboradas e direcionadas corretamente proporcionam grandes benefícios às instituições.

O marketing social pode ser definido como o “projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utilizando conceitos de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo (Kotler, 1999, p. 60).

O subcritério marketing social pode ser analisado com o objetivo de atender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, portanto é

necessário que se faça algumas perguntas sobre qualquer mercado que se quer entrar. O quadro 16 evidencia isto.

QUADRO 16 – Marketing social: perguntas e respostas

Quem constitui o mercado?	Ocupantes
O que o mercado compra?	Objetos
Por que o mercado compra?	Objetivos
Quem participa da compra?	Organizações
Como o mercado compra?	Operações
Quando o mercado compra?	Ocasões
Onde o mercado compra?	Pontos de venda

Fonte: Reis, 2001.

Em analogia a projetos sociais, o quadro 16 nos remete a distribuição e a comunicação, como componentes do marketing social, importantes na definição dos interessados primários, nos relatórios de divulgação, e mormente na utilização e disseminação destes. A distribuição é a estratégia de tornar os produtos/serviços da organização acessíveis aos seus públicos-alvo selecionados, para isso deve-se considerar os canais próprios, as redes de parceria e os serviços descentralizados.

O outro componente do marketing social é a comunicação, ou seja, os melhores meios para atingir cada um dos públicos previstos, mensagem que vai se utilizar, a frequência de veiculação, e isso deve ser constantemente avaliado para saber se os objetivos estão sendo alcançados.

Nas abordagens da avaliação, a voltada para consumidores é

“a avaliação que busca produzir informações úteis sobre ‘produtos existentes’ que ajudem a potenciais ‘consumidores’ no momento de escolher qual produto atende melhor a suas necessidades. Para organizações do terceiro setor especialmente, *workshops*, treinamentos em serviço, cursos de capacitação, programas de computador, procedimentos/formulários para avaliação de pessoal, materiais educativos na mídia e serviços de consultoria especializados são

alguns exemplos de produtos, atividades/serviços que podem ser ‘consumidos’ por essas organizações.” (Chianca, 2001, p. 21)

Como último ponto, o marketing social auxilia muito nas mudanças, tanto dos modelos mentais, quanto nas mudanças cognitivas, ou seja, aquelas que tem por objetivo a disseminação das informações, sendo muito importante trabalhar a mudança de cultura das organizações sem fins lucrativos. Portanto o marketing social constitui-se numa ferramenta básica e muito importante para o sucesso dessas organizações, agindo tanto quanto catalisador na arrecadação de recursos, quanto na otimização das fontes já existentes, sejam estas doações da comunidade, ou da boa vontade dos voluntários.

6.5 Capital humano e infra-estrutura

O trabalho humano nas organizações tem merecido a atenção de muitos estudiosos, tentando compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta.

Nas organizações do terceiro setor não é diferente, e se tem uma forte concentração de capital intelectual, pois os “ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual.” (Stewart, 1998, p. 51)

Independente da atividade a que se dedicam as organizações, a

“peculiaridade está em dar aos recursos humanos um tratamento adequado aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa. Por isso, não é raro encontrarmos autores que sustentam que o primeiro público a ser considerado por uma organização é o público interno. Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar este mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com os públicos externos.” (Reis, 2001, p. 1)

A administração de pessoas e o fator humano, trata-se

“de uma inovação importante na medida em que nesta dimensão são abordados aspectos vitais para os projetos sociais, cujo sucesso passa necessariamente, em menor ou maior medida, pela transformação de crenças, atitudes e comportamentos de diversos atores. É dada ênfase ao fato de que a implantação de qualquer novo modelo de intervenção social deve passar pela transformação de pessoas, deve dispor do interesse delas e deve contar com lideranças que apontem os caminhos e assegurem a perenização das inovações.” (Tancredi, 2001)

Nas organizações sem fins lucrativos, considera-se algumas características na utilização de capital humano: a adesão de seus colaboradores à causa da organização normalmente é grande, se identificando como militantes da causa, e tendo como vantagem o envolvimento emocional, político e ideológico com as propostas da organização, como ponto negativo se tem que nem sempre uma pessoa, por mais dedicada que seja, é a mais qualificada a desenvolver certas atividades, principalmente quando se busca a profissionalização do terceiro setor.

Outro aspecto a considerar, é que os voluntários podem não aceitar com facilidade a necessidade de planejar o trabalho de forma mais sistemática, e atuarem a partir de suas próprias convicções e critérios, e ao mesmo tempo de proporciona maior flexibilidade às organizações, também significa que os objetivos organizacionais podem ficar dispersos, prejudicando no alcance das estratégias necessárias à organização como um todo. Portanto o ideal é que se concilie estas duas dinâmicas, militância e profissionalismo, e dotá-las de ferramentas mais precisas de gestão, de transparência junto à sociedade e maior precisão aos resultados alcançados.

Assim, como nas organizações de negócios, nas organizações sem fins lucrativos deve haver uma política de recursos humanos, onde fica explícito para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa, seja ela ocupante de cargo técnico, administração ou de direção. Para isso deve haver critérios para selecionar, contratar, avaliar, desenvolver e demitir pessoas, enfim de que forma estes critérios expressam os valores que a organização defende, e também de como mantê-los em níveis que possibilitem o bom funcionamento da organização.

Nas organizações de negócios a localização e infra-estrutura são consideradas uma questão referente à estratégia de marketing, porém nas organizações sem fins lucrativos a infra-estrutura disponível deve ser citada na elaboração do projeto, a qualidade dos imóveis onde está instalada a instituição, salas de capacitação, oficinas de aprendizado, ambulatórios, creches, enfim a sua parte física, isto tudo de forma que possa ser feita uma análise de adequação da área para as necessidades do projeto a ser implementado. Esta descrição pode ser colocada na parte de estrutura da organização, ou na descrição desta, uma das partes integrantes do projeto, que também compõe num subcritério de avaliação de projetos sociais.

6.5.1 Fatores organizacionais

Os fatores organizacionais estão relacionados diretamente com o capital humano, sua cultura organizacional, o clima organizacional e a motivação são alguns pontos chaves no contexto de uma organização. No desenvolvimento organizacional pode-se adotar uma posição antagônica ao conceito tradicional de organização. O quadro 17 mostra as diferenças fundamentais entre os sistemas mecânicos e os sistemas orgânicos, de forma analógica a organizações sem fins lucrativos, de acordo com Chiavenato (1999).

QUADRO 17 – Diferenças entre sistemas orgânicos e mecânicos

SISTEMAS ORGÂNICOS	SISTEMAS MECÂNICOS
Ênfase no relacionamento entre e dentro dos grupos.	Ênfase é exclusivamente individual.
Confiança e crenças recíprocas.	Relacionamento do tipo autoridade-obediência.
Independência e responsabilidade compartilhada.	Rígida adesão à delegação e a responsabilidade dividida.
Participação e responsabilidade multigrupal.	Divisão de trabalho e supervisão hierárquica rígidas.
Tomada de decisão descentralizada.	Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade.
Solução de conflitos por meio de negociação.	

Fonte: Chiavenato, 1999.

Como se pode observar, os sistemas orgânicos adaptam-se mais facilmente à sua aplicabilidade as organizações do terceiro setor, o que no contexto de avaliação de projetos sociais na qual se institui um processo de aprendizado e mudanças contínuas, e isso somente é possível através de um processo de ação e reflexão, provocando mudanças nas ações dos indivíduos, e é este o papel da avaliação.

6.5.2 Clima organizacional

Este subcritério está diretamente relacionado ao desenvolvimento organizacional, que além da cultura organizacional, o clima organizacional

“constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima é profundamente influenciado pelo estado motivacional das pessoas. [...] a dificuldade na conceituação do clima organizacional reside no fato de que o clima é percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos. Algumas

“pessoas são mais ou menos sensíveis do que outras em relação a alguns aspectos desse clima.” (Chiavenato, 1999, p.280)

A avaliação como sendo um processo de aprendizagem contínuo, procura mudar os modelos mentais instalados nas organizações, e para isso é fundamental que se mude o clima organizacional, propiciando aos indivíduos construir momentos reflexivos que permitam a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência, decorrendo então o processo de tomada de decisões.

O clima organizacional está inserido também na Teoria da Expectativa, esquema desenvolvido por Vroom (apud Chiavenato, 1999), onde verifica que incentivos financeiros tem apresentado pouca potência motivacional, o que aplica-se perfeitamente às organizações sem fins lucrativos, onde muitas vezes temos como colaboradores, voluntários, ou técnicos não tão bem remunerados, pois dedicam parcialmente seu tempo, porém a que se trabalhar bem esta questão, e no clima organizacional isto pode ser avaliado com base em seis variáveis: na sua estrutura, na responsabilidade, nos riscos, na recompensa, no calor e apoio e no conflito, com isso, uma vez criado um clima novo, pode representar efeitos sobre a motivação e, conseqüentemente, sobre o desempenho da organização.

6.5.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional é

“o modo de vida próprio de cada organização. A cultura organizacional é um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, cada organização vai adotando e acumulando ao longo do tempo e que passa a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros. Essas crenças e expectativas produzem regras de conduta que configuram o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização.” (Chiavenato, 1999, p. 279)

A exemplo de clima organizacional, a cultura é muito importante no processo de avaliação dos projetos sociais, pois está relacionada diretamente com a mudança de paradigmas nos modelos mentais, e cada vez mais nas organizações sem fins lucrativos, precisa-se de capacidade inovadora, que

contenha características como: adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente e integração entre os participantes.

Nas organizações do terceiro setor também pode-se analisar algumas variáveis que influenciam a cultura organizacional, pelos administradores, técnicos, colaboradores e voluntários. Estas variáveis são: os pontos que os líderes dispensam mais atenção, critérios utilizados para alocação de recursos, critérios utilizados no recrutamento do capital humano, formas de reação em uma crise e a modelagem dos papéis numa capacitação.

Portanto, a cultura organizacional quanto ao escopo da avaliação, torna-se imprescindível no levantamento e análise dos fatos e das informações, embasando os modelos de avaliação propostos por muitos autores.

6.5.4 Motivação

Nas organizações sem fins lucrativos existe uma perspectiva humana que precisa ser compreendida, e para que se tenha um panorama geral dos desafios de administrar essas organizações, se deve colocar o subcritério da motivação como essencial à interatividade ao público-alvo, ao plano operacional e financeiro, a responsabilidade e ética e claro ao capital humano.

O conceito de motivação humana, remonta a Teoria das Relações Humanas que constatou certas necessidades humanas fundamentais, em poucas palavras é “o que faz uma pessoa agir e se comportar de uma certa maneira. É uma combinação de processos intelectuais, fisiológicos e psicológicos que, numa dada situação, define a força com que se age e a direção em que a energia é canalizada.” (Karlöf, 1994, p. 136)

No empreendedorismo McClelland (apud Karlöf, 1994) trabalhou na década de 40 em pesquisas em que relacionava a motivação à atividade nas organizações, apontando métodos para medir e desenvolver as qualidades voltadas para o livre empreendimento, o que na analogia com projetos empreendedores sociais tem-se na forma de incentivar e administrar o trabalho voluntário com mecanismos de coordenação e controle destes, maximização na formação de equipes com grupos operativos e dinâmica de trabalho onde se discute a participação social, no estímulo a formação de lideranças, pois estas

são vistas como estratégicas para a garantia de sustentação das idéias e práticas propostas neste ou nos futuros projetos.

Na avaliação de projetos sociais, o subcritério motivação está inserido com o propósito de fazer uma reflexão das verdadeiras necessidades das pessoas que compõe a equipe de trabalho, tanto na parte de implementação do projeto, quanto as pertencentes ao grupo da própria avaliação deste, o que nos remeteria ao público-alvo e suas expectativas de cobertura social, partindo da identificação dos interessados primários, de forma interna e externa.

6.6 Plano operacional

A finalidade de um plano operacional é vincular as atividades propostas a um orçamento, o que a maioria das organizações se esforça muito para fazê-lo, e quando se fala em plano operacional seria ideal que estes “derivassem do plano estratégico. Os planos estratégicos fornecem a direção geral para cada atividade e os planos operacionais delineiam um programa de trabalho.” (Hudson, 1999, p. 132)

Os planos operacionais devem focar o que será feito, as metas e objetivos do projeto e sua hierarquização, sua eficiência e a eficácia, sendo estes sub-critérios importantes para a elaboração de um processo de avaliação de projetos sociais. Sendo a avaliação um elemento básico do planejamento, tendo este também como um subcritério passível de análise.

Segundo Hudson (1999, p. 132), a

“maioria das organizações se beneficia com um processo no qual os administradores de todos os serviços preparam planos curtos e sucintos. Quer sejam chamados de planos de campanha, planos operacionais ou programas de trabalho, eles fornecem a estrutura para o trabalho e são ferramentas importantes para a comunicação em toda a organização. Aplicam-se igualmente aos setores de serviço da organização e apóiam atividades como finanças, pessoal e tecnologia da informação.”

Nas organizações do terceiro setor, trabalha-se mais com os planos operacionais se encaixando aos planos estratégicos, criando-se uma arquitetura ideal para o desenvolvimento e integração dos diversos tipos de planejamento

que as organizações executam, e isso traz uma vantagem de se ter uma estratégia geral a nível de corporação e planos operacionais e estratégicos sucintos, de fácil entendimento e aplicabilidade.

Geralmente os planos operacionais devem conter:

- número de pessoas que serão beneficiadas;
- total de ajuda a ser dada;
- padrões de qualidade;
- custo de cada tipo de ajuda dada;
- cronograma de implementação; e
- mecanismos para revisão do desempenho e dos resultados.

Para que se vá de encontro as metas e objetivos estabelecidos, e se ter uma eficiência e eficácia no projeto, nos planos operacionais devem ser observados os resultados desejados, para que se tenha um processo de tomada de decisão correto e facilitado, principalmente em relação à avaliação.

6.6.1 Metas e objetivos

As metas e objetivos são estabelecidas em um projeto com a lógica do planejamento, pois o processo de tomada de decisões começa com a adoção de postulados gerais que depois são desagregados e especificados, sendo importante o estabelecimento dessas metas e objetivos de forma a aproximar-se mais do que efetivamente se busca com a implementação do projeto.

Na conceituação de objetivo, este é

“um modelo (e, como tal, uma simplificação seletiva e voluntarista da realidade planejada – a economia como um todo, a sociedade, ..., etc.) inserido em um determinado tempo futuro. Pode coincidir ou pode discrepar da imagem do objeto planejado que emerge do exercício do prognóstico. A característica essencial da imagem-objetivo é sua racionalidade interna; ou seja, não é simplesmente um conjunto nem uma soma de objetivos mas uma construção em que foram resolvidos os problemas de coerência entre distintos objetivos.” (Cohen & Franco, 1993, p. 86)

Para a construção de um modelo de avaliação, pode-se analisar os objetivos em seis tipos distintos, que são: de resultado e de sistema; originais e derivados; gerais e específicos; únicos e múltiplos; complementares, competitivos e indiferentes; imediatos e mediatos. Nos objetivos de resultado e de sistema, os primeiros procuram modificar alguma parcela da realidade através do impacto do projeto, já os de sistema se referem aos interesses específicos da organização que está encarregada da formulação e execução do projeto.

Na elaboração da avaliação precisa-se ter com clareza os objetivos estratégicos que foram estabelecidos, e estes “são geralmente desenvolvidos como parte do processo de desenvolvimento de propostas para um plano estratégico. A revisão da estratégia terá identificado as questões-chave a serem abordadas, de modo que as propostas para abordá-las precisarão ser iniciadas com uma declaração dos objetivos estratégicos.” (Hudson, 1999, p. 104)

O conceito de meta, como sendo “um objetivo temporal, espacial e quantitativamente dimensionado.” (Boisier, apud Cohen & Franco, 1993, p. 90), sendo necessário distinguir-se as metas do projeto das normas técnicas de implementação, pois metas são o processo de quantificação dos objetivos, enquanto normas são as exigências técnicas que devem ser cumpridas para o atingimento dos objetivos.

6.6.2 Hierarquização de objetivos

A hierarquia dos objetivos está inserido na administração estratégica, pois os “objetivos são afirmações dos desejos e propósitos da organização. Podem ser qualificativos. Ajudam a enfocar as várias áreas da organização para que atinjam a missão. Concentram a atenção das pessoas e orientam seus atos. [...] A noção de hierarquia dos objetivos é, portanto, uma maneira útil de organizar objetivos estratégicos de longo prazo, objetivos mais específicos de médio prazo e objetivos bem precisos de curto prazo.” (Hudson, 1999, p. 75)

A figura 20 mostra a hierarquia dos objetivos, no topo ficam os objetivos mais precisos, mais amplos.

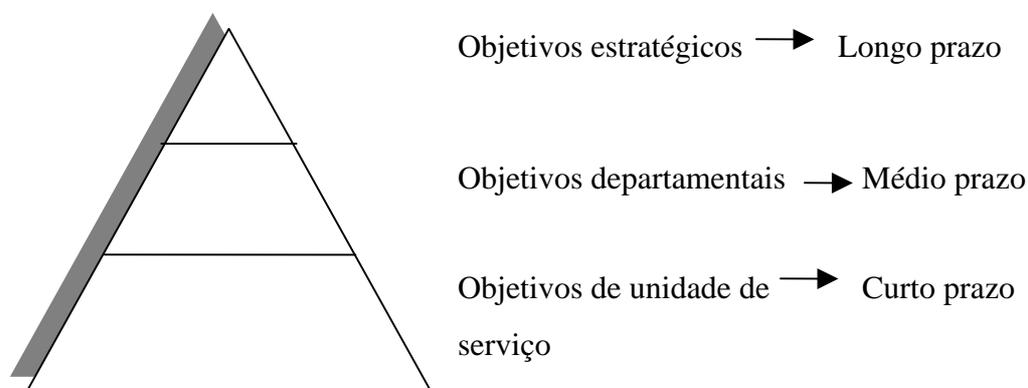


Figura 20 – Hierarquização dos objetivos

Fonte: Hudson, 1999, p. 75.

A importância da hierarquização dos objetivos no processo de avaliação de projetos empreendedores sociais está relacionada com a abordagem que será dada à avaliação, pois a avaliação voltada para objetivos é a

“que visa julgar em que medida os objetivos e metas determinados previamente foram alcançados. O objeto a ser avaliado pode variar amplamente de acordo com a complexidade. [...] As informações geradas por essa abordagem de avaliação podem servir para reformular os objetivos da atividade enfocada, a atividade em si ou ainda os instrumentos e métodos utilizados para determinar o quanto os objetivos estabelecidos foram atingidos.” (Chianca, 2001, p. 20)

6.6.3 Descrição da organização

Esta seção do projeto apresenta um resumo da organização, sua história, *status* atual, a razão social, missão e o porquê da sua criação, enfim deve-se enfatizar as características da instituição, mostrando o que está sendo feito e o que se espera fazer nos próximos anos. É importante também se colocar

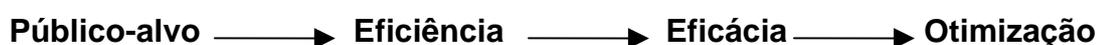
a qualificação das pessoas com que se trabalha, dos interessados primários que se espera contemplar no projeto, pois isso é importante numa análise dos investidores em projetos sociais.

Este subcritério estará presente de forma informativa no processo de avaliação, sendo importante na definição do foco a ser dado por esta, e também no levantamento de informações.

6.6.4 Eficiência e eficácia

A avaliação da eficácia e eficiência do modelo de intervenção, a ênfase maior é dada na definição do foco da avaliação, tendo na avaliação somativa das propriedades e qualidades do modelo proposto suas variáveis principais, pois a “razão essencial do projeto é produzir mudanças em alguma parcela da realidade, solucionar um problema social, ou prestar um serviço a um determinado subconjunto populacional.” (Cohen & Franco, 1993, p. 102). A eficácia é o grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto no público-alvo, em um determinado período de tempo, não importando os custos implicados.

A eficiência, está mais relacionada com a análise financeira, estando associada a noção de otimização, a ACE – análise custo-efetividade, portanto não se aplicando muito para instituições do terceiro setor, mas deve ser determinada em cada nível do projeto, a fim de medir o grau de racionalidade na alocação de recursos em cada um deles.



6.6.5 Planejamento

O planejamento nas organizações sem fins lucrativos é um exercício intelectual, pois se prepara muitas vezes pasta muito bem encadernadas, coloca-se na estante e lá permanecem, e todos se sentem vitoriosos por terem feito o planejamento, porém enquanto o plano não se transformar em trabalho real, nada é feito, portanto o objetivo do planejamento estratégico é construir um conceito

amplamente compartilhado do futuro da organização e de suas prioridades de gestão.

Segundo Chiavenato (1999) quando se elabora um processo apropriado de planejamento, deve-se observar os seguintes elementos-chave:

- legitimar o processo em toda a organização;
- esclarecer quem estará envolvido nos diferentes estágios;
- fazer a integração com outros procedimentos administrativos;
- desafiar a cultura convencional, ir em busca da mudança do modelo mental;
- comunicando a estratégia, ir em busca da disseminação; e
- desenvolver sistemas para monitorar o desempenho estratégico, a retroalimentação.

Na avaliação de projetos sociais, este subcritério faz com que se tenha mais claramente a coleta e a análise das informações, e que se tenha um preparo maior na hora da disseminação e utilização dos resultados do projeto. A figura 21 mostra a interatividade do processo intelectual do planejamento, de forma a subsidiar o processo de avaliação. No conteúdo, o planejamento deve conter documentos que reflitam os valores da organização, que comuniquem as questões mais importantes e proporcionem a base para a revisão do progresso, sendo que documentos mais úteis são os mais curtos e objetivos, os inspiradores e os que evitam muitos detalhes.

É necessário ainda que se tenha documentos que incorporem idéias claras e um bom discernimento, que tenham medidas claras de desempenho e sejam específicos e adaptáveis.

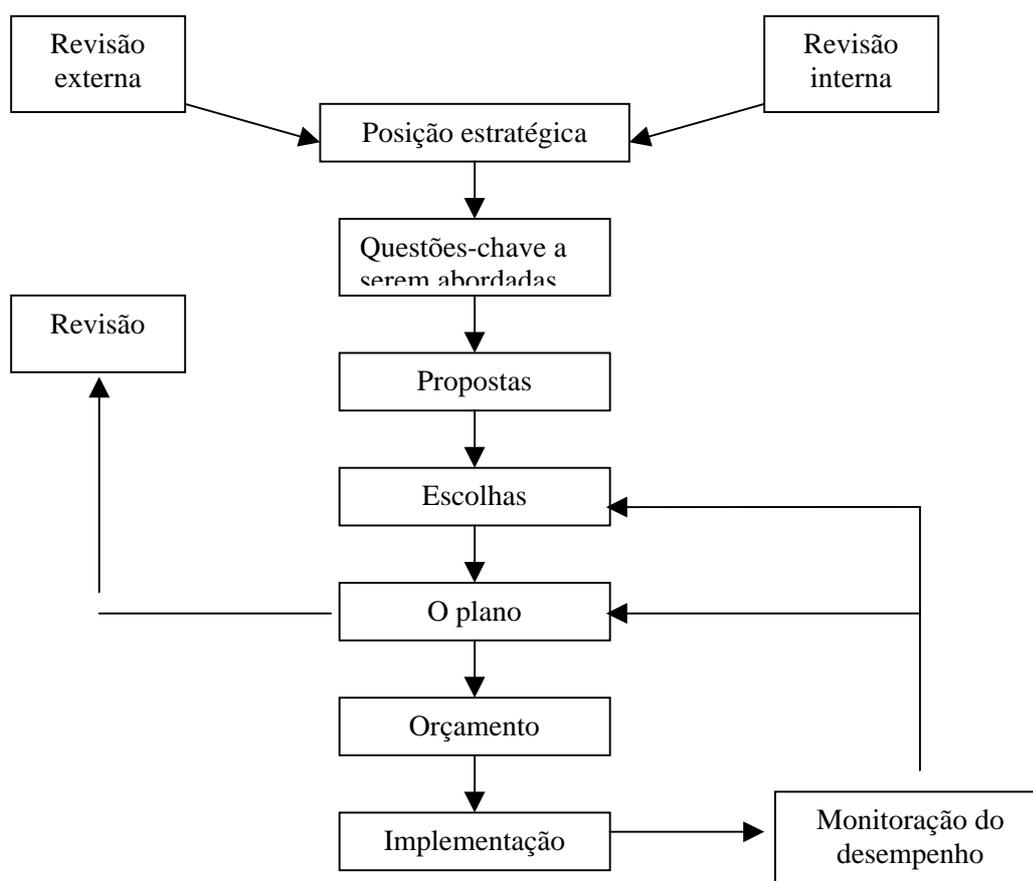


Figura 21 – O processo intelectual do planejamento.

Fonte: Hudson, 1999, p. 113.

6.6.6 Disseminação

A “sistematização e a disseminação de conhecimentos gerados pelos projetos são importantes passos para assegurar o impacto do mesmo sobre o meio ambiente. São discutidas estratégias para fomentar a produção de conhecimento e sistematização, e documentos de experiências.”

Na avaliação de projetos também serão discutidos os públicos-alvo e os canais de comunicação e disseminação destes conhecimentos. A disseminação de um bom projeto não é uma tarefa fácil, pois muitas iniciativas que dão certo em determinados locais, não são apropriados para outros, pois as

realidades são distintas, não só o público-alvo, mas também os interessados primários que irão compor o projeto.

Deve-se ter claro a discussão de projetos sociais, a não conclusão de replicagem de projetos, pois é praticamente impossível produzir-se clones na intervenção social, da mesma forma que o ser humano é único, a interação que se estabelece em um projeto, por mais planejado que seja, os resultados não serão repetidos, poderão ser sim aproximados, portanto exige-se um cuidado especial quanto a disseminação e utilização dos resultados da avaliação de projetos sociais.

No ponto de vista de planejar a avaliação, deve ser observado quem são os interessados, e pode-se ter os

“financiadores e os clientes podem ser incluídos nessa categoria, juntamente com gestores e demais membros do *staff* da organização ou do programa, pessoas diretamente servidas pelo programa e suas respectivas famílias, instituições representativas das comunidades onde o programa está sendo desenvolvido, outras instituições locais ou nacionais que trabalham com o tema abordado pelo programa, representantes de órgãos do governo que atuam na área geográfica ou temática do programa e a população em geral.” (Chianca, 2001, p. 29)

6.7 Plano financeiro

A seção de finanças deve apresentar em número, todas as ações planejadas para a organização e suas comprovações, isso referente a recursos solicitados e disponíveis, a rentabilidade também conhecida como “lucro social” a análise de mercado, os investidores ou financiadores do projeto, o balanço e o marketing social, e por fim um subcritério muito buscado hoje em dia, a sustentabilidade das organizações do terceiro setor.

Para a avaliação de projetos, se tem a relação da estratégia uma vez aprovada, os planos operacionais e o orçamento estabelecidos, e também, o gerenciamento de pessoal em ordem, o processo seguinte é o de revisão financeira, de forma a subsidiar as tarefas e reportando à avaliação, de forma a elaboração de relatórios e divulgação dos resultados obtidos.

Todavia, a “administração financeira é um dos processos de gerenciamento que causam grande ansiedade entre os administradores de

serviços, particularmente quando se espera que assumam responsabilidade pela receita e despesa, mas não recebem a informação necessária para exercer essa responsabilidade.” (Hudson, 1999, p. 153)

As organizações sem fins lucrativos sentem hoje um processo de concorrência muito grande, pois com a escassez de recursos públicos, torna-se muito mais difícil de se conseguir financiadores de projetos sociais. Se estas não tiverem bons programas, e um sistema gerencial contábil projetado para ajustar-se a tarefa da organização isto torna-se mais difícil. Os elementos essenciais de um bom processo financeiro-administrativo são simples, um orçamento, um sistema de receitas e despesas que proporcione relatórios atualizados em cada nível da entidade, os resumos dos serviços prestados e ofertados, informações dos interessados primários, público-alvo atingido, enfim informações que serão relevantes na hora de decidir-se o foco da avaliação a ser tomado, bem como na parte de relatórios, divulgação, utilização e disseminação dos resultados obtidos.

6.7.1 Custo-benefício

A avaliação *ex-ante* proporciona medidas de síntese que permite ordenar os projetos afim de adotar as decisões pertinentes com base nos critérios racionais. Todo projeto implica em custos, e quando os resultados e os custos do projeto podem ser traduzidos em unidades monetárias, sua avaliação é realizada utilizando a técnica de análise custo-benefício (ACB), não sendo a mais indicada para projetos sociais, pois a maioria das vezes estes não podem ser valorizados em moeda.

A ACB “se baseia em uma regra muito simples: compara os benefícios e os custos de um projeto em particular e se os primeiros excedem aos segundos, fornece um elemento de julgamento inicial que indica a sua aceitabilidade, se, pelo contrário, os custos superam os benefícios, o projeto deve ser, em princípio, rejeitado.” (Cohen & Franco, 1993, p. 168)

Na avaliação de projetos sociais, os destinatários do projeto e os receptores dos benefícios gerados ocupam um papel central, portanto a avaliação deve estar vinculada ao planejamento, de forma a medir o impacto que a execução do projeto pode causar ao público-alvo selecionado.

Os projetos sociais têm efeitos diretos ou indiretos que podem modificar a esperança de vida da população envolvida, que recebe seu impacto, portanto o valor da vida humana é relevante, mormente quando se trata de projetos de saúde, alimentares ou educacionais, levando-se em conta preceitos éticos de que a vida tem valor infinito, deve-se ter ciência da forma como são dedicados os recursos, de que as vidas que podem ser salvas ou melhoradas tem um valor muito pequeno em relação ao custo do projeto ofertado.

6.7.2 Custo-efetividade

A análise custo-efetividade (ACE) é considerada uma técnica mais apropriada para a avaliação de projetos sociais, pois não exige que os benefícios sejam expressos em unidades monetárias, é uma “técnica analítica que compara os custos de um projeto com os benefícios resultantes, não expresso na mesma unidade de medida. Os custos são usualmente traduzidos a unidades monetárias, mas os benefícios ou efeitos são ‘vidas salvas’ ou qualquer outro objetivo relevante.” (Cohen & Franco, 1993, p. 195)

A avaliação de projetos sociais, baseada na ACE, não calcula a rentabilidade, mas sim assume como resultado da decisão política sobre os fins, isto é, determina a alternativa mais eficiente e eficaz para alcançar os objetivos. A figura 22 mostra as etapas da ACE, para que se faça uma escolha racional.

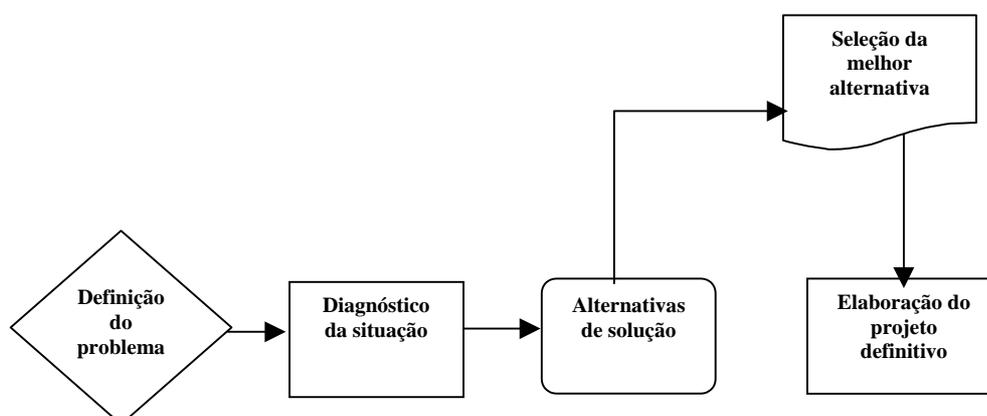


Figura 22 – Etapas da ACE

A avaliação das alternativas em função da eficiência se efetua comparando em cada sistema e entre diferentes sistemas os recursos que a demanda exige para cada projeto. Na ACE, ao mesmo tempo em que se determina o quanto são atingíveis os objetivos centrais (avaliação *ex-ante*) ou foram alcançados (avaliação *ex-post*) deve-se incluir também os objetivos secundários e os efeitos negativos. Deste modo, a análise permitirá estabelecer o saldo líquido do projeto.

6.7.3 Balanço social

O balanço social no Brasil ainda não está muito presente nas empresas, pois ainda falta uma lei que regulamente esse procedimento contábil, somente em 1997 surge o Projeto de Lei 3.116, das deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição Tavares e Sandra Starling que obriga as empresas com mais de 100 empregados a elaborarem seu balanço social.

Para Freire (2000) balanço social “é o conjunto de informações com base técnica contábil, gerencial e econômica capaz de proporcionar uma visão da relação capital x trabalho no que diz respeito aos seus diferentes aspectos econômico-sociais.”

A figura 23 apresenta o balanço social e suas influências diretamente interagidos, de forma a subsidiar o processo avaliativo, pois o balanço social desempenha diversas funções, sendo uma das principais o reforço da imagem da empresa, porém o mais importante é o exercício da responsabilidade social pela organização, no aspecto cidadania e meio ambiente.

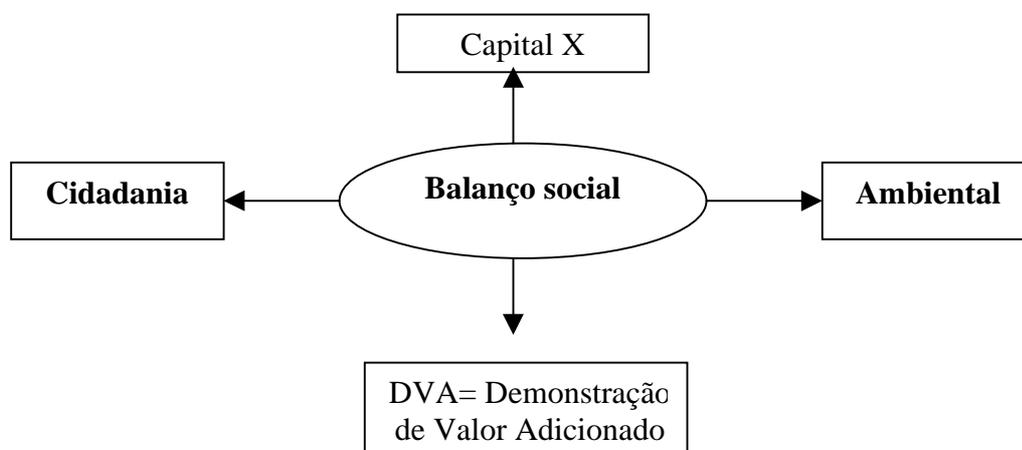


Figura 23 – Balanço social

Fonte: Freire, (2000)

O Demonstrativo de Valor Adicionado – DVA, foi implementado em 1997, e tem como objetivo informar o valor da riqueza gerada pela empresa, e como esta é distribuída para os seus colaboradores.

No âmbito internacional, o balanço social mundial, surgiu pela diminuição do crescimento econômico mundial, pela diminuição de vários tipos de aquisições sociais, pela intensificação da globalização da economia, pela abertura das fronteiras, pela exploração da mão-de-obra barata e pelo surgimento do balanço social em diversos países, a sua finalidade é possibilitar as empresas, empregados, agentes externos e governos locais e internacionais, a tomar decisões de cunho social em nível local e internacional.

No que tange a avaliação de projetos sociais, o balanço social tem a vantagem de possibilitar a criação de um sistema de informação de gestão social das empresas e governos, servir como ferramenta susceptível de contribuição a revalorização do social em relação ao econômico-financeiro.

6.7.4 Rentabilidade

A rentabilidade como subcritério de avaliação está colocada neste processo por derivar da eficiência com que os projetos são implementados, tem como objetivo determinar o impacto que estes projetos tem sobre os interessados primários, portanto está ligada diretamente a ACE, análise custo-efetividade do projeto.

As organizações sem fins lucrativos tendem a não dar muita prioridade ao desempenho e aos resultados, pois pode se ter lucro, e isso ainda é um tanto melindroso de se falar nessas instituições, portanto é melhor que se coloque o termo rentabilidade, o qual se aplica a efetividade e eficácia com que os programas são instituídos.

Segundo Drucker (1999, p. 79)

“numa empresa, existe um resultado financeiro. Lucro e prejuízo por si sós não são suficientes para julgar o desempenho, mas pelo menos são coisas concretas. Quer os executivos da empresa gostem ou não, o lucro certamente será usado para medir seu desempenho. Entretanto, quando executivos de instituições sem fins lucrativos se vêem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados desejados – antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados ...”

Logo os executivos das organizações do terceiro setor devem responder a pergunta: Como deve ser definido o desempenho desta instituição?

Com essa definição, deve então elaborar junto ao plano estratégico operacional, a aplicabilidade, a reinversão dessa rentabilidade, isso tudo a escopo da avaliação, se adequando a todos os passos mais importantes desta, que são: a definição do foco a ser avaliado, passando pela definição dos interessados primários, a coleta de informações, a análise desses fatos, os relatórios e a utilização e disseminação desses resultados.

6.7.5 Análise de mercado

No subcritério de análise de mercado, o autor do projeto deve colocar que os responsáveis por este, sejam administradores de instituições, ou gestores sociais em fundações, ou de empresas com visão de responsabilidade social, devem conhecer o mercado consumidor do seu produto/serviço, como o seu público-alvo está segmentado, sua cobertura social e os interessados primários.

Na avaliação baseada na participação, encontra-se o envolvimento das pessoas interessadas ou afetadas diretamente pelo programa a ser avaliado, o que influenciará na determinação das necessidades (foco da avaliação), do tipo de coleta de dados a ser feita, e também dos critérios e valores a serem utilizados na formação de juízo de valor sobre o objeto a ser avaliado, tornando-se imprescindível a aplicabilidade da análise de mercado, como passo a ser dado para o bom andamento do projeto.

Uma boa análise de mercado deve partir de que “as fontes de informação para o empreendedor podem ser variadas e encontradas de diferentes formas: pesquisas já prontas, dados dispersos, gráficos, tabelas, banco de dados etc... Podem ser providas por instituições ou empresas, por meio das quais se pode obter, muitas vezes gratuitamente, os dados que ratificarão as premissas de mercado estabelecidas.” (Dornelas, 2001, p. 141)

Nas organizações do terceiro setor, na busca de otimização dos recursos cada vez mais escassos, é importante que se utilize a análise de mercado, quer seja de forma interna, quanto as formas comparativas a outras instituições, sendo uma ferramenta que nos permite visualizar não somente a retroalimentação de todo o sistema de planejamento estratégico, mas também os riscos que os empreendedores sociais estão sujeitos a correr, no que tange as oportunidades e ameaças, nos pontos fortes e fracos do projeto, tendo nisso um subsídio para a tomada de decisão mais forte, seja de forma de avaliação *ex-ante*, ou na avaliação *ex-post*.

6.7.6 Fontes de recursos

6.7.6.1 Captação de recursos

A captação de recursos, apesar de ser uma preocupação constante de várias organizações sem fins lucrativos, ganhou nos últimos anos enorme importância e passou a ser vista como uma ação que deve ser levada a cabo com uma dose maior de profissionalismo. Com a escassez dos recursos governamentais e de cooperação internacional, e a proliferação de iniciativas e novas organizações, a solicitação e a disputa para a obtenção desses recursos aumentou muito, portanto é crucial que se aumente as fontes de recursos, e se busque ao máximo a otimização do que se dispõe.

Nas organizações sem fins lucrativos é essencial o uso eficiente dos insumos colocados à disposição da equipe dirigente do projeto afim de gerar os produtos propostos para que se alcancem os objetivos e propósitos esperados do projeto.

Quando se apresenta a visão de recursos na realidade brasileira, partindo de que “a redução do poder aquisitivo de grande parte da população brasileira, a pouca tradição de contribuição financeira para projetos e causas sociais, o impedimento legal a pessoas físicas de abaterem suas contribuições nos impostos, entre outros fatores, tornam mais complexa, embora não impossível, a tarefa de convencimento de indivíduos e empresas a investirem financeiramente em projetos sociais.”

Ainda considerando as condições brasileiras de um modo geral, a captação de recursos de uma organização será tão mais eficaz quanto mais ampla for a sua noção de recursos e quanto mais diversificada, criativa e adequada às suas características e ao ambiente externo for a sua estratégia, e isso envolve além de recursos financeiros, recursos humanos qualificados, tecnologia, infra-estrutura e equipamentos que podem ser obtidos e utilizados através de um trabalho sério e profissional nas organizações do terceiro setor, criando não somente produtos/serviços ofertados aos beneficiários, mas sim empreendimentos sociais geradores de receita.

As organizações podem ser classificadas pela fonte de recursos que recebem, a origem destas fontes que são: venda de produtos e serviços, subsídios, doações e atividades de captação de recursos, e taxas (mensalidades etc.) dos associados. Ao considerar-se a fonte principal de financiamento, esta tem um impacto na liberdade estratégica, como mostra a figura 24, proporcionando pouca, alguma e grande liberdade estratégica.

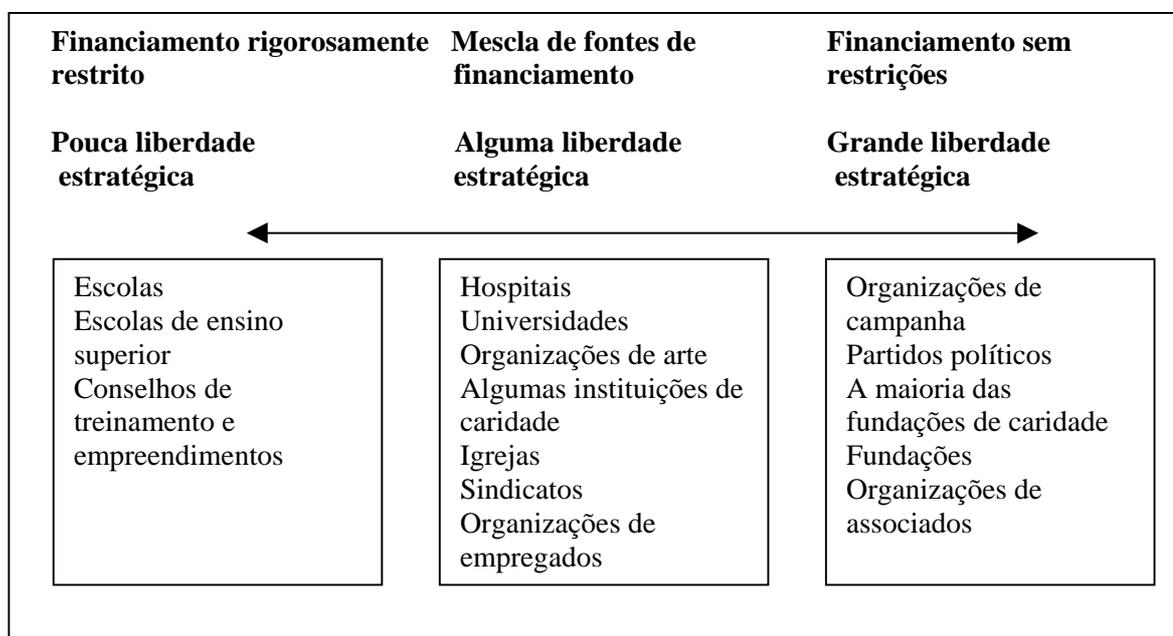


Figura 24 – Influências da fonte de recursos sobre a liberdade estratégica

Fonte: Hudson, 1999, p. 241.

Entre essas classificações, existem organizações dependentes de várias fontes de recursos, e elas têm algumas restrições e alguma liberdade, o que se torna importante que seja descrito no projeto para demonstrar quem é a organização, qual sua missão, o que pretende, o que faz, pontos estes que serão analisados quando da definição do foco da avaliação que será dado.

Nas organizações do terceiro setor quando se trata de alocação recursos, devem ter bem definidos seus projetos, serviços e ações, ter boa capacidade de apresentar o que sua organização faz, a disseminação com ética e transparência, conhecer bem o público que é ou pode vir a ser simpático à sua atuação, saber identificar as suas necessidades de recursos e junto a quem obtê-los, saber também como comunicar-se com os seus possíveis apoiadores, informando-os, sensibilizando-os, indicando como podem contribuir e a importância desta contribuição, e por último, ter um bom procedimento de planejamento e organização das ações de captação.

6.7.6.2 Investimentos

Quando se fala de investimentos nas organizações do terceiro setor, refere-se mais precisamente aos financiadores de projetos sociais, e uma das qualidades que distingue estas organizações está na habilidade de levantar finanças e recursos de várias fontes diferentes.

A maior parte dos financiamentos de projetos sociais vem do governos centrais e locais, autoridades da saúde, fundações e empresas, porém hoje em dia, estes financiadores querem o retorno pelo dinheiro investido, o que torna a qualificação e profissionalização das instituições imprescindível.

Muitos são os pedidos recebidos pelas fundações, e estas estão cada vez mais rigorosas na seleção do que vão atender, e para isso os projetos devem ser bem feitos, de forma a valorizar quem está buscando o recurso. Existem algumas razões dos governos para investirem nas fundações, entre elas encontram-se:

- podem ser menos dispendiosas e mais eficientes do que os fornecedores do setor público e privado;
- são criativas e trabalham bem na busca de novas idéias;
- podem engajar grupos de usuários que estão às vezes fora do alcance das agências governamentais;
- tem facilidade para obter apoio político e financeiro de várias fontes;
- usam a mão-de-obra voluntária;
- são acessíveis e podem ajudar no desenvolvimento de políticas; e
- são um meio de o governo agir numa questão política (e não ser culpado se as coisas não derem certo).

Os investidores ou financiadores estão cada vez mais convencidos da importância de aplicar recursos em projetos sociais, pois “o mundo dos negócios tem um motivo adicional para fornecer recursos. As empresas desejam aliar-se a organizações que promovam seus negócios. Querem ter o bom papel de ‘provedoras’ perante a sociedade e exercendo um papel ativo nas comunidades

que servem. Além de filantrópicas, as empresas também querem ligar-se a causas diretamente relacionadas com seus objetivos empresariais.” (Hudson, 1999, p. 276)

O processo de alocação de recursos, mostrado na figura 25, expõe a diferença entre os grandes e pequenos financiadores e sua programação de investimentos, tendo como principal alvo, os grandes financiadores, porém a maior parte do processo é aplicável às fundações menores, que têm baixos custos administrativos. No processo, é fixado o seu propósito, estabelecido seus objetivos, é revisado os critérios de financiamento, é feita uma avaliação do desempenho de cada provedor e do desempenho geral do programa, e finalizando com a retroalimentação do processo.

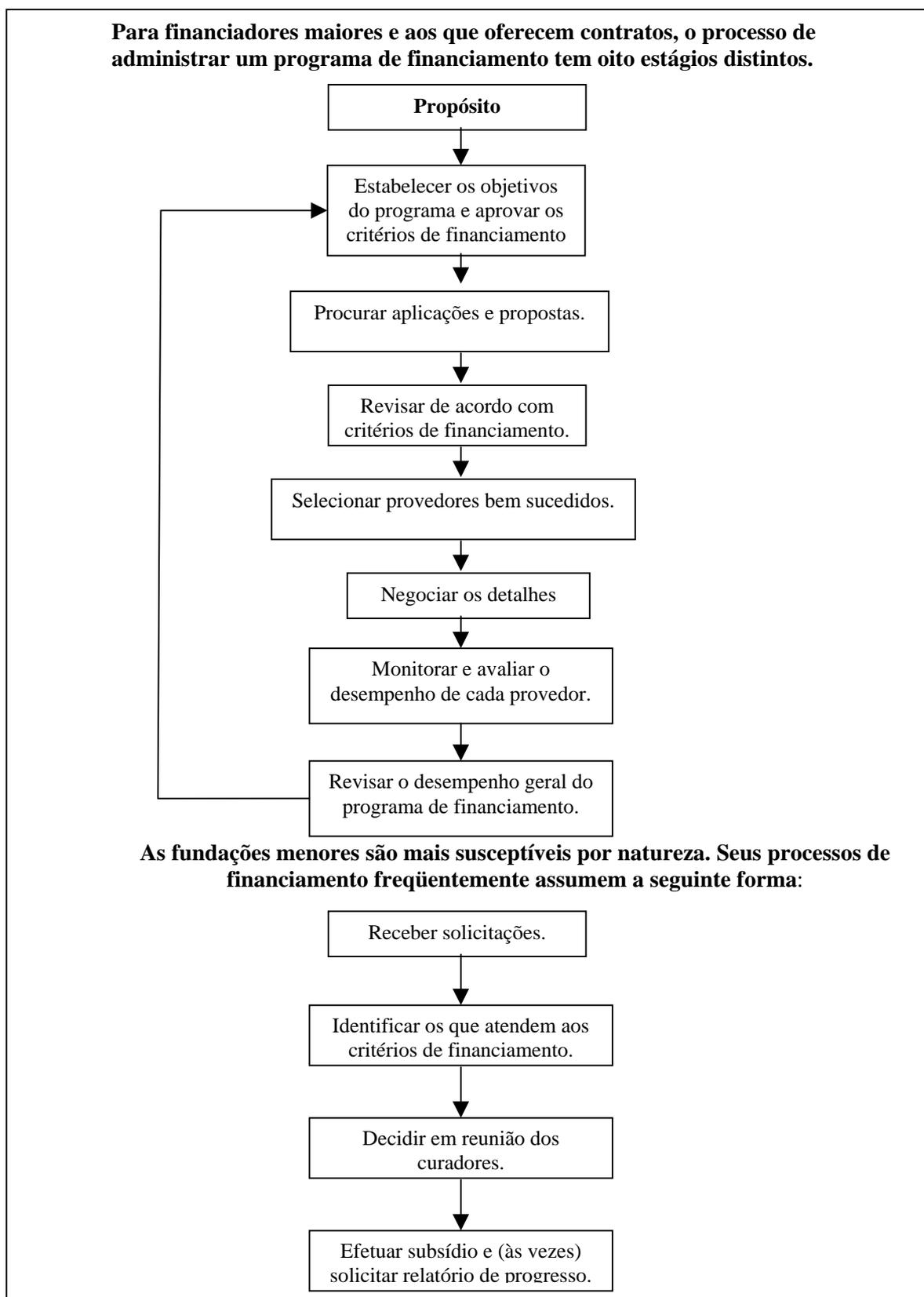


Figura 25 – O processo de alocação de fundos

Fonte: Hudson, 1999, p. 278.

6.7.7 Sustentabilidade

O subcritério sustentabilidade é cada vez mais almejado pelas organizações do terceiro setor, pois a diminuição de recursos e a incapacidade dos governos de oferecer serviços sociais para a população em geral de qualidade, fez com que houvesse uma maior quantidade de instituições, levando a otimização dos recursos disponíveis, e a busca de uma sustentabilidade não somente para os projetos sociais desenvolvidos, mas para as organizações como um todo.

Para Tancredi (2001) a “sustentabilidade é vista sob duas dimensões: a sustentabilidade financeira é condição importante para assegurar os recursos extraordinários com flexibilidade para o desenvolvimento de formas inovadoras de trabalho; e a sustentabilidade da motivação para as inovações, entendida como a manutenção de um estado de permeabilidade para a incorporação de mudanças de atitudes e comportamentos por parte das pessoas e instituições.”

A sustentabilidade financeira está mais relacionada com as estratégias de busca de fontes de financiamentos e de novos patrocínios para o projeto, enquanto a sustentabilidade vista como motivação para as mudanças se relaciona mais com dinâmica destes estados e as estratégias para manter um alto nível de motivação entre os atores participantes do projeto, ou seja, os interessados primários.

No processo de avaliação de projetos sociais, é levado em conta a abordagem da avaliação, e o foco que esta tomará, e também como parte integrante dos interessados primários.

Uma boa estratégia de captação de recursos também contribui para que uma organização seja mais autônoma frente as mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento, com a maior capacidade de manter sua identidade e não abrir mão de sua missão e valores. Mais que auto-sustentação, trata-se na realidade de garantir a sustentabilidade dos propósitos e iniciativas da organização, reduzindo desta forma a vulnerabilidade e a subordinação, que são tão comuns quando se depende de poucas fontes financiadoras.

Na busca da sustentabilidade, muitas organizações no Brasil, tem buscado capacitar-se na elaboração de projetos de financiamento e de realização

de ações permanentes ou campanhas para angariar contribuições financeiras de indivíduos ou empresas (*fundraising*), porém é necessário que além disso, essas organizações tenham uma política de captação de recursos apoiada na capacitação e otimização, tanto dos recursos materiais, monetários, quanto humanos.

6.7.8 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa se constitui em uma parte importante de um projeto, pois a parte de planejamento, devendo se possível estar a cargo de analistas para que estes auxiliem o gestor do projeto no que tange a criar e manter um sistema de informações e um cronograma de implementação desses projetos, para que então possam ser tomadas decisões, tanto na avaliação *ex-ante* ou *ex-post*.

Na orçamentação, se tem uma seqüência de programação de atividades que começa pela administração dos recursos financeiros materiais e humanos, onde são dados os elementos tradicionais de administração e acompanhamento do uso eficiente dos recursos financeiros e materiais e da gestão dos recursos humanos do projeto. Como outra atividade, se tem os sistemas de informação e controle, onde são revistos o desenho e aplicação desses sistemas para a monitoração e controle das ações. Para finalizar, encontram-se a atividade de avaliação da efetividade do projeto, o alcance dos objetivos propostos.

Ao montar um orçamento depara-se com estimativas, e as vezes não se tem parâmetros suficientes, por isso, estas estimativas devem ser “calculadas com as fórmulas paramétricas e determinadas a partir do cálculo de proporcionalidade. Embora estas estimativas de alto nível sejam úteis no processo de seleção dos projetos, não são precisas o suficiente para a gestão de um projeto. Uma vez aprovado o projeto, surge a necessidade de uma estimativa de custo precisa e detalhada.” (Verzuh, 2000, p. 212)

Na avaliação de projetos sociais o orçamento auxilia para que se determine o foco que será dado a avaliação, influência na identificação dos interessados primários, e também é um subcritério muito utilizado no levantamento e análise das informações coletadas, tornando o projeto mais

eficiente e empreendedor na sua forma de concepção e em busca da otimização dos recursos disponíveis, na maior rentabilidade e relação ao orçamento.

6.8 Programando a avaliação de projetos sociais

A avaliação de projetos sociais por muito tempo foi considerada como uma atividade inútil e onerosa, pois gerava muitos dados e eram escolhidos com base para alcançar uma completa precisão, confiabilidade e validade, o que gerava um certo ceticismo nos gestores desses projetos. Muitos crêem que a avaliação é para provar o sucesso ou fracasso de um projeto, porém a avaliação deve ser vista como uma ferramenta contínua na mudança de paradigmas.

Para que se tenha um bom programa de avaliação é necessário considerar que tipo de informações se tem coletadas, quem são os interessados primários, qual a cobertura social, qual e como será feita a disseminação dos resultados, as equipes envolvidas, enfim, é o necessário para que se coloque um bom projeto em andamento.

6.8.1 Definindo avaliação de programas sociais

A avaliação de programas é “a coleta de informações cuidadosamente realizada sobre um projeto ou aspectos destes para a tomada de decisões necessárias sobre este.” (McNamara, 2001)

Existem pelo menos 35 tipos diferentes de avaliação, porém os mais utilizados são: análise de custo/benefício, efetividade, formativo, somativo, marco zero, meta-baseado e processamento de resultados. Entre esses tipos, de acordo com o tipo de aprendizado que se quer ter sobre o projeto, é que se utilizará o tipo mais adequado.

As razões mais freqüentes para utilizar-se a avaliação de programas são:

- entender e verificar o impacto dos produtos/serviços gerados pelas organizações sem fins lucrativos;

- melhorar mecanismos de realização dos serviços, a busca da eficiência;
- verificar se está se fazendo o que realmente se gostaria de fazer;
- facilitar a administração das metas, se conhecendo efetivamente estas;
- produzir dados e verificar resultados que possam ser utilizados na divulgação e disseminação destes;
- gerar comparações válidas entre projetos; e
- examinar e descrever completamente os projetos para a aplicabilidade em outro lugar.

6.8.2 Planejando sua avaliação

Para que se tenha uma eficácia na avaliação de projetos sociais, se faz necessário que os gestores sociais tenham em mãos um número significativo de informações, sobre o público-alvo, o produto/serviço ofertado por determinado projeto, suas metas, orçamentação e recursos disponíveis para a implementação do projeto que se pretende. É preciso ainda que se tenha clareza quanto ao que se quer e quem se quer avaliar, mormente quando os recursos são escassos, e para isso as considerações fundamentais a serem feitas são:

- Para que propósitos está sendo feita a avaliação final;
- quem são os interessados primários, e qual é o público para a disseminação;
- quais os tipos de informações necessárias, para que se entenda o processo de produto/serviço, suas contribuições, atividades e produções, pontos fortes e fracos e também os benefícios para o público beneficiário;
- de que fontes devem ser coletadas as informações e quando devem ser pedidas;
- a forma de como devem ser coletadas estas informações, ou seja, por questionários, entrevistas, documentação examinadora, observação a clientes ou colaboradores; e

- quais os recursos que estão disponíveis para a coleta de informações.

Para que se tenha um bom planejamento da avaliação, é necessário que se defina o tipo de avaliação que vai ser feita. E os três tipos mais comuns são avaliação baseada em metas, onde são verificados até que ponto os programas estão conhecendo as metas pré-determinadas ou objetivo. Outro tipo é a avaliação baseada no processo, ou seja, deve-se entender como o programa realmente funciona, verificando seus pontos fortes e fracos, são mais aplicadas para programas que estão em funcionamento a muito tempo, e apresentam uma grande quantidade de reclamações, porém apresentam um bom índice de replicação.

O terceiro tipo de avaliação, é a avaliação com o foco nos resultados, isto é, baseada em resultados diretamente relacionada a segmentação e a cobertura social dos interessados primários. Nesta avaliação deve-se perguntar se realmente está se fazendo as atividades que se acredita serem as melhores em função do público-alvo selecionado, isso tudo em um processo de aprendizagem continuada (no conhecimento, nas percepções, atitudes ou habilidades), sendo usada com freqüência nas organizações com um processo mais avançado de profissionalização de gestão social, e que já foram implantadas unidades de serviços, e seguramente o resultado da avaliação é bastante eficaz.

6.8.3 Avaliação de métodos para a coleta de informações

O levantamento de informações é um dos passos mais importantes no processo de avaliação de projetos sociais. O quadro 19 mostra seis métodos mais utilizados, juntamente com o seu propósito geral, suas vantagens e desafios para uma coleta de dados com êxito, na busca da eficiência na implementação do projeto.

QUADRO 18 – Métodos para a coleta de dados

MÉTODO	PROPÓSITO GERAL	VANTAGENS	DESAFIOS
Questionários, pesquisas, listas de conferências	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir de modo mais rápido e fácil grande quantidade de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • É anônima; • tem custo baixo; • administrar grande quantidade de pessoas; • adquire grande quantidade de dados; • muitos questionários de amostra já são existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possa não ter uma avaliação cuidadosa; • formulários podem influenciar as respostas; • é impessoal; • pode se ter que provar o perito; e • não adquire um tempo longo de duração.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Quando se quer entender alguém de forma completa, impressões, experiências, acrescenta mais que os questionários 	<ul style="list-style-type: none"> • A informação tem uma maior abrangência; • desenvolve relação com o beneficiário, se tornando flexível com este. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ocupar muito tempo; • pode ser difícil a análise e a comparação; • pode ter custo alto; • entrevistador pode influenciar as respostas do beneficiário.
Revisão de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma impressão de como está o programa sem interrompê-lo, revisando a aplicação dos recursos e rotinas em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquire informações exclusivas e históricas; • não interrompe o programa; • informação já existente; e • tem pouca influencia sobre a informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupa muito tempo; • informação pode estar incompleta; • se ter clareza sobre o que se está querendo; • não é flexível, se restringe a dados já existentes.

continua

continuação

Observação	<ul style="list-style-type: none"> • Colher a informação o mais precisa em relação ao programa, operando em relação aos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operação com visão de como estão ocorrendo os fatos realmente; • podem se adaptar aos eventos quando estes acontecem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser muito complexo; • pode colocar as observações por categorias • pode influenciar o comportamento dos participantes do programa; • pode ter um alto custo.
Grupos de foco	<ul style="list-style-type: none"> • Explora um tópico a fundo, as reações, experiências ou sugestões, as reclamações comuns, é muito útil na avaliação de como está a comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> • É um método rápido; • é eficiente para se adquirir uma gama de informações em menos tempo; • pode se ter como informação fundamental no programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser de difícil análise das respostas; • pode precisar de facilitador; • Pode ser muito seguro; e • pode ser de difícil programação com 6 a 8 pessoas.
Estudos de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Entender completamente ou descrever as experiências dos beneficiários do programa, e administrar a comparação através destes casos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descreve de forma completa a experiência do beneficiário em relação ao programa, seus processos e resultados; • pode fazer a replicagem do programa de melhor forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode consumir um tempo grande para levantar, organizar e descrever informações; • pode ter maior profundidade na informação levantada, em função ao seu tamanho.

Fonte: McNamara, 2001.

O avaliador de projetos deve sempre utilizar uma combinação desses métodos, pois se tendo um questionário para coletar muitas informações e de forma rápida, as entrevistas podem ser mais úteis, já os estudos de caso podem ser usados para se ter mais detalhes com base na análise comparativa. O avaliador ainda pode contar com quatro níveis de informações que são coletadas

dos beneficiários: reações e sentimentos, o aprendizado adquirido, as mudanças de habilidades e comportamentos, e a efetividade.

6.8.4 Analisando e interpretando a informação

Ao se realizar uma coleta de informações, estas devem ser analisadas e interpretadas, e os pontos geralmente focados são a análise quantitativa e qualitativa, para isso segue-se alguns fundamentos importantes, que são:

- Sempre começar pelas metas e objetivos, quando analisarmos questionários, entrevistas ou grupos de foco, isso auxilia na identificação dos pontos fortes e fracos;
- deve-se organizar em ordem cronológica por entrada dos interessados primários no programa;
- em uma avaliação baseada em resultados, deve se agrupar por categorias, isto é, por indicadores de resultados.

Na análise básica de informação quantitativa devem ser feitas cópias dos dados, a tabulação das informações com as médias para cada pergunta (a pontuação), deve-se considerar a quantidade das respostas por classificação, atribuindo índices.

A análise básica de informação qualitativa, são respostas verbais ou escritas, portanto devem ser lidas todas as informações, organizando os comentários por grupo, ou seja, sugestões, pontos fortes e fracos, experiências semelhantes, recomendações, produções e indicadores de resultados. Pode-se ainda tentar identificar padrões ou relações causais nos temas abordados, em função de disponibilidade, área geográfica, etc.

O avaliador deve sempre fazer a interpretação comparativa em função da sua expectativa em relação ao programa, seus resultados obtidos e esperados, a descrição das experiências, isto é mais importante quando se está administrando uma avaliação de processo. Deve ser considerado as recomendações feitas, que serão registradas em relatórios de forma associativa para que possam justificar as conclusões.

6.8.5 Relatórios, utilização e disseminação

Após a coleta, a análise e a interpretação das informações, tem-se a elaboração de relatórios. Para isto deve ser observado para quem se destina, sua utilização e a disseminação do projeto em si, a avaliação da possibilidade de replicagem em outros lugares.

Os relatórios devem ser elaborados em função da extensão que pretendem ter, se é para financiadores, fundações, empregados, beneficiários ou público em geral, e em relação a isso deve ser observado o que cada grupo dará mais importância, se colocando em evidência tais pontos.

Um bom plano de avaliação pode assegurar no futuro que os programas sejam levados de forma mais eficaz, para isso o relatório deve ser documentado e conter alguns pontos a serem formatados:

- Página de título, índice, resumo executivo das recomendações, o propósito do relatório com o tipo de avaliação que foi desenvolvida e que decisões estão sendo auxiliadas com essa avaliação;
- dados sobre os produtos/serviços que estão sendo ofertados, incluindo o histórico do público-alvo e suas necessidades, sua cobertura social, a efetividade em relação ao esperado;
- provimento de pessoal necessário para o desenvolvimento do projeto;
- metas da avaliação geral, sua metodologia de levantamento dos dados, sua análise e interpretação, suas conclusões e recomendações; e
- apêndice, quando necessário, pois depende das metas do projeto em questão, onde serão colocadas tabelas auferidas, atestados, comentários feitos pelos beneficiários do programa, estudos de casos e literaturas relacionadas.

É de fundamental importância que se tenha um bom relatório, pois com base neste é que será avaliado por interessados no programa, e se fará também uma análise da possibilidade real da disseminação do programa para outras regiões do estado, país ou até mesmo a nível internacional.

6.9 Modelo proposto para a avaliação de projetos empreendedores sociais

A avaliação de projetos sociais é uma ferramenta, um instrumento prático e imediatamente aplicável de forma a alcançar o sucesso dos projetos de intervenção na realidade, e pode-se observar que as organizações e instituições, cujos esforços são muito grandes, gerando impactos nas comunidades selecionadas, são capazes de estruturar processos sistemáticos de avaliação em busca da eficácia dos projetos.

Com base nos estudos apresentados neste trabalho, propõe-se um modelo de avaliação de projetos sociais, de forma sucinta e fácil aplicabilidade, partindo-se de três momentos da avaliação apresentado por Marino (2001), o marco zero, o processo e o resultado.

A avaliação de processo se dá após o planejamento, quando se tem início a implementação das ações na busca dos objetivos estabelecidos. Geralmente é um processo turbulento, o que exige uma certa compreensão dos fatos e fenômenos sociais que possam ocorrer sem perder de vista a missão e os princípios valorizados no projeto. Nessa fase se tem o monitoramento contínuo das atividades, a reflexão sobre a dinâmica interna e externa da equipe responsável, isto é, as relações entre os membros da equipe e sua interação com o público-alvo.

A avaliação de resultados se dá mais na fase final do projeto, onde se faz a análise dos resultados, analisa os benefícios proporcionados aos interessados primários (público-alvo, parceiros e equipe responsável) durante ou após a sua implementação. Isso requer indicadores definidos, critérios norteadores do sucesso do projeto, sendo essencial que todos os que participaram do projeto sejam ouvidos, e que se utilize parâmetros quantitativos e qualitativos de resultados.

O marco zero (terminologia apontada por alguns autores) é quando o efeito final de um projeto deve ser comparado aos iniciais, isto é, no marco zero, avalia-se o quanto o conjunto de ações realizadas afetou ou não o público-alvo. Para o modelo proposto partiu-se dessas três abordagens, marco zero, processo e resultados, por estarem diretamente ligadas ao ciclo de vida dos projetos.

O modelo proposto é constituído por sete passos, servindo para os três momentos da avaliação e, sendo que cada passo é específico, de acordo com o

foco da avaliação. A figura 26 apresenta os passos em forma de degraus a serem vencidos.



Figura 26 – Os passos da avaliação

PASSO 1 – Decisão sobre o foco da avaliação

Significa pensar e decidir sobre um conjunto de fatores que compõe o processo, implica em fazer escolhas baseadas na análise das necessidades de se avaliar, surgindo então o tipo de avaliação que será feita, em relação ao momento cronológico (marco zero, processo ou resultado), os motivos e os responsáveis, sendo *ex-ante* ou *ex-post*, o que exige uma reflexão sobre os objetivos, recursos disponíveis e a melhor estratégia para se ter eficácia.

Pode-se ter um menu com muitos tipos de avaliação, porém as que mais apresentam bons resultados são as que serão utilizadas neste modelo, o foco de avaliação de marco zero, de processo ou formativa, de resultados, de impacto ou formativa e a de análise custo-benefício social.

Perguntas para orientar na definição do foco:

- Porque iniciar um processo de avaliação?

- Quem vai usar as informações resultantes da avaliação?
- Você está interessado em avaliar o processo, os resultados ou ambos?
- Como as conclusões serão utilizadas?
- Qual será o papel dos envolvidos (interessados primários)? E qual o tempo disponível dessas pessoas?
- Existem recursos para a avaliação?
- Qual será o cronograma da avaliação?
- Será necessário um avaliador externo?
- Que se deseja incluir no relatório final?

PASSO 2 – A formação da equipe

As pessoas são a matéria-prima básica de um projeto social, portanto o sucesso depende fundamentalmente da equipe que coordena e da relação estabelecida com o público-alvo e outros interessados. Deve-se ter uma equipe com no máximo cinco pessoas, aprovadas pelo gestores do projeto e que ocupem posições chave na organização.

O maior desafio da equipe será o de envolver o público, gerando informações que orientarão decisões estratégicas do projeto. Deve estar preparada para lidar com dificuldades e riscos. A equipe deve realizar o seguinte:

- Conhecer os envolvidos na avaliação, sua evolução, seus propósitos, a estrutura organizacional e as expectativas do projeto a curto, médio e longo prazo;
- seus membros devem se envolver e conquistar a confiança do público;
- deve ser informada de forma contínua e ter constante interação com o gestor;
- ter em mente a necessidade de se realizar uma avaliação útil e acessível a todos;
- todos devem estar abertos a mudanças, aprendizado contínuo;
- devem ser definidos os objetivos, passos e prazos claros da avaliação, bem como os seus papéis.

A equipe de avaliação deve estar atenta para as suas principais atribuições básicas, que são a condução e a divulgação do processo e dos resultados da avaliação.

PASSO 3 – Identificação dos interessados

Este passo é composto pela definição dos interessados primários, as perguntas orientadoras para a avaliação e também pela formulação dos indicadores. O projeto social é concebido para atender às necessidades de um determinado público ou comunidade, e o termo interessados primários provém da interação estabelecida entre todas as pessoas que tem alguma expectativa em relação a determinado projeto.

Partindo de cada momento da avaliação (marco zero, processo e resultados), estar-se-á interagindo com grupos de interesse que serão o foco da avaliação, portanto é importante que se ouça as pessoas, pois isso gera respeito e a retribuição será com maior comprometimento.

Marco zero { análise situacional → público-alvo → leitura da realidade

Processo {
 Conteúdo: conceitos, objetivos e visões
 Interação: relações humanas internas e externas
 Procedimentos: método e a técnica adotada na execução

P.S. A equipe do projeto é quem definirá os conceitos, os objetivos, os procedimentos e estabelecerá relações com o público-alvo, logo o foco da avaliação de processo será a equipe coordenadora.

Resultados { público-alvo → mudanças e o que acrescentou a este

Como exemplo, pode-se ter um projeto de educação complementar, o **marco zero** seriam as crianças os interessados primários, no **processo** seria a

equipe coordenadora, e no **resultado**, seria as crianças e suas famílias, a comunidade, a instituição e a equipe coordenadora.

Após definidos os interessados primários, devem ser formuladas perguntas de orientação para a avaliação, são a partir dos objetivos do projeto e das expectativas do financiador, e sempre de forma a se perguntar se está no caminho certo, ou se está saindo do foco da avaliação.

Quanto aos indicadores, são elementos concretos que indicam a medida de sucesso ou fracasso em relação aos resultados esperados, devem ser observados e pré-definidos, pois irão orientar a escolha de métodos para a coleta de dados ou informações no processo de avaliação, como exemplo se tem a melhoria da auto-estima, a auto-confiança, a evasão escolar, a auto-imagem, o desempenho escolar, o convívio familiar, a renda familiar, a inserção no mercado de trabalho. Estas perguntas podem ser dirigidas ao público-alvo diretamente afetado, aos pais, aos monitores e colaboradores, e professores/instrutores em geral.

As perguntas principais a serem feitas são:

- Em que medida o projeto contribui para aumentar a auto-estima dos participantes do projeto?
- Em que medida o projeto contribui para aumentar a auto-confiança dos participantes do projeto?
- Que tipo de atividades estão sendo desenvolvidas?
- Como o público-alvo reagiu as atividades propostas no início?
- Quais habilidades que foram desenvolvidas?
- Quais as mudanças em termos de atitude e comportamentais?
- Quais aspectos extra-classe que são considerados como prejudiciais ao projeto?

PASSO 4 – Coleta de informações

O elemento básico para a tomada de decisão nas diferentes fases de um projeto é a informação, e no momento da coleta de informações, o papel do avaliador é o de criar as condições e meios para que as informações necessárias sejam levantadas, para isso existem uma série de métodos que facilitam este trabalho, e que estão divididos em qualitativos e quantitativos. A primeira

expressam valores e referências não objetivas, mas sim subjetivas às pessoas, são mensuráveis mas não numéricos. As quantitativas, ao contrário, são aquelas que podem ser expressas em números, dando uma visão objetiva a qualquer um que tenha acesso aos dados:

- a) **Métodos quantitativos:** nos projetos sociais, a avaliação pode considerar números referentes a produtos (cursos, palestras, consultas, etc ...), também o número de participantes das diferentes atividades desenvolvidas pelo projeto, ou perfil do público-alvo. Os dados coletados podem ser trabalhados em forma de estatísticas descritivas, tendo como parâmetro as estatísticas oficiais.
- b) **Métodos qualitativos:** é necessário que se tenha claro o que se busca, portanto deve-se definir os indicadores de resultados, sendo que os três instrumentos de mensuração qualitativa são: observação, entrevista e estudo de documento.
- c) **Método da observação:** a observação e a percepção seletiva e sistematizada de situações que ocorrem no dia-a-dia de um projeto, tendo como vantagem permitir que os usuários da avaliação compreendam como o público-alvo do projeto é afetado pela intervenção e como eles reagem a isto. Estas informações servem de complemento ou comprovação de outras fonte (questionários, entrevistas, grupos focais).
- d) **Métodos de entrevistas:** este método busca através de perguntas, levantar o que passa na mente das pessoas, como sentimento, pensamentos, intenções, mudanças de comportamento e os valores dados aos objetos e às pessoas em geral. As entrevistas podem ser usadas em todas as fases da avaliação (marco zero, processo e resultados), porém é na de resultados que são mais proveitosas por aprofundarem mais a situação sob perspectivas de diferentes interessados. As perguntas a serem feitas são:
 - Quais mudanças os participantes percebem em si mesmos como decorrência de seu envolvimento com o projeto?

- Que resultados são percebidos no público-alvo?
- Quais os resultados comparativos com os indicadores de marco zero?
- Quais foram as experiências marcantes vivenciadas pelos participantes?

Existem quatro tipos de abordagens para entrevistas e suas características principais. O quadro 19 mostra estas abordagens e como é utilizado o modelo proposto de avaliação.

QUADRO 19 – Abordagens para entrevistas

Tipo de entrevista	Características
Conversa informal	Não se faz questões, não se usa palavras premeditadas, emerge do contexto imediato, dá-se curso natural ao diálogo.
Entrevista dirigida	Defini-se os tópicos e questões antecipadamente com um roteiro geral, de forma que as palavras serão escolhidas e ordenadas de acordo com o curso da entrevista.
Entrevista padronizada aberta	Define-se as palavras e a seqüência exata das perguntas com antecedência, utilizando as mesmas perguntas em todas as entrevistas e na mesma ordem, de forma aberta.
Entrevista com campo limitado de resposta	Elabora-se perguntas e categorias de respostas antecipadamente, e os entrevistadores deverão escolher entre as categorias propostas.

Para um melhor aproveitamento da entrevista, seja em qualquer uma das abordagens, é necessário um planejamento prévio, na elaboração dos roteiros e na escolha certa de instrumentos específicos da técnica escolhida. São perguntas feitas de forma aberta, dentro de uma seqüência do espaço temporal que é utilizado (passado, presente e futuro), e de acordo com o tema das questões. Exemplo:

Dados pessoais	{ Qual a sua idade? Qual o nível de escolaridade? Qual a ocupação? Onde reside? Qual a sua relação com o projeto? Por quanto tempo atua ou atuou no projeto?
Experiência / Comportamento	{ Caso eu também fizesse parte do projeto, o que veria você fazendo? Caso fosse hoje um dia típico de trabalho o que você estaria fazendo? Que experiências você vem tendo com este projeto?
Opinião/ valores e Questões	{ O que você acredita que esteja ocorrendo? O que você pensa a respeito de...? o que você gostaria de ver acontecendo? Qual é a sua opinião a respeito de...?
Percepção	{ Quando você adentra ao projeto, o que você vê? O que ouve quando dirige a palavra à equipe do Projeto?

Embora qualquer dos temas possa ser trabalhado nos diferentes momentos, possibilitando diferentes tipos de questões, é importante mesclar e definir qual o tópico e em qual tempo é interessante ser abordado.

Ao aplicar-se um questionário, alguns pontos devem ser observados:

- Deve-se determinar exatamente o que se quer saber;
- deve-se determinar quem preencherá o questionário;
- deve-se fazer perguntas curtas e claras, com uma linguagem simples;
- deve-se evitar o uso de palavras vagas, como 'geralmente', 'normalmente', 'tipicamente', 'em média', 'tipicamente';

- deve-se procurar elaborar questionários atraentes, com um formato de fácil compreensão, verificando a relação entre as perguntas, se respondeu sim, ou não.

Como formas mais aconselhadas de se aplicar questionários e fazer entrevistas, se tem: entrevista individual pessoal, verbal ou escrita; entrevista individual por telefone; entrevista por telefone; e entrevista com grupo foco, sendo que esta última será uma abordagem à pequenos grupos para se obter informações qualitativas sobre tópicos específicos, em torno de oito a doze pessoas, numa espécie de amostragem.

A coleta de informações deve ser documentada, isto é, deve constar os seguintes registros: documento original do projeto; declaração da missão; princípios e normas que regem as ações; organogramas da organização e do projeto; cronogramas de atividade; anotações referentes aos serviços prestados; fichas de inscrição ou de matrícula; atas de reuniões; relatórios; e material de divulgação. A união de todos estes documentos permitirá que se faça um histórico do projeto, servindo de base para o avaliador as questões que vão orientar o processo.

PASSO 5 – Análise dos fatos

A análise e interpretação de dados e seu processamento é o passo em que é tabulada as informações coletadas, e o processamento pode ser feito de forma manual ou computadorizada, dependendo do número de dados a serem levantados, sendo que os dados numéricos obtidos através de diferentes formas de coleta de dados (entrevistas, documentação, questionários...), são trabalhados para resultarem em média e percentagem, pois são as formas que mais expressam conclusões sobre resultados numéricos.

Tanto a média como a percentagem, é preciso que se tenha definido os padrões de referências, que nos orientarão para fazer um juízo crítico do desempenho.

Os dados qualitativos são apresentados de forma descritiva (palavras, frases, sentenças, parágrafos ou narrativas), o que dificulta a análise e a interpretação. Para isso se tornar mais acessível, deve-se observar a especificidade da avaliação e separar os dados por grupo, e em seguida, separar

as informações por tema abordado em cada grupo, e então partindo-se para a interpretação, que é o momento crucial da avaliação. O quadro 20, mostra a forma de como os dados qualitativos devem ser interpretados, com a aplicação de critérios e parâmetros estabelecidos, em função dos objetivos, atividades, indicadores, temas, ligações e hipóteses conclusivas.

QUADRO 20 – A interpretação dos dados

<i>Objetivo 1</i>	<i>Objetivo 2</i>	<i>Objetivo 3</i>
Principais atividades	Principais atividades	Principais atividades
Indicadores	Indicadores	Indicadores
Temas encontrados e Relacionados	Temas encontrados e relacionados	Temas encontrados e relacionados
Ligações observadas	Ligações observadas	Ligações observadas
Hipótese conclusiva levantada(s)	Hipótese conclusiva levantada(s)	Hipótese conclusiva levantada(s)

Deve-se ter cuidado com a interpretação dos dados qualitativos de um projeto social, pois nem sempre será algo linear, ou seja, nem todo resultado de análise relaciona-se diretamente aos objetivos propostos. Porém todos os temas encontrados devem ser levados em conta, quando da elaboração das hipóteses conclusivas, não sendo tomadas como verdades absolutas mas passando por um processo de análise comparativa aos dados quantitativos, e com alguns padrões de referências gerados por resultados de projetos ou pesquisas similares ao tema tratado.

Uma vez formuladas as hipóteses, é necessário a sua validação, para assegurar sua confiabilidade, o que será feito através da verificação junto aos diferentes interessados entrevistados de sua concordância ou não quanto as conclusões.

Para finalizar deve-se observar os seguintes pontos:

- Os projetos voltados para a criança e adolescência visam solucionar problemas de natureza sistêmica, provenientes de vários níveis

(biológico/fisiológico, institucional/social, cultural e histórico), portanto determinados resultados não devem ser atribuídos única e exclusivamente à ação de determinado projeto;

- os dados quantitativos, muitas vezes são úteis para complementar e para auxiliar nas interpretações dos dados qualitativos;
- é importante se identificar os parâmetros de comparação, como dados oficiais ou os resultados de projetos similares; e
- para fins conclusivos, o contexto onde ocorreu o projeto deve ser explicitado em termos de parâmetros.

PASSO 6 – Relatório e divulgação

A elaboração do relatório e a divulgação dos resultados devem ser feitas em um curto espaço de tempo, de forma que sejam enxutos, sucintos e de fácil compreensão e leitura. Tem que ser assegurada a qualidade e a exeqüibilidade das conclusões do processo avaliatório, portanto a elaboração de um relatório não deve passar de dois meses a partir do final da análise e interpretação das informações coletadas, sendo que objetivo principal será o de compartilhar os achados da avaliação com todos os interessados no projeto.

O quadro 21, mostra uma estrutura de relatório proposta para a divulgação pretendida, com base em Chianca (2001).

QUADRO 21 – Estrutura proposta de relatório

Tópico	Conteúdo
Resumo	Informações essenciais, o objetivo da avaliação, os resultados encontrados e as conclusões.
Caracterização do projeto	Executor, objetivos, público-alvo, estratégias, tempo de duração.
Plano de avaliação	O foco, os objetivos, os passos, o método da coleta e análise de informações, enfim o caminho usado para se chegar às conclusões.
Conclusões	São as respostas que encontramos às perguntas de orientação da avaliação, relacionamos aos objetivos do projeto.
Recomendações (ou próximos passos)	Se a avaliação for interna, a equipe definirá os próximos passos, se externa, os avaliadores farão recomendações nas avaliações de processo e de resultados.

Os relatórios são feitos para serem lidos e compreendidos numa primeira leitura, por isso devem ser usadas palavras simples, claras, precisas e de uso comum. Frases curtas, *layout* e espaços planejados, deve-se usar subtítulos, destacar os pontos chave, usar listas ou tabelas e não usar notas de rodapé longas, pois informações adicionais e referências devem ser sucintas.

De acordo com seus objetivos, para que sejam divulgados os resultados da avaliação, deve-se usar jornais, rádio e televisão, promover reuniões ou seminários, promover formas interativas de apresentação, pode-se fazer um vídeo de curta duração, e também podem ser feitos cartazes e painéis com gráficos e figuras para colocá-los em locais estratégicos dentro e fora da instituição.

PASSO 7 – Disseminação

Após percorrer todo o processo avaliatório, passando pela definição do foco, formação da equipe, definição de interessados, coleta, análise, interpretação de dados, elaboração e divulgação dos resultados, deve-se definir os próximos passos, ou seja a disseminação, que nada mais é do que a utilização dos resultados da avaliação para a replicagem em outro local do projeto, de forma a

alimentar os processos de tomada de decisão para o planejamento de ações, melhorar a sistemática da própria avaliação e disseminar o projeto com os resultados disponíveis, o que são as opções que nos dizem qual o caminho a percorrer, dependendo do uso dos resultados.

A figura 27, mostra o ciclo da avaliação, com o momento das três opções descritas anteriormente, pois se está fazendo uma avaliação de **marco zero**, os achados deverão ser úteis nas decisões de planejamento das atividades e ações futuras do projeto. Caso se estiver fazendo uma avaliação **de processo**, os achados devem ser utilizados para um replanejamento das ações, e num segundo momento para melhorar o próprio método de avaliação. E se for a avaliação de **resultados**, os achados devem orientar os processos decisórios internos e externos, podendo optar pela continuidade ou não do projeto isto em nível interno, e externamente os financiadores podem optar por prolongar o financiamento ou investir na disseminação dos resultados finais do projeto.

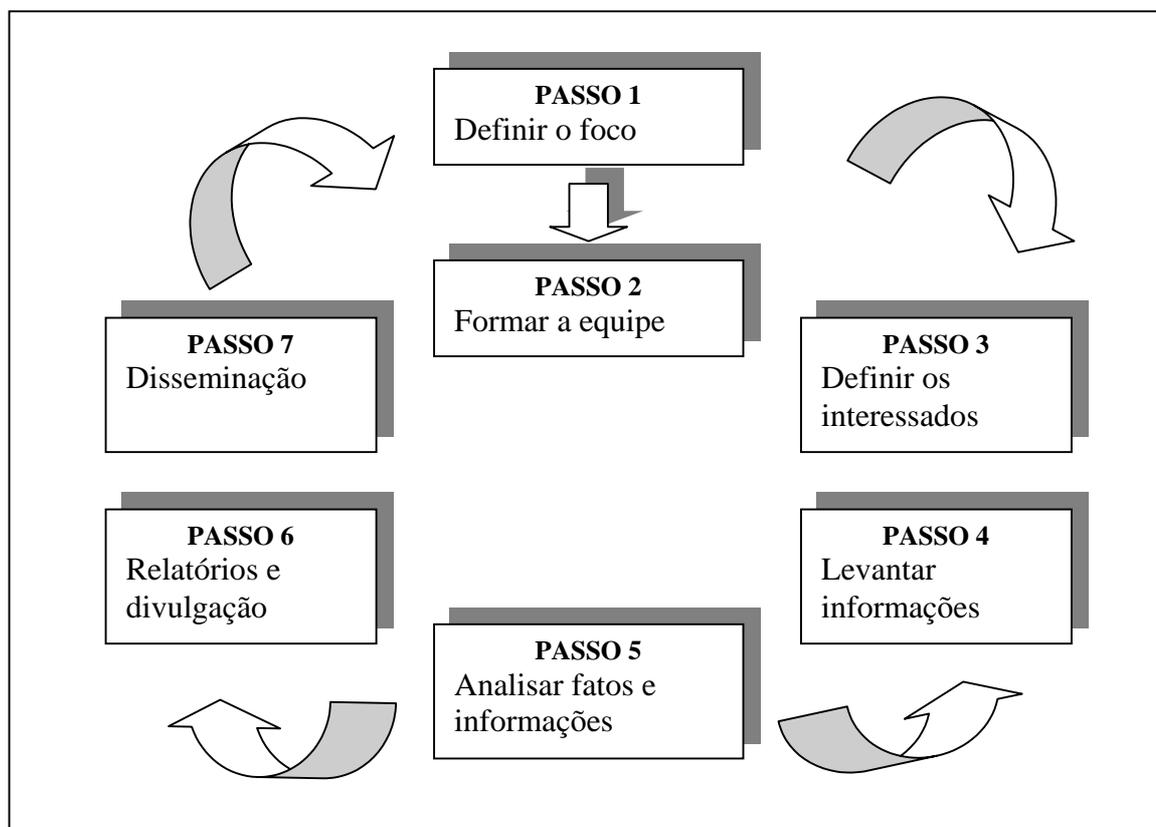


Figura 27 – O ciclo da avaliação

A disseminação de um projeto bem sucedido não é uma tarefa fácil, pois muitas iniciativas que dão certo em determinado local não são apropriados para outros. O contexto externo aliado ao jogo que se estabelece entre os diferentes fatores que interagem na implementação de um projeto social, muitas vezes geram produtos e resultados muito peculiares, impossíveis de serem reproduzidos.

Tem que se ter claro que é impossível produzir-se réplicas ou clones na intervenção social, portanto a replicagem de projetos sociais é de difícil aplicação, tanto a níveis regionais, nacionais e internacionais. Por outro lado deve-se analisar o modelo do trabalho realizado, pois este pode se constituir numa referência muito útil para as outras iniciativas, e aí está a razão de se proceder a uma atitude de disseminação.

O mesmo modelo de trabalho pode ser utilizado em diferentes regiões, porém a que se considerar o ser humano e a comunidade onde ele está inserido, e esta sofre todas as influências relacionadas ao contexto regional, nacional e até global.

A chave do sucesso da disseminação é desde o marco zero, fazer uma análise profunda, crítica e sistematizada do contexto e do público-alvo, com uma detalhada descrição dos procedimentos adotados. Reforçando portanto, a importante função da avaliação, que é de sistematizar as variáveis internas e externas de um projeto, delineando quais condições básicas são necessárias para a implantação dos mesmos em outra realidade.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusões

As organizações do terceiro setor, principalmente na América Latina estão passando por várias mudanças, pois os recursos governamentais e da cooperação internacional vêm sendo reduzidos ou, na sua maioria, se tornando restritos a certos temas, regiões ou projetos, ao invés do apoio direto à organização como um todo. Com a proliferação de iniciativas sociais e de novas organizações que passaram a solicitar e a disputar os recursos cada vez mais escassos, estas instituições precisam inovar na sua estratégia de captação, no planejamento, e na elaboração de projetos de forma eficiente com o uso de racionalidade na busca da sustentabilidade, o que contribui para que uma organização seja mais autônoma frente às mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento, sem com isso perder sua identidade e sua missão e valores.

A avaliação de projetos empreendedores sociais é de fundamental importância, e para que isso seja operacionalizado de forma mais eficiente pesquisou-se quais os critérios que serão utilizados para essa avaliação, pois tendo o planejamento como premissa básica de uma avaliação, a elaboração de projetos passa obrigatoriamente pela definição destes critérios, de forma que se elabore um projeto o mais próximo possível para o atendimento básico e eficaz dos beneficiários do programa estabelecido.

Os projetos sociais que tem na sua formação o cunho empreendedor, onde se procura não somente alocar recursos, mas criar desejos e necessidades no público-alvo atingido, de forma que se tenha uma cobertura social ampla e com resultados eficazes, certamente terão maior respeitabilidade perante a comunidade de interessados para o qual foi definido, pois além de propiciarem

uma intervenção na realidade social, eles criam embasamentos para a continuidade desses programas, não somente nas mudanças geradas, mas quanto a capacidade de capacitar as pessoas para o mercado de trabalho e até mesmo na geração de novos empregos.

A profissionalização das organizações do terceiro setor passa não somente pela mudança de paradigmas de modelos administrativo-organizacionais, mas pela implementação de ferramentas adequadas para subsidiar de forma racionalizada aos colaboradores destas instituições sociais, na elaboração e na avaliação do seus projetos, e com isso gerando uma visão empreendedora não somente nos diretores e executivos, mas nos intra-gestores sociais e nos interessados como um todo.

A avaliação dos projetos sociais tem um papel muito importante no processo de mudança das organizações sem fins lucrativos, pois não é suficiente somente a alocação de recursos e sua otimização, mas sim a adoção de uma política de recursos humanos visando a sua qualificação, a busca de tecnologias, infra-estrutura e equipamentos adequados também fazem parte das necessidades de uma organização, podendo ser obtidos através de mobilização da equipe de colaboradores e voluntários, ou com a venda de produtos/serviços dos empreendimentos geradores de receitas.

Para que a avaliação de projetos sociais se torne uma efetiva ferramenta de gestão, é necessário antes que as organizações do terceiro setor passem por um processo de sensibilização, ou seja, uma mudança nos modelos mentais inadequados, e também numa mudança da cultura organizacional da organização, porém mantendo, mas acrescentando o processo de aprendizado contínuo e na adequação das crenças e valores pré-estabelecidas sem que se perca a sua verdadeira missão que é na maioria das vezes a de propiciar uma intervenção social de forma a impactar as comunidades selecionadas.

Nos anos 70 e 80 a avaliação foi utilizada como um instrumento para comprovar resultados, porém na década de 90, um novo significado foi atribuído à avaliação: o de ferramenta gerencial. Nesta nova perspectiva, destaca-se a participação dos interessados nas intervenções sociais, a equipe responsável como líder do processo e a utilização dos achados como subsídios para planejar o futuro, e é isso que se apresenta neste estudo, e recomendamos a utilização do modelo de avaliação de projetos empreendedores sociais proposto de uma forma

dirigida a possibilitar a aprendizagem de grupos e organizações, partindo de sua própria experiência. Com isso o resultado será o aumento na qualidade das ações e projetos sociais eficazes e empreendedores, propiciando assim a melhoria da qualidade de vida da população.

O terceiro setor tem um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua, tendo no conjunto de instituições que já representa uma força econômica bem mais considerável do que em geral se supõe, tanto nos países industrializados quanto, cada vez mais, nos países em desenvolvimento. E isso parece necessário para o pleno florescimento da democracia e muito útil para o fomento do progresso econômico de determinada região.

7.2 Recomendações

Quando se fala em avaliar um projeto social, recomenda-se que as organizações sem fins lucrativos a façam de forma cognitiva, ou seja, onde os valores e as crenças possam ser passíveis de mudança, e isso se dá na implementação de modelo de aprendizado no contexto organizacional e nos outros sistemas sociais como um todo, e também na busca de um processo de ação e reflexão por parte destas, pois a reflexão ocupa um papel fundamental, que é o de provocar mudanças nas ações dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação de projetos empreendedores sociais, construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência e se utilizando das mais modernas ferramentas de gestão de projetos, e de modelos organizacionais flexíveis para que se tornem eficientes na busca da aplicabilidade dos recursos disponíveis, otimizando cada vez mais sua capacidade de atuação junto aos beneficiários dos seus programas.

Este processo, uma vez implementado é que decorre toda a tomada de decisões, criando-se então um ambiente de aprendizagem contínua nas organizações sem fins lucrativos de forma que estas sejam gerenciadas como organizações de negócios, porém onde sua missão sempre será a melhoria da qualidade de vida da população, e a busca de uma sociedade mais justa onde se

criem oportunidades, e não apenas se preste assistencialismo, pois é necessário que além de “dar o peixe se ensine a pescar”.

Em função das propostas apresentadas alguns critérios foram tratados dentro de limites estabelecidos pelo objetivo deste estudo recomendando-se o seu desenvolvimento em pesquisas futuras de forma a complementar este estudo inicial.

Deste modo, novos estudos preocupados com a avaliação de critérios para projetos empreendedores sociais e também do ambiente de trabalho das organizações sem fins lucrativos devem ser desenvolvidos, pois serão de grande valia para que se estabeleça uma mudança de paradigmas na sociedade em relação a estas instituições.

FONTES DE INFORMAÇÕES

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fonseca, 1998.

ACKOFF, Russel L. **Planeación de empresas**. México: Grupo Noriega, 1994.

AMERENO, Spencer L. C. **Elaboração e análise de projetos econômicos**. São Paulo: Atlas, 1977.

ASHOKA INNOVATORS FOR THE PUBLIC. Disponível em:
<<http://www.ashoka.org/html/lifecycle.html>>. Acesso em: 27 mar. 2001.

BRINCKERHOFF, Peter C. **Social Entrepreneurship: the art of mission-based venture development**. New York, USA: Library of Congress, 2000.

BRUCE, Andy, LANGDON, Ken. **Como gerenciar projetos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CARLSON, Mim. **Winning grants, step by step**. San Francisco, USA: Support Centers of America, 1995.

CHIANCA, Thomaz. Avaliando programas sociais: conceitos, princípios e práticas. In: CHIANCA, Thomaz et al. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 2 v.

COHEN, Ernesto. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

CONTADOR, Cláudio Roberto. **Avaliação social de projetos**. São Paulo: Atlas, 1988.

COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.

CRUZ, Mário. Disponível em: <www.mariocruz.hpg.com.br/instituicoes.htm>. Acesso em: 12 abr. 2001.

DAVIS, Stanley M. **Management 2000**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter F. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo, Nemp Inatel, Disponível em: <<http://www.mater.br/nemp.empres.num>>. Acesso em: 10 abr. 2001.

FREIRE, Fátima de Souza. In: **CONVENÇÃO DOS CONTABILISTAS**, 50., 2000, Rio de Janeiro. Palestra.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 23 abr. 2001.

HIRSCHFELD, Henrique. **Planejamento com PERT-CPM e análise do desempenho**. São Paulo: Atlas, 1978.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUMMEL, Paulo Roberto Vampre. **Análise e decisão sobre investimentos e financiamentos**. São Paulo: Atlas, 1995.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 25 abr. 2001.

KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER, Philip. Definição do mercado. In: DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 55-62.
Entrevista concedida a Peter F. Drucker.

KROETZ, César Eduardo Stevens. Balanço Social. **RBC**, p. 42-51, set./out. 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

Mc LEVINSEN, Arthur P. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. Academy. **Management Review**, n. 2, p. 356, 1984.

McNAMARA, Carter. Guia básico para programar avaliação. Disponível em: <http://www.managehelp.org/np_progs/org>. Acesso em; 22 maio 2001.

MARINO, Eduardo. Aprendizagem e avaliação nas organizações da sociedade civil: primeiros passos para construir organizações que aprendem. In: CHIANCA, Thomaz et al. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

MARINO, Eduardo. Avaliação de projetos sociais. Disponível em: <http://www.fonte.org.br/artigos/art_ava.htm>. Acesso em: 29 maio 2001.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração, conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Harper & Row do Brasil, 1986.

NEMP – NÚCLEO DE EMPREENDEDORES. INATEL. A importância das relações para o empreendedor. Disponível em:
<<http://www.inatel.br.nemp/empree.htm>> Acesso em: 10 abr. 2001.

PAVANI, Cláudia. **Plano de negócios, planejando o seu empreendimento**. Rio de Janeiro, 1997.

PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais. Disponível em:
<<http://www.pnbe.org.br>>. Acesso em: 25 abr. 2001.

PRADO, Darci. Planejamento e controle de projeto. Belo Horizonte, MG: Ed. Desenvolvimento Gerencial, 1998.

REIS, Liliane G. Costa. Marketing: textos introdutórios. Disponível em:
<http://www.rits.org.br/gestão/ge_marktxt.ctm>. Acesso em: 29 jun. 2001.

RIBEIRO, Maisa de Souza & LISBOA, Lázaro Plácido. Balanço Social. **RBC**, n. 116, 1999.

RITS. Disponível em: <[www.http//idac.rits.org.Br/idac.financ.html](http://www.idac.rits.org.Br/idac.financ.html)>. Acesso em: 27 abr. 2001.

RITS. A cultura do terceiro setor. Disponível em: <www.rits.org.br/mainsete.cfm>. Acesso em: 24 jun. 2000.

SÁ, Elisabeth Schneider de et al. **Manual de normalização de trabalhos técnicos, científicos e culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SCHELL, Jil. **Guia para gerenciar pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHIESARI, Laura. Avaliação e qualidade no terceiro setor. In: CHIANCA, Thomaz et al. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001. p. 103-131.

SROUR, Robert H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANCREDI, Francisco B. Inovando o ensino de gerência de projetos sociais. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read04/artigo>>. Acesso em: 29 maio 2001.

THALHUBNER, Jim. Empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.socialentrepreneurs.org/entredet.html>>. Acesso em: 27 mar. 2001.

VALARELLI, Leandro Lamas. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/gestao/ge>>. Acesso em: 29 jun. 2001.

VERZUH, Eric. **Gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WOILER, Samsão, MATHIAS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.