

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARÍLIA CHIMENDES DA SILVA NEVES

**FATORES PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS**

Recife/2015

MARILIA CHIMENDES DA SILVA NEVES

**FATORES PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada à UFPE para a obtenção de grau de Mestre como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Gerência da Produção).

Orientador(a): Caroline de Miranda Mota, Dr.

Recife/2015

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Margareth Malta, CRB-4 / 1198

N518f Neves, Marília Chimendes da Silva.  
Fatores para avaliação de projetos sociais / Marília Chimendes da Silva Neves.  
- Recife: O Autor, 2015.  
99 folhas, il., gráfs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Caroline de Miranda Mota.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2015.

Inclui Referências e Apêndice.

1. Engenharia de Produção. 2. Avaliação de projetos. 3. Análise fatorial. 4. Fatores  
de avaliação. I. Mota, Caroline de Miranda. (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2015-286



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO ACADÊMICO DE**

**MARÍLIA CHIMENDES DA SILVA NEVES**

***“FATORES PARA AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS”***

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO**

A comissão examinadora composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata **MARÍLIA CHIMENDES DA SILVA NEVES, APROVADA.**

Recife, 31 de agosto de 2015

---

Prof<sup>ª</sup>. CAROLINE MOTA, Dra (UFPE)

---

Prof<sup>ª</sup>. DENISE DUMKE DE MEDEIROS Docteur, (UFPE)

---

Prof. TEREZA CRISTINA MEDEIROS DE ARAÚJO PhD, (UFPE)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente, a minha orientadora Profa. Dra. Caroline Mota, pela compreensão nos momentos difíceis, liberdade e confiança referente ao presente trabalho, e pelo apoio em geral.

Agradeço ao programa da Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-PPGEP, na qual fui participante e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES que viabilizaram estruturalmente e financeiramente o meu curso mestrado.

Agradeço as Organizações sem fins lucrativos AIESEC, Solidare, CECOSNE, Movimento Pró-Criança, Casa do Frei Francisco, entre outras, e as pessoas se dedicam a elas, pelos dados presentes na minha dissertação e pelo trabalho especial que fazem dentro destas instituições.

Agradeço ao Executive Board de 2015 (EB Cordel) e todos os membros da AIESEC em Recife pelo suporte ao desenvolvimento desta pesquisa, contando com o apoio significativo de muitas pessoas.

Agradeço a todos os meus amigos de colégio, graduação e pós-graduação por terem incentivado e assegurado o caminho que venho seguindo sempre aconselhando, escutando e ajudando sem pedir nada mais em troca do que a reciprocidade da amizade.

Agradeço aos amigos estrangeiros que fiz durante essa jornada, em especial Ann, Jevgenija, Seifedine, Bella, Bima, Constança, Fulvio e Aymén que conseguiram mostrar um mundo bem diferente de tudo que eu pensava ser e que contribuíram imensamente para o meu crescimento pessoal.

Em especial, agradeço a minha família, tios, tias primos e primas, meus avós, minhas irmãs, em especial aos meus pais que sempre me apoiaram nas minhas escolhas e, principalmente a minha mãe que esteve do meu lado todos os momentos e que é um modelo a ser seguido como pessoa.

E por fim a Deus, que me guiou durante toda a minha jornada.

## RESUMO

O escopo desta dissertação reside em buscar um conjunto de fatores que possa ser utilizado para avaliar a eficiência de projetos sociais. Para tal analisa aspectos relacionados à avaliação de projetos sociais, enfatizando as características, as dificuldades e algumas metodologias que vêm sendo utilizadas em estudos recentes a respeito do tema. Baseada na importância dos projetos sociais para todos os setores da sociedade – Governo, Mercado e Organizações sem fins lucrativos – percebeu-se a necessidade de um estudo sobre a avaliação destes projetos visto que a metodologia relacionada ao tema é escassa e dispersa em estudos de casos não conectados. Para o desenvolvimento de fatores utilizou-se de entrevistas com quatro gerentes de projetos para inserção do pesquisador no tema e para delimitação da pesquisa. Utilizou-se também de 60 questionários aplicados a *stakeholders* de projetos sociais gerando variáveis que poderiam ser utilizadas para avaliação dos projetos. Aplicando-se análise fatorial nas variáveis que foram distribuídas entre as três dimensões identificadas no estudo, foi possível encontrar cinco fatores: aspectos estratégicos e aspectos tático/operacionais relacionados a dimensão gerenciamento de projetos; impacto nos beneficiários do projeto associada a dimensão resultado para os beneficiários do projeto; contribuições e dificuldades decorrentes das diferenças culturais relacionada a dimensão influência da cultura. Cada um destes fatores estaria associado a um conjunto de possíveis variáveis que serviram para as diversas fases da avaliação de projetos, seja ela no início, no meio ou no final da execução ou mesmo pós-projeto.

### Palavras chave

Projetos sociais. Avaliação de projetos. Análise fatorial. Fatores de avaliação

## **ABSTRACT**

The scope of this dissertation is to find a set of factors that can be used in the assessment of social projects efficiency. For that and analyze of aspects related to the evaluation of social projects, emphasizing the characteristics, difficulties and some methodologies that have been used in recent studies on this subject. Based on the importance of social projects for all sectors of society - government, market and non-profit organizations – it was realized the necessity for a study about the evaluation of these projects as the methodology related to the topic is scarce and scattered in disconnected cases of studies. To the development of factors were used interviews with four project managers for insertion of the researcher in the field and to limit the search. It also used 60 questionnaires applied in social project's stakeholders to generate variables that could be used as indicators for assessing the projects. Applying factor analysis on the variables distributed among the three dimensions identified in the study, it could be found five factors: strategic and tactical / operational aspects related to project management dimension; impact beneficiaries of the project associated with result for the beneficiaries of the project dimension; contributions and difficulties arising from cultural differences related to dimension influence of culture. Each of these factors was associated with a set of possible variables that served to the various phases of project evaluation, be it at the beginning, middle or end of the run or even post project.

### **Keywords**

Social projects. Project evaluation. Factor Analysis. Evaluation factors.

## Lista de Figuras

<i>Figura 4.1 - Cargo dos entrevistados .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 4.2 – Diversidade cultural no projeto .....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 4.3 – Tema do projeto social .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 4.4 - Gráfico de Scree para dimensão gerenciamento de projetos.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 4.5 – Rotação dos componentes gerados pela AF da dimensão gerenciamento de projetos .....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 4.6 – Gráfico de Scree para dimensão influência nos beneficiários do projeto .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 4.7 – Rotação dos componentes gerados pela AF da dimensão influência na cultura</i>	<i>78</i>

## Lista de Tabelas

Tabela 2.1- Fatores definidos na metodologia Project Implementation Profile que são controlados pelo gerente de projetos .....	34
Tabela 3.1 - Perguntas do questionário utilizadas na pesquisa.....	51
Tabela 3.2 - Planejamento da análise fatorial em três estágios .....	53
Tabela 3.3 - Síntese do primeiro estágio do planejamento da AF .....	53
Tabela 3.4 Síntese do primeiro estágio do planejamento da AF .....	54
Tabela 3.5 - Síntese do segundo estágio do planejamento da AF .....	54
Tabela 4.1 – Duração média dos projetos sociais .....	58
Tabela 4.2 – Número de pessoas na equipe do projeto .....	58
Tabela 4.3 – Instituições participantes além da referente ao respondente.....	59
Tabela 4.4 - variáveis para análise fatorial para a dimensão gerenciamento de projetos .....	63
Tabela 4.5 – Matriz de correlação entre as variáveis da análise fatorial para a dimensão gerenciamento de projetos.....	64
Tabela 4.6 Teste KMO e Bartlett para dimensão gerenciamento de projetos .....	65
Tabela 4.7 – Variância explicada para a dimensão gerenciamento de projetos .....	66
Tabela 4.8 – Comunalidades sobre a dimensão gerenciamento de projetos.....	68
Tabela 4.9 – matriz de componente rotativa sobre a dimensão administração de projetos .....	69
Tabela 4.10 – Variáveis para dimensão resultado para os beneficiários do projeto .....	70
Tabela 4.11 – Matriz de correlação entre as variáveis da análise fatorial para a dimensão resultado para os beneficiários do projeto .....	71
Tabela 4.12 – Variância explicada para a dimensão resultado para beneficiários do projeto .....	72
Tabela 4.13 – Comunalidades sobre a dimensão resultado para os beneficiários do projeto.....	73
Tabela 4.14 – matriz de componente sobre a dimensão resultado para beneficiários do projeto...	74
Tabela 4.15 – Variáveis da dimensão influência na cultura .....	75
Tabela 4.16 – Resumo 1º estágio da AF –Adequabilidade dos dados.....	76
Tabela 4.17 – Matriz de correlações da dimensão influência na cultura .....	76
Tabela 4.18 – Matriz anti-imagem da dimensão influência na cultura.....	77
Tabela 4.19 – Variância total explicada para dimensão influência na cultura .....	77
Tabela 4.20 – Comunalidades das variáveis da dimensão influência na cultura.....	78
Tabela 4.21 – Matriz de componente rotativa par dimensão influência da cultura .....	79
Tabela 4.22 – Resumo dos principais resultados da pesquisa .....	82

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	JUSTIFICATIVA	14
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>15</b>
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
<b>1.3</b>	<b>Resumo dos processos metodológicos</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Gerenciamento de projetos</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Gerenciamento e avaliação de projetos de desenvolvimento social</b>	<b>20</b>
2.2.1	Gerenciamento de projetos sociais – características e abordagens	20
2.2.2	Propriedades e desafios da avaliação de projetos sociais	25
2.2.3	Priorização de projetos sociais	35
<b>2.3</b>	<b>O Terceiro Setor</b>	<b>38</b>
2.3.1	Definições e características do terceiro setor	38
2.3.2	Breve histórico: nascimento e crescimento do terceiro setor	41
2.3.3	Subsistemas-chave de organizações do terceiro setor	43
<b>2.4</b>	<b>A Cultura</b>	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>Definição da amostra e instrumentos de pesquisa</b>	<b>48</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>49</b>
<b>3.3</b>	<b>Procedimentos para análise de dados</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>Interpretação dos dados a partir das entrevistas</b>	<b>55</b>
<b>4.2</b>	<b>Descrição da amostra do questionário</b>	<b>57</b>
<b>4.3</b>	<b>Tratamento dos dados para a busca de fatores</b>	<b>61</b>
4.3.1	Triangulação dos dados	61
4.3.2	Análise fatorial das dimensões	62
<b>4.4</b>	<b>Análise dos resultados obtidos</b>	<b>79</b>

<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Limitações e dificuldades.....</b>	<b>87</b>
<b>5.2 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a sociedade e a assistência aos indivíduos da comunidade constitui-se numa prática bastante antiga. Inclusive em sociedades primitivas já era possível perceber a existência de auxílio aqueles mais necessitados prestada pelas famílias às pessoas pertencentes da mesma tribo ou clã, face ao vínculo afetivo, aos costumes e as crenças. (ANDER, 1995). Essa preocupação, relacionada solidariedade, empatia, respeito ao próximo, entre outros, se trata de uma virtude pública, uma disposição do caráter humano relacionado ao exercício da justiça e uma compensação pelas insuficiências, daquilo que não atende a todos (D'AUREA-TARDELI; 2008).

Essa vontade de ajudar alinhada com os movimentos de globalização, avanço tecnológico nos meios de comunicação, e outros, vêm estendendo a visão comunitária das pessoas para uma visão global. É possível observar, nos dias atuais, o surgimento de uma preocupação maior com temas globais como sustentabilidade, fome no mundo, pobreza, aquecimento global, etc. As pessoas estão passando a importar-se mais com outros problemas geograficamente distantes e não apenas em apoiar a sua comunidade ou sua cidade, buscando interferir e ajudar em acontecimentos e problemas em diferentes partes do mundo (COHEN; FRANCO, 2005).

Essas interferências são, muitas vezes, organizadas em projetos de desenvolvimento da sociedade, sendo basicamente chamados de projetos de desenvolvimento ou projetos sociais (MURIITHIA; CRAWFORDB, 2001). Eles constituem um elemento essencial de ação de uma sociedade para o desenvolvimento da mesma.. Embora possam existir diferentes visões a respeito do que são e como contribuem para comunidade, os projetos sociais são vistos como uma oportunidade de crescimento e solidariedade.

Esses projetos são também de grande importância para o desenvolvimento da própria sociedade em si. Sendo constituída por três setores, os projetos possuem influência e impactam em todos eles.

Tem-se, inicialmente, o Estado que é o primeiro setor e que tem como uma de suas funções a política formal, além de certa atividade social, sendo então uma esfera pública (MONTAÑO, 2005). Na sociedade moderna, a prestação de serviços em prol da mesma é

dever do Estado. Este, então, possui a função de prover os mínimos sociais, através de um conjunto integrado de ações de iniciativas públicas e da sociedade (COSTA, 2005).

O segundo setor é constituído pelo Mercado, tendo como o objetivo principal a geração de lucro, possuindo, assim, dinâmica própria e autônoma, e é visto como esfera exclusivamente privada (MONTAÑO, 2005). Inicialmente, não possuíam uma atenção em demonstrar preocupação com o desenvolvimento da sociedade, porém a partir do momento em que as pessoas passaram a questionar os impactos que a ação empresarial acarretava para a mesma, criou-se uma demanda por um posicionamento mais responsável das empresas (PORTER; KRAMMER, 2006). Criou-se então o conceito de responsabilidade social, que é como uma extensão do papel da empresa, que deixa de ser apenas gerar lucro, pagar impostos, gerar empregos e prover a sociedade com produtos e tecnologia, passando a mesma seja vista como corresponsável pela promoção do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade na qual está inserida, através de um relacionamento ético e transparente, do respeito ao meio ambiente e da promoção dos interesses da sociedade (BENEDICTO; RODRIGUES; PENIDO, 2008; ZHU; ZHANG, 2014).

Já o Terceiro Setor se caracteriza por iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil e tem a finalidade de gerar serviços de caráter público. São caracterizadas de uma forma mais genérica por organizações sem fins lucrativos ou por organizações não governamentais, ONGs (FERNANDES, 1997). Ele surge como uma forma de articulação entre o público e o privado. Absorve o trato da questão social, sendo não governamental e não lucrativo, porém, tem origem privada e finalidade pública (MONTAÑO, 2005). Possui grande interesse em atividades de cunho social e as ações das organizações do terceiro setor são geralmente desencadeadas sob a forma de projetos, chamados, neste contexto, de projetos sociais (ESCORNAVACA; BECKER; CARAVANTES, 1998).

O que se percebe em comum entre esses três setores é que, todos estão construídos no alicerce de convivência em comunidade e de alguma forma devem prestar apoio à sociedade na qual estão inseridos, seja por ser sua finalidade, seu dever ou por pressão social. Assim, todos os setores possuem interesse em programas, ações e atividades que visem assistir determinado seguimento social, cultural, político, étnico ou econômico. A forma como esses setores vêm encontrando para desenvolver a assistência tem sido cada vez mais na forma de projetos e programas chamados de sociais ou de desenvolvimento.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Os projetos sociais, como comentado acima, influenciam em todos os setores da sociedade buscando impactar positivamente na comunidade e desenvolvê-la. Eles mitigam mazelas sociais, contribuem para o desenvolvimento e causam um impacto positivo na sociedade.

Entretanto, para que estes projetos sejam melhores aproveitados e possam garantir os melhores resultados, eles precisam atingir níveis máximos de eficiência, eficácia e efetividade (FRASSON, 2012). Com foco nesta otimização, essencialmente, os projetos precisam ser corretamente avaliados para que se possa detectar e reparar os erros cometidos durante a fase de concepção do projeto e em segundo, se os projetos que tiverem maiores e melhores resultados ou que forem mais convenientes pro objetivo da organização, possam ser priorizados em detrimento daqueles que não trazem tantos efeitos (MEADE; PRESLEY, 2002; DIALLO; THUILLIER, 2003; YOUKER, 2003; KHANG; MOE, 2008; FRASSON, 2012; DUTRA; RIBEIRO; CARVALHO, 2014;).

Porém, dificuldades como, a insuficiência de estudos sobre projetos sociais e sobre metodologias de avaliações que foquem na abordagem de gestão de projetos e a existência de diferentes tipos e características de programas e projetos, prejudicam a mensuração da qualidade dos mesmos (COTTA; 1998; FRASSON, 2012; RUGGERI, 2011). Amortecem assim, a importância deste para o desenvolvimento da sociedade e a escolha entre que mudanças que a sociedade precisa e deve fazer (CABRAL, 2011). Isso porque há diferentes fatores e problemas sociais a serem abarcados por estes projetos e nem sempre existe apenas uma solução/resposta para os problemas. Propõe-se, nesta pesquisa, um estudo sobre fatores que possam avaliar corretamente os projetos sociais.

Espera-se que este estudo possa auxiliar gestores e participantes de projetos sociais dos três setores da sociedade (Governo, Mercado e Organizações sem fins lucrativos) a administra-los de forma mais eficiente, efetiva e eficaz, principalmente no que se refere a melhoria contínua baseada em avaliações de resultados.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Constituir um conjunto de fatores que visem contribuir para avaliação de projetos sociais, considerando o julgamento das partes interessadas no projeto.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender as características principais dos projetos sociais, considerando a concepção, o gerenciamento e as formas de avaliação dos mesmos a partir da revisão de literatura referente.

- Levantar aspectos relevantes, segundo os *stakeholders* destes projetos, para o sucesso ou fracasso dos projetos sociais.

- Cruzar e analisar as informações geradas pelos diversos instrumentos de pesquisa, para determinação e categorização de elementos considerados importantes na ponderação dos projetos.

- Constituir fatores que possam ser empregados para avaliação de projetos sociais.

## 1.3 Resumo dos processos metodológicos

Para o desenvolvimento do estudo procurou-se inicialmente entender as características deste tipo de projeto analisando a concepção e o gerenciamento, as formas de avaliação dos mesmos a partir da fundamentação teórica e revisão de literatura. Infelizmente, como dito acima, não existe muita literatura com relevância e foco em projetos de desenvolvimento social e foi preciso utilizar adaptações e pesquisas relacionadas ao tema em questão.

Após a pesquisa bibliográfica utilizou-se da coleta de dados a partir de entrevistas com quatro gerentes de projetos sociais com o objetivo de inserir o pesquisador no tema e trazer mais informações sobre o objeto de estudo para formulação de questionário que identificasse fatores para a avaliação de projetos sociais. Posteriormente, empregou-se, como segunda ferramenta de coleta de dados, um questionário adaptado de uma pesquisa internacional organizada junto a outros centros de pesquisa com o objetivo de estudar diversos fatores relacionados ao sucesso e fracasso de projetos. Este permitia medir as percepções de *stakeholders* acerca de aspectos de sucesso e fracasso relacionados à avaliação de projetos sociais.

Em seguida, utilizando-se da metodologia de triangulação foi possível cruzar os dados referentes às entrevistas e questionários para a constituição dos fatores. As entrevistas delimitaram duas dimensões a serem focadas para a avaliação de projetos sociais. Incluiu-se uma terceira dimensão a partir dos questionários. A cada uma destas dimensões foram definidas variáveis do questionário concernentes ao assunto da dimensão em questão. Depois, utilizou-se da metodologia estatística de análise fatorial nas variáveis de cada dimensão para definir fatores relevantes a avaliação de projetos sociais.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos que serão descritos a seguir:

Capítulo 1: Introdução do tema que será apresentado trazendo a síntese do que deverá ser explorado durante a pesquisa. Compreende assim, a descrição do problema, a justificativa para o desenvolvimento do estudo, o objetivo principal e específico e um resumo da metodologia aplicada para o alcance destes objetivos.

Capítulo 2: Desenvolve a base conceitual para a pesquisa. Explicita as propriedades da gestão de projetos, e desenvolve estudos sobre o gerenciamento e avaliação de projetos sociais, desde as características, propriedades e abordagens propriedade e desafios acerca do tema. Aborda-se também o Terceiro Setor como relevante para o assunto debatido, o surgimento do setor, as suas características principais. Por fim explicita-se um sobre cultura e sua relevância para o gerenciamento de projetos.

Capítulo 3: Demonstra-se detalhadamente a metodologia aplicada para desenvolvimento da pesquisa.

Capítulo 4: Apresenta os resultados obtidos a partir do tratamento dos dados levantados através de análises estatísticas, discutindo e analisando os resultados obtidos sob os fatores dos projetos sociais.

Capítulo 5: Proporciona as conclusões principais da pesquisa desde a fundamentação teórica e revisão de literatura até os resultados obtidos a partir da análise dos dados. Explana ainda as limitações do trabalho bem como sugestões para futuros estudos que possam corroborar com este.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo desenvolve-se informações relevantes sobre os principais temas relacionados a avaliação de projetos sociais. Assim, inicia-se explanando sobre a base de estudos acerca do gerenciamento de projetos e sobre o gerenciamento de projetos sociais especificamente, focando em suas características distintas e abordagens. Progressivamente discorre-se sobre avaliação de projetos sociais com foco em estudos recentes e metodologias utilizadas. A seguir, discursa-se sobre o Terceiro setor como fonte do desenvolvimento de projetos sociais, comentando sobre o seu nascimento e fortalecimento, os aspectos principais e subsistemas-chaves das organizações pertencentes a este setor. Por fim, comenta-se sobre cultura e sua relevância para o trabalho nas organizações.

### **2.1 Gerenciamento de projetos**

O gerenciamento de projetos vem ganhando destaque nas organizações e no meio acadêmico. Tal ocorre devido à maior eficiência que os projetos adquirem quando bem administrados e a vantagem competitiva que pode ser perdida no fracasso do mesmo (BRESNEN et al., 2003). Deste modo, antes da discussão sobre o gerenciamento de projetos sociais, é importante compreender o que é um projeto, suas características e como diferenciá-los de outros tipos de atividades. Assim, segundo o PMBOK (2004), “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Possui natureza única e propriedades específicas. São utilizados como uma maneira das organizações atingirem os objetivos pertencentes ao plano estratégico e que não poderiam ser alcançados dentro da operação normal da organização. A sua criação pode ter motivação em: demanda de mercado, mudança de processos organizacionais, atendimento a uma necessidade da organização, atendimento a um requisito legal, solicitação de um cliente e avanço tecnológico, etc. (KREZNER, 2006).

Dada a definição e características do projeto, pode-se partir para o conceito relacionado ao gerenciamento. Segundo o PMBOK:

“O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos

seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto” (PMBOK, 2004, p. 8).

Os projetos são normalmente gerenciados de acordo com o seu ciclo de vida. De forma geral, o ciclo de vida é constituído de **1. Definição**, que como o próprio nome já propõe, busca determinar objetivos, equipes, responsabilidades; **2. Planejamento**, no qual é possível definir cronograma, orçamento, recursos, riscos, a quem beneficiará qual o nível e qualidade, entre outros; **3. Execução** o qual o projeto começa a tomar proporções físicas e mentais, existindo relatórios de status, mudanças, qualidade, previsões; **4. Entrega** que abrange duas atividades: a entrega do produto, serviço ou resultado ao cliente e a redistribuição dos recursos.

Durante todo o ciclo do projeto é possível identificar a necessidade de avaliação dos mesmos com o objetivo de melhora da eficiência. O PMBOK (2004), apesar de não contemplar especificamente técnicas de avaliação de projetos, define que desde na iniciação, ainda na fase de definição, o qual vai se escolher e verificar a viabilidade do projeto, ocorrem processos avaliativos. Além disso, na fase de gerenciamento de integração do projeto, no qual se definem os processos e procedimentos para realização do trabalho, determinam-se os critérios de avaliação das propostas e de medição de desempenho.

Na fase de execução do projeto a avaliação se faz importante para monitoramento e controle do trabalho. O monitoramento é realizado durante todo o tempo. Além da coleta e disseminação das informações, este inclui a avaliação e tendências para efetuar melhorias no processo (PMBOK, 2004). Também, ao final do projeto costuma-se coordenar uma avaliação final medindo dentre os aspectos relacionados ao próprio projeto, fatores de sucesso ou fracasso. Essas revisões pós-projeto são benéficas. No entanto, essas avaliações não são realizadas de uma forma consistente, em muitas organizações. Portanto, há uma necessidade de discutir avaliações pós-projeto como parte do gerenciamento de projetos eficaz (ANBARI; CARAYANNIS; VOETSCH, 2008).

A avaliação pós-projeto pode ser um processo importante para a escolha de outros a serem realizados posteriormente. Principalmente, quando se tem muitos projetos a

desenvolver. O trabalho de gerente assim, além do desenvolvimento das fases e avaliações, também se configura na priorização e seleção de projetos. A priorização e seleção tem sua essência em escolher os melhores projetos baseado no fato de que projetos potenciais competem por recursos escassos, e que geralmente não há o suficiente para financiar todos os investimentos propostos (MEADE; PRESLEY, 2002). Portanto, precisam ser feitos de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Assim, se faz necessário selecionar as prioridades de implementação de projetos. O processo deve priorizar aspectos consistentes e relacioná-los com as estratégias de negócio da organização (DUTRA; RIBEIRO; CARVALHO, 2014). A compreensão dos fatores críticos que influenciam o projeto também aumenta a capacidade de garantir os resultados desejados e de prever o futuro estatuto do projeto, diagnosticar as áreas problemáticas, e priorizar sua atenção e recursos escassos para garantir a conclusão dos projetos (KHANG; MOE, 2008).

Por se tratar de um problema de decisão estratégica, o processo de seleção e priorização de projetos é complexa, muitas vezes caracterizada por múltiplos objetivos que são conflitantes e difíceis de medir. (DUTRA; RIBEIRO; CARVALHO, 2014).

Uma seleção de projetos errônea pode gerar problemas, tais como, por exemplo, número excessivo de projetos, projetos inadequados, desconectados com os objetivos estratégicos ou um portfólio desequilibrado (QIN;LI;JI, 2009).

Para diminuição dos erros, recomenda-se o uso de métodos formais para a seleção de projetos. Estes modelos tendem a aumentar as chances de sucesso nos negócios, levando, por exemplo, para melhores resultados de vendas e lucros mais elevados. (DUTRA; RIBEIRO; CARVALHO, 2014). A escolha do modelo ideal vai depender de diversas características como tipo do projeto, avaliador, informações disponíveis, etc.

Apesar de existirem estudos referentes à seleção e priorização de projetos, com vários modelos, abordagens e metodologias diferentes, o problema consiste na não conformidade de critérios que devem ser utilizados e do modelo a ser aplicado na avaliação. Como solução, cada organização acaba utilizando aquela que mais convém. Só que a escolha de um critério de decisão errado, por exemplo, pode prejudicar a escolha e conseqüentemente a estratégia da organização (DUTRA; RIBEIRO; CARVALHO, 2014). De maneira geral, os tipos de critérios que são utilizados para avaliar e priorizar são do tipo critérios financeiros, técnicos,

relacionados a riscos, relacionados a recursos condições contratuais ou/e experiência e outros critérios qualitativos (PURNUS; BODEA, 2014). Nas priorizações que levam em conta a opinião de *stakeholders*, é comum surgirem instruções ambíguas, bem como, faltarem habilidades em conseguir informações pertinentes (MOK; SHEN; YANG, 2014).

Assim, o gerenciamento de projeto inclui uma grande quantidade de conhecimentos e metodologias. O projeto é mais bem gerenciado quando se conhecem as fases e o que deve ser feito a seguir. Em várias fases existem avaliações que devem ser feitas tanto para decisão de qual projeto específico deve ser contemplado, como para medição de desenvolvimento do mesmo. As avaliações podem servir como parâmetros para a priorização e escolha de outros projetos feitos posteriormente. A seguir comenta-se sobre o gerenciamento, avaliação e priorização de projetos em um projeto de desenvolvimento social.

## **2.2 Gerenciamento e avaliação de projetos de desenvolvimento social**

A partir desta seção comenta-se um pouco detalhadamente sobre o que são os projetos de desenvolvimento social, como a literatura busca entender, classificar e avaliar esse tipo de projeto. Para esta pesquisa, considera-se como projeto social todo aquele que tem como objetivo principal a busca por uma melhoria na sociedade desde projetos sociais desenvolvidos na comunidade a projetos internacionais de desenvolvimento (AHSAN; GUNAWAN, 2009).

### **2.2.1 Gerenciamento de projetos sociais – características e abordagens**

Inicialmente, de forma elucidar sobre projetos sociais traz-se as características que os distingue dos outros. Assim os projetos sociais são, segundo Günther et al. (2010, p. 137) para a Organização das Nações Unidas (ONU) são “um conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com vistas ao alcance de objetivos específicos, com tempo e orçamento delimitados”. A maioria dos projetos não está preocupada com a rentabilidade e não tem um foco de negócios (AHSAN; GUNAWAN, 2009). Estes projetos buscam o desenvolvimento da população e são projetados para as necessidades econômicas e sociais principalmente dos países em desenvolvimento, geralmente financiados por um doador ou órgão competente (FALGARI et al, 2013). Além disso, desempenham um papel vital no processo de desenvolvimento socioeconômico dos países (KHANG; MOE, 2008).

Os projetos sociais buscam solucionar ou mitigar deficiências existentes na comunidade ou que afetam um agrupamento e/ou segmentos populacionais em situação de risco social ou não, sendo estes os beneficiários. Em se tratando deste tipo de projeto, lida-se com realidades complexas as quais existem diversos fatores, pessoas, processos e relações. Um projeto busca trabalhar nesse campo complexo, perseguindo objetivos de mudança numa situação considerada como problema ou necessidade. Com suas atividades, junto aos outros setores da sociedade, procura produzir resultados que, no conjunto, contribuam para modificar aquela situação (ESCORNAVACA; BECKER; CARAVANTES, 1998).

Esse tipo de projeto possui objetivo e resultados que são geralmente muito menos visíveis e mensuráveis em relação a projetos industriais ou comerciais. Para Ahsan e Gunawan (2009), a intangibilidade dos objetivos e resultados do projeto se torna um desafio para gestores sociais por requererem uma adaptação do corpo de gerenciamento daquele projeto sobre o conhecimento da literatura existente sobre projetos em geral e que foi comentada acima. As atividades requerem ações de gestão, e o sucesso acaba por depender mais dos gestores do que beneficiários (MELO; NETO; FRÓES 2005).

Os projetos de desenvolvimento social tem uma característica bem interessante. Possuem múltiplas partes interessadas (*stakeholders*) diretamente envolvidas numa teia complexa. Estes *stakeholders* podem ser alocados em três esferas. A primeira seria aqueles que fornecem o investimento, mas não se beneficiam do projeto diretamente; a segunda é formada pelos executores/gerentes que vão garantir que o projeto aconteça; por fim, a terceira esfera é formada os beneficiários, alvo dos projetos, que se favorecem do resultado do projeto, mas geralmente não pagam pelo cumprimento do mesmo (AHSAN; GUNAWAN, 2009). Dessa forma, esse grupo de pessoas que tem interesse pelo projeto podem incluir os credores ou doadores, o cliente, uma unidade que irá gerenciar o projeto, uma infinidade de prestadores de serviços, empresas e indivíduos, e outros (DIALLO; THUILLIEE, 2005). Uma vez que a quantidade e relações entre *stakeholders* é complexa, é preciso entender como gerenciar projetos de forma a abarcar interesses diferentes e talvez conflitantes e como suprir os objetivos de cada uma das partes interessadas. Assim, a característica de múltiplos complexos *stakeholders* é um desafio a ser considerado no gerenciamento de projetos.

Outra característica distinta dos projetos em geral e que pode se tornar um desafio ao gerenciamento de projetos sociais é o referente ao ciclo de vida. Diferentemente da literatura de projetos em geral, não há um consenso no ciclo de vida de um projeto social. Existem alguns estudos que buscaram organizar este ciclo harmonizando-o com as propriedades únicas deste tipo de projeto (RONDINELLI, 1976; YOUKER, 2003; RUGGERI, 2011; CAMPOS et al, 2011). Apresenta-se, a seguir, as diferenças entre o ciclo de vida de projetos definidos pelo PMBOK (2004) e os ciclos apresentados por esses autores, enfatizando os aspectos mais modificados. Aponta-se mudanças feitas no ciclo de vida de projetos sociais para se adaptar a realidade do tipo e do cenário o qual o projeto está inserido.

Assim o ciclo de um projeto em geral, como descrito anteriormente, seria composto pela definição do que seria o projeto; o planejamento de recursos, estratégias, riscos; a execução tornando realidade o que estava no papel; e a entrega dos resultados e produto (PMBOK, 2004).

No caso de projetos sociais especialmente voltados para o terceiro setor, YOUKER (2003), sugere um ciclo de vida para projetos internacionais de desenvolvimento social. Analisando as etapas do ciclo de vida do projeto de cinco organizações internacionais, a autora considera que a maioria de projetos deste tipo tem cinco fases, que são identificação, preparação, apreciação/aprovação, implementação e avaliação. A diferença é como essas partes do ciclo de vida são apresentadas para os diferentes *stakeholders*.

Nele ambas as partes (doador e o coordenador do projeto) tem uma fase de identificação do projeto, que deve ser realizada em conjunto. Porém, seria muitas vezes frustrante para o coordenador que a identificação do projeto é muitas vezes dominada pela escolha dos doadores.

De forma parecida, Ruggeri (2011), sugere incluir no ciclo de vida fase relacionada à prospecção de recursos. Assim, para ele o ciclo de vida consistiria também por quatro fases. Mas a primeira seria o 1. Início, onde se analisaria os problemas e necessidades, definição de objetivos e direcionamento das propostas de solução transformando-as no projeto. O foco é que a proposta tenha a ver com os objetivos da organização e com a necessidade dos beneficiários. A segunda fase seria a que mais diferenciaria da correspondente a teoria de projetos gerais, é chamada de 2. Negociações e planejamento. E como o próprio nome já

específica trata-se da busca por doações e financiamentos revisando a proposta, mas sem perder o foco. O foco seria a viabilidade do projeto. A terceira fase, a 3. Execução, seria, o mesmo que no ciclo de vida de todos os projetos, buscando os requisitos técnicos e de monitoramento e controle, com foco em atingir os objetivos. Por fim, a quarta fase seria o 4. Encerramentos com a divulgação dos resultados, análises aos *stakeholders*. Nessa fase é necessária uma avaliação para perceber a necessidade de ampliação ou não do projeto, os problemas que tiveram que aprender com os erros. O foco é a transparência (RUGGERI, 2011).

Campos et al, (2011) por sua vez considera o ciclo de vida definido em forma básica estabelecendo três fases: a marca zero, a fase avaliação de processos e a fase de avaliação de resultados. A primeira começa com o diagnóstico do problema do projeto está a tentar resolver. Durante a avaliação do processo, busca-se descobrir o que funciona e o que não funciona. Esta fase é realizada por avaliadores internos e, por vezes, por pessoas ligadas aos financiadores. A última fase é realizada depois que o projeto foi lançado e é conduzida por avaliadores internos e especialistas ligados aos doadores, às vezes (CAMPOS et al, 2011).

De maneira geral constata-se que não existe um acordo sobre como funciona o ciclo de vida de projetos sociais. Comparando-o ao ciclo de vida dos projetos em geral existem semelhanças e diferenças. A principal diferença entre esses ciclos de vida é aquilo relacionado a questões de financiamentos e doações. O organizador precisa atrair investimentos de projetos de doadores e financiadores.

Independente do ciclo de vida utilizado para a conclusão bem sucedida de um projeto é importante se concentrar em todas as fases, desde a identificação até à avaliação. Um projeto social é complexo e diferente dos outros projetos. Acredita-se que o desenvolvimento de um ciclo normal de vida do projeto com as fases apropriadas contribuem para o conhecimento do corpo do mesmo (RUGGERI, 2011).

De maneira geral, essas diferentes características dos projetos sociais fizeram alguns autores buscassem entender se as técnicas e abordagens estudadas em projetos industriais e comerciais que poderiam ser aplicadas em casos deste outro tipo de projeto.

Como exemplo desses autores, Muriithia e Crawford (2001), em seu estudo sobre metodologias que poderiam ser utilizadas em projetos de desenvolvimento social de africanos, afirma que a maioria destas ferramentas e técnicas envolvidas com a administração interna das organizações e projetos (por exemplo, Gestão por Objetivos (MBO), análise de processos, o método do caminho crítico, PERT, e o método do quadro lógico) podem ser, e são utilizadas em organizações que desenvolvem projetos sociais. Para os autores, entretanto, algumas técnicas podem não ser tão válidas caso não se leve em consideração outros fatores deste tipo de projeto, principalmente, as diferenças culturais e os valores correspondentes ao projeto. As ferramentas e técnicas de si não vão entregar projetos bem-sucedidos se em contradição com os valores culturais e de trabalho. Na África, por exemplo, há uma necessidade particular de se lidar com as demandas políticas e comunitárias sobre os recursos do projeto para que este possa ser implementado sem nenhum problema. (MURIITHIA; CRAWFORD, 2001)

Além das diferenças culturais e de valores, para Falgari et al (2013), existe outro problema relacionado ao fato de que muitos gerentes de projetos sociais não conhecem, não conseguem adaptar à realidade diferente, ou simplesmente não são pressionados a lidar, com técnicas e abordagens de gestão de projetos. Para os autores, muito pouco tem sido dito sobre a maneira como os gerentes de projetos deste tipo devem gerenciá-los para obter sucesso. Em particular, há uma significativa falta de provas que comprovem a eficiência e eficácia de ferramentas de gerenciamento de projetos e a adoção das mesmas para averiguar o desempenho alcançado pelos gerentes de projeto sociais. Por esta razão, estes gerentes muitas vezes desconhecem o que faz um projeto de sucesso e isso é demonstrada alta taxa de falha encontrada nesses contextos (HERMANO et al., 2012).

Devido a essa falha de gestão ocasionada pela falta de experiência dos gestores, normalmente as ONGs são mais propensas a adotar técnicas simples, em vez de focar a sua atenção sobre as metodologias mais estruturadas e analíticas. Assim, pode se dizer que os projetos que normalmente são geridos por ONGs não possuem muito conhecimento dessas técnicas nem conseguem moldá-las para melhor aplicação na realidade (FALGARI et al, 2013; MURIITHIA; CRAWFORD, 2001).

Portanto, projetos de desenvolvimento social possuem características diferentes que dificultam a utilização de modelos moldados para projetos industriais e comerciais.

Entretanto, eles possuem também propriedades semelhantes aos outros tipos de projetos. Assim, algumas técnicas podem e são amplamente utilizadas e outras possuem certas dificuldades. O maior problema está em definir quais técnicas e quais adaptações devem ser feitas uma vez que não existe muita literatura referente ao tema.

### 2.2.2 Propriedades e desafios da avaliação de projetos sociais

Devido à complexidade e diferentes características dos projetos sociais demonstradas acima pelos diferentes ciclos de vidas, pelas técnicas que são e que não são usadas, pelo próprio objetivo principal, surge, no meio acadêmico, discussões sobre se e como os projetos sociais devem ser avaliados (KAUFMANN; WANG, 1995; DIALLO; THUILLIEE, 2003; AHSAN; GUNAWAN, 2009; FRASSON, 2012).

Por avaliação, podemos compreender a determinação de valor com o objetivo de produzir efeitos e resultados concretos que possam ser tomados como base para decisão nos próximos passos dos gerentes e/ou da organização (FINKLER; DELL'AGLIO, 2013). De maneira geral, é importante ressaltar que essa prática é indicada desde a ideia e formulação do projeto, nas fases de implementação e para medir os resultados e impactos (COHEN; FRANCO, 2002). Através desta, os gestores são capazes de mensurar o cumprimento dos objetivos, esclarecer fatores relacionados a custo e tempo, decidir sobre a continuação ou extinção da atividade e, em caso de continuação, melhorar deficiências determinadas na avaliação e aumentar o grau de responsabilização pelo resultado (UCHIMURA, 2002). No caso de projetos sociais a avaliação é uma potencial ferramenta capaz de determinar se os projetos estão sendo desenvolvidos pelas organizações sociais com eficiência, eficácia e efetividade (FRASSON, 2012).

A avaliação tem papel fundamental para que se racionalize e definam-se técnicas metodologicamente para programas e projetos de desenvolvimento social (RONDINELLI, 1976). A ausência de controles e de metodologias de avaliação geralmente leva a gastos e desperdícios de recursos disponíveis para os projetos. A tendência à expansão e a grande escassez de recursos existentes nos projetos sociais, regula a necessidade de aumento da eficiência para utilização dos recursos e da eficácia na consecução dos objetivos pretendidos (COTTA, 1998). Assim, se faz importante a avaliação de projetos para que se possa identificar essas falhas na administração de recursos e prover melhores soluções gerenciais.

A avaliação do projeto é considerada essencial para todas as organizações também como forma de avaliar riscos. Pode-se empregar a informação de avaliações de experiências anteriores para analisar cuidadosamente as circunstâncias, o plano de forma sistemática e estabelecer protocolos claros e concisos, aumentando a chance de sucesso. Portanto, os resultados da avaliação são uma boa motivação para uso na tomada de decisões em várias situações (MAHAPOONYANONT; MAHAPOONYANONT; SAMRIT, 2012).

É interessante a atenção, na avaliação de projetos sociais, principalmente aqueles de cunho participativo e que envolvem vários públicos de interesse do projeto, sobre o papel do pesquisador e a possibilidade de manipulação. O importante não são somente as questões éticas, mas a perceptibilidade do pesquisador frente ao componente que está sendo avaliado.

A questão ética do viés do pesquisador, portanto, deixa de implicar por neutralidade pura e simplesmente, mas a busca por uma clareza da posição e da relação que se estabelece com o objeto investigado. Seja um avaliador externo ou interno, sua posição precisa ser problematizada. A avaliação é uma construção de sentidos diante de uma realidade complexa e implicar usuários e gestores da política e/ou programa de forma intrínseca ao processo da avaliação amplia a magnitude de sentidos possíveis. Mais do que tudo, a avaliação pode tornar-se processo de produção de aprendizagens e de construção de consciência crítica sobre o nosso mundo (FINKLER; DELL'AGIO, 2013).

Entretanto, a questão nesses casos é o que deve ser avaliado. Como é possível mensurar o impacto social, por exemplo? Essas perguntas passaram a circundar cada vez mais as relações de gestores e *stakeholders*, principalmente com o crescimento do terceiro setor como será discutido mais abaixo.

De maneira geral a avaliação de projetos se iniciou por pressão das agências doadoras e financiadores da cooperação internacional. Segundo Valarelli (1999), Elas estavam preocupadas em saber se o investimento dado aos projetos estava sendo recompensado na forma de resultados e como os efeitos estariam sendo percebidos no apoio a organizações do Terceiro Mundo. Assim, organizações não governamentais se viram pressionadas por seus governos e contribuintes a apresentar os resultados efetivos de cooperação.

Com o tempo, a avaliação de um projeto social passou a ter a finalidade de aperfeiçoar as atividades da organização e a relação com os patrocinadores, através de mudanças baseadas nos sucessos e fracassos obtidos em experiências anteriores, verificando sua eficiência e eficácia, de acordo com os objetivos aos quais se propõe (HARTZ, 2006).

Inicialmente, houve fortes críticas aos processos de avaliação, principalmente aos fatores de eficiência, eficácia e efetividade, por considerar que os processos complexos da ação social não poderiam ser medidos por visões mecanicistas e economistas da realidade. Isso gerou uma resistência a construir um sistema de indicadores que pudesse mensurar aspectos como resultados e impactos causados por essas iniciativas sociais (VALARELLI, 1999). Ainda hoje, muitas organizações que lidam com projetos sociais acreditam que o caráter incerto e complexo dos mesmos não permite uma avaliação quantitativa específica com utilização de variáveis estatísticas por acreditar que não são capazes de medir impacto e efeitos àquela intervenção social (PEDROSO; ROCHA, 2010).

Assim, grande parte dos debates acerca da avaliação de projetos sociais busca elucidar a dificuldade de mensuração dos impactos e resultados que são considerados muitas vezes como intangíveis, imensuráveis, ou inseparáveis de outras ações do meio social. Também, envolvem uma complexidade de fatores a serem avaliados.

Para Assumpção e Campos (2009), por exemplo, a avaliação em projetos sociais apesar de ser debatida em sua essência muitas vezes ela não é bem aplicada, utilizando-se apenas para que se possam extrair resultados de investimentos financeiros ou um relatório de atividade sem refletir em efetividade para atribuir valor ou mérito da ação social.

Portanto, existe grande dificuldade em avaliar projetos sociais. Para Frasson, (2012) isso se deve “diante da ausência de estudos teóricos e de clareza conceitual, como também de procedimentos metodológicos e de estratégias específicas para avaliar os projetos executados por organizações sociais” (FRASSON, 2012, p. 125). Em concordância, Trevisan e Bellen (2008 apud FINKLER; DELL’AGIO, 2013), definem as dificuldades a avaliação de projetos se devem a fatores relacionados à acumulação e organização de conhecimento sobre o tema. Assim, para eles, a baixa capacidade de acumulação de conhecimento organizado geram problemas na aplicação de métodos avaliativos e, em sua maioria, as pesquisas acadêmicas se propagam em estudos de casos ou em avaliações sem utilização de pesquisas como respaldo.

De maneira semelhante, Cabral (2011) considera que as deficiências nos resultados e fracassos nas avaliações de projetos sociais podem ter como causa além da ausência de uma metodologia específica que consiga abranger todo o valor substancial das ações sociais, uma persistência na importação de técnicas e argumentos tanto da área pública quanto da área privada, sem que pra isso se promova um diálogo necessário que traga a tona os aspectos singulares desse novo campo.

Para Fischer e outros (apud COELHO 2006), existem fatores que intensificam a dificuldade em fazer uma avaliação, como a falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em realizar essas avaliações através de indicadores de processo e de resultados, bem como pela falta de conscientização das organizações privadas acerca das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas. Como consequência as ações sociais acabam durando um curto espaço de tempo. Isso gera ainda, uma falta de comprometimento com resultados, que pode ser percebida através de ações de marketing social (impacto social pouco significativo supervalorizado pela estratégia de comunicação) (COELHO, 2006).

Destaca-se ainda que apesar de estudos abordarem a natureza complexa dos projetos sociais, as conexões entre as dimensões política, econômica e de sucesso de um projeto em investimentos sociais, não foram nem universalmente aceitas o nem estudadas em profundidade (KAUFMANN; WANG, 1995).

Os poucos estudos referentes a metodologias de avaliação de projetos e programas sociais têm sofrido duras críticas:

“Basicamente, afirma-se que, na prática, as avaliações não subsidiam o processo decisório porque seus resultados são inconclusivos, inoportunos e irrelevantes. Inconclusivos em função das próprias limitações deste tipo de estudo, inoportunos devido à morosidade do processo avaliativo e irrelevantes, porque não respondem às demandas informacionais de todos os agentes sociais afetos à intervenção.” (COTTA, 1998, p. 118).

Contudo, diversos autores consideram que a definição clara dos valores e princípios do projeto, em harmonia com os valores das organizações atuantes, bem como a definição clara

do referencial a ser avaliado podem ser eficientes e eficazes na prática avaliativa (VALARELLI, 1999; CABRAL, 2011; FINKLER; DELL'AGIO, 2013).

Cotta (1998), ainda, articula que existe dificuldade apenas se os objetivos do projeto, não são definidos com precisão. Apesar de aparentemente diminuir conflitos de valores entre participantes quando os objetivos não são claros, dificultam a realização de pesquisas avaliativas. “Para serem passíveis de avaliação, os programas e projetos devem conter objetivos facilmente identificáveis, além de especificar a clientela visada e o grau de cobertura estabelecido como meta” (COTTA, 1998).

Em relação a falta de estudo sobre o tema avaliação de projetos sociais, Finkler & Dell'agio, (2013), determinam que algumas soluções vêm sendo utilizadas como a formação de fóruns acadêmicos, de políticas públicas, e periódicos nacionais e internacionais. No entanto esse recurso não tem sido o bastante. De mesmo modo, existe uma fartura de estudos setoriais, como estudos de caso, diversificando apenas horizontalmente o conhecimento sobre avaliação, não geram um grande fortalecimento das metodologias avaliativas de projetos de cunho social. Há ainda dificuldades nessa prática devido a questões relacionadas ao setor público e a proximidade com as ações deste. Muitos dos trabalhos, então, acabam sendo normativos e prescritivos, ou são regidos de acordo com regras desses órgãos governamentais.

Portanto seria necessário buscar metodologias que abarcassem a avaliação de projetos. Atualmente, existem alguns tipos de avaliações que são mais usadas porque se encaixam mais no perfil de projetos sociais. Essas avaliações podem ser classificadas abaixo.

De forma mais abrangente, existe como classificação geral a consideração no modo e em que tipo de dados são coletados. Assim as avaliações podem ter abordagens quantitativas e qualitativas. As quantitativas funcionam no âmbito da ciência social, cujo modo de análise baseia-se no racionalismo encontrado em ferramentas e conceitos com resultados focados em critérios especificados e objetivos. A segunda busca fundamentar as conclusões em critério mais subjetivistas por meio de metodologias construtivistas e participativas (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2009).

Outra classificação bem mais definida sugere que as avaliações sejam organizadas seguindo outra ótica em relação às abordagens. Estas devem então se classificadas pelo foco

em: a) Os objetivos; b) Administração; c) Consumidor; d) especialistas; e) Com base em opiniões contrárias; e f) Participantes (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 1997).

Os principais proponentes da avaliação com base em objetivos buscam julgar a eficácia de um projeto pela capacidade de alcançar os objetivos inicialmente previstos para uma atividade. (CAMPOS et al, 2011) Essas avaliações simplesmente fazem a ponte entre o planejado e o atingido. Entretanto, existe uma grande restrição na utilização desta abordagem, muitas vezes o trabalho realizado ultrapassa os limites do objetivo (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 1997).

Avaliação centrada na administração vai buscar dados que auxiliem na tomada de decisão relacionada ao projeto vigente, a próximos projetos, a programas ou a organização em si. Esse tipo de avaliação garante que os resultados são realmente aproveitados e que os recursos sejam distribuídos de forma mais racional (CAMPOS et al, 2011) Elas se sustentam na visão gerencialista e conseguem perceber que quanto mais informações à disposição do administrador maior a possibilidade de uma decisão eficiente (ASSUMPCÃO;CAMPOS, 2009).

A avaliação centrada no consumidor (ou, no caso das ONGs, centrados no usuário) visa a fornecer informações, a fim de julgar o valor ou mérito do programa em relação aos critérios considerados importante para os usuários do programa. Ou seja, vem buscar qual impacto trazido para os clientes do projeto acerca do mesmo (ASSUMPCÃO; CAMPOS, 2009). Esses modelos levam em consideração a necessidade, o mercado, o desempenho e a utilidade do objeto avaliado (ASSUMPCÃO; CAMPOS, 2009). Segundo (DIALLO; THUILLIEE, 2005) deve-se ser bastante cuidadoso caso a avaliação seja somente baseada na opinião dos beneficiários, pois, muitas vezes, mesmo participando da fase de identificação do projeto, estes não são capazes de enxergar o projeto como um todo na fase de execução. Este tipo de avaliação é mais utilizado quando existe a falta de autoridades ou organismos representativos, especialmente quando se trata de validar a qualidade dos resultados do projeto. Já avaliações participativas tratadas mais abaixo, seriam mais eficientes por ter o objetivo de reforçar a posição dos beneficiários como atores reais e incluir todos os atores do projeto. (DIALLO; THUILLIEE, 2005)

Na avaliação com base em especialistas aplicam-se conhecimentos técnico-profissionais por especialistas que julgam a qualidade do programa (CAMPOS et al, 2011).

Avaliação com base em opiniões opostas envolve um método diferente porque usa estratégias que permitam o desenvolvimento de pontos de vista de diferentes avaliadores sobre o objeto de oposição que está sendo avaliado previamente planejado. Perspectivas antagônicas são abordadas através desta forma de avaliação (CAMPOS et al, 2011).

A última abordagem lida com avaliação participativa. Esta avaliação envolve ativamente grande parte dos *stakeholders* do projeto em avaliação. (ASSUMPCÃO; CAMPOS, 2009) Muitas organizações utilizam essa avaliação. Qualquer *stakeholder* pode extrair conclusões válidas sobre o desempenho do gerenciamento de projetos (DIALLO; THUILLIEE, 2003). Existem dois princípios básicos para este tipo de avaliação: foco na descrição e no processamento de julgamento dos participantes que são considerados os principais. A descrição e produção de opinião sobre o projeto a ser julgado auxilia o avaliador a organizar a coleta e a interpretação dos dados. (STAKE, 1975 *apud* ASSUMPCÃO; CAMPOS, 2009).

Nos estudos feitos por Mimica e Stubbs, (1996), sobre a avaliação participativa na Croácia em projetos sociais, puderam observar que questões sobre o que deve ser avaliado e como a avaliação deve ocorrer são essenciais para um modelo que gere desenvolvimento, proporcionando a avaliação como uma parte de um processo de mudança. Em vez de produzir relatórios úteis para organizações ou para os doadores, avaliação participativa enfatiza uma maior capacidade entre participantes para mudar a situação. É possível discussões em grupo, que se concentram em problemas para o grupo, porque é necessária uma solução, o que as soluções devem ser instituídas, e que devem ser tomadas medidas (MIMICA; STUBBS, 1996).

No Brasil, distinguem-se dois cenários de avaliações de projetos sociais a depender do foco de atuação da ONG. O primeiro cenário se refere as ONGs que atuam apoiadas pela cooperação privada, pelo Estado ou organismos internacionais, e cujos focos de atuação expressem valores técnicos como profissionalização, saúde, educação e gestão. Essas organizações normalmente usam avaliações mais focadas em objetivos e administração, em função das necessidades de se estabelecerem fatores sólidos de eficiência e eficácia da

intervenção social (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2009). Já no outro cenário estão aquelas ONGs que são apoiadas por grupos populares consistentes, cujo discurso expressa valores mais subjetivos como inserção social, prevenção e luta de apoio aos excluídos, e que se afirmam por meio de múltiplas identidades coletivas e pela pluralidade de ação. Estas organizações costumam utilizar modelos de avaliação mais focados na participação, utilizando mecanismos indutivos para gerar critérios de sustentabilidade, satisfação dos beneficiários e equidade (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2009).

Independente de qual tipo de avaliação utilizada existe aspectos chaves do processo. A primeira é a elaboração do projeto de avaliação. Neste aspecto é necessário delimitar qual vai ser o objeto de avaliação, os critérios que podem ser considerados e a eleição daqueles que condicionam a um melhor resultado. Estes, por sua vez, condicionam a escolha do modelo de avaliação. O segundo aspecto a ser levado em consideração é a definição da estratégia metodológica, que abrange as seguintes dimensões: o desenho da pesquisa, os critérios de avaliação, os procedimentos de amostragem, a coleta de dados, a seleção das técnicas estatísticas e a apresentação dos resultados. (COTTA, 1998).

Além da clareza na definição de valores, princípios, objetivos e objeto podem-se ainda a utilizar-se de fatores para indicadores para avaliação de projetos sociais. Em projetos que possuem investimentos do setor privado, os indicadores são ferramentas conhecidas por essas organizações e a familiaridade facilita a tradução do trabalho feito para que se possa interpretar corretamente os resultados e impactos do investimento feito. Os indicadores apontam, indicam, aproximam e traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas definidas de acordo com os valores observados (JANNUZZI, 2005). Eles podem ainda amparar diferentes características ao objeto de estudo como quantitativos e qualitativos, tangíveis e intangíveis, diretos e indiretos, com ênfase na eficiência, eficácia ou efetividades, formando uma base confiável de informação através de um sistema de indicadores (VALARELLI, 1999). Permitem, assim, uma análise mais sistemática das mudanças sustentadas por certas intervenções no meio. Por isso, o desenvolvimento de indicadores é um dos instrumentos fundamentais para a construção do processo de avaliação.

Portanto, os critérios de avaliação de projetos têm sido amplamente discutidos na literatura sobre gerenciamento destes. O sucesso de projetos é normalmente avaliado nas dimensões adequadamente definidas. Entretanto, mesmo quando todo mundo concorda com uma lista de critérios, a medição do sucesso do projeto continua a ser uma tarefa bastante difícil. A satisfação do cliente, por exemplo, não é objetivamente mensurável, seja para avaliar a experiência adquirida por meio do projeto, ou a magnitude dos impactos organizacionais ou de quaisquer outros benefícios induzidos. (DIALLO; THUILLIEE, 2003). Devido a essa dificuldade de mensuração, são bastante utilizadas nos critérios, escalas com opções para coletar percepções dos *stakeholders* (DIALLO; THUILLIEE, 2003).

No caso de projetos sociais, alguns fatores podem ser utilizados como critérios para avaliação. Referenciais como a definição dos valores e princípios do projeto e do que a ser avaliado são importantes na ponderação.

Além disso, critérios empregados em abordagem avaliativa para projetos em geral vem sendo estudados para utilização em projetos sociais. Uma metodologia utilizada, neste sentido, é o *Project Implementation Profile* - PIP desenvolvido por Pinto e Slevin (1987). O PIP foi desenvolvido com duas finalidades principais. Primeiro, ele permite que o gerente de projeto para avaliar o lado comportamental "mais soft" do gerenciamento de determinando o status do projeto em relação às pessoas que fazem parte. Segundo, oferece aos gerentes de projeto a oportunidade de focar algumas das suas atenções das questões estratégicas de desenvolvimento do projeto (PINTO, 1990). A metodologia é composta por 14 fatores que incluem aspectos que podem ser controlados pela administração do projeto e aspectos externos e fora de controle dos mesmos (PINTO; SLEVIN 1987). Dentro da dimensão administrativa encontram-se os seguintes fatores descritos na tabela 2.1.

Recentemente, Pelletier & Mukiampele (2014), empregaram esta metodologia como forma de estimar fatores de sucesso em um estudo de caso sobre um projeto de assistência social estrangeira para pequenas produções pecuárias. Após um refinamento dos fatores relevantes a pesquisa, eles concluíram que o PIP por si só não consegue mensurar todos os fatores que são fundamentais para alcançar o sucesso neste campo. Para ele, o PIP não leva em conta a "benevolência" da ajuda que influencia no projeto nem os fatores de risco adicionais relacionados à produção pecuária e bem-estar humano. Apesar disso, Pelletier &

Mukiampele não descartam a possibilidade de usar também o PIP. Inclusive propõem adaptações do método ao tipo de projeto.

*Tabela 2.1- Fatores definidos na metodologia Project Implementation Profile que são controlados pelo gerente de projetos*

VARIÁVEIS	DEFINIÇÕES
Missão do projeto	Definição clara do propósito e objetivos desenvolvidos no início do projeto.
Apoio do gestor sênior	Disposição das autoridades para fornecer os recursos necessários para o projeto.
Cronograma/Plano de projeto	Especificação detalhada das etapas das ações individuais para implementação do projeto.
Consulta com o cliente	Comunicação, consulta e escuta ativa com todas as partes interessadas.
Pessoal	Recrutamento, seleção e treinamento do pessoal necessário para a equipe do projeto.
Tarefas técnicas	Disponibilidade da tecnologia e do conhecimento necessário para realizar as etapas específicas das ações técnicas.
Aceitação do cliente	O ato de vender o projeto para o usuário final
Monitoramento e <i>feedback</i>	Disponibilidade das informações de controle em cada etapa da implementação do projeto
Comunicação	Fornecimento de uma rede adequada e dos dados necessários para todos os indivíduos envolvidos na implementação do projeto.
Solução de problemas	Capacidade de gerenciar crises, situações inovadoras e desvios no projeto.

*Fonte: Pelletier e Mukiampele, (2014, pg 24)*

Em outro estudo, Toor & Ogunlana (2010) também buscaram avaliar projetos de natureza social por uma metodologia de avaliação para projetos em geral. Para tal, exploraram indicadores de performance chaves na perspectiva de stakeholders (clientes, consultores e contratantes) em projetos de desenvolvimento do setor público em larga escala na Tailândia. Os autores identificaram que apenas o “*iron triangle*” de medidas tradicionais que incluem os indicadores em tempo, no orçamento e em acordo com as especificações, não seriam suficientes para uma avaliação ideal. Para estes seriam necessários a inclusão de indicadores como a segurança, a utilização eficiente dos recursos, a eficácia, a satisfação das partes interessadas, e os conflitos reduzidos, além da mistura de uma medição quantitativa e qualitativa.

Ademais a dificuldade de se mensurar quantitativamente aspectos de projetos sociais, alguns fatores são importantes para garantir o sucesso neste tipo de projeto. Alguns autores trazem inclusive aspectos menos comumente citados que podem ser utilizados na avaliação.

Para Diallo & Thuilliee (2005), por exemplo, a eficácia é muito dependente da qualidade das relações interpessoais e de comunicação entre as partes interessadas. Assim confiança entre os coordenadores e componentes e uma boa comunicação entre os membros da equipe seriam fatores para garantir o bom desempenho do projeto. A confiança tem um papel importante no sucesso sobre a qualidade da gestão e sobre a visibilidade do projeto dentro da equipe.

Outro fator de bom desempenho e que muitas vezes é negligenciado na avaliação de projetos, é a economia. (KAUFMANN; WANG, 1995) mostra que a probabilidade do projeto não ter um bom desempenho é de alguma forma proporcional e associada a fatores de instabilidade macroeconômica e é inversamente proporcional ao crescimento do dinamismo global da economia. Políticas de toda a economia, portanto, são cruciais para o sucesso de projetos sociais. Um exame de casos de países também sugere uma relação estreita entre o desempenho de um país em fatores sociais e de seu ambiente político (KAUFMANN; WANG, 1995).

O presente trabalho busca incluir fatores característicos para avaliação de projetos sociais. A não utilização destes pode resultar em avaliações errôneas e conseqüentemente no fraco desempenho do projeto. Estes significam não apenas para enfrentar os problemas, atrasos e custos adicionais, mas também perder as metas de longo prazo e seu impacto sobre a sociedade. E como dito anteriormente, existem poucos estudos que relacionam técnicas e abordagens de gestão de projetos ao gerenciamento de projetos sociais dificultando ainda mais as chances de sucesso em projetos (FALGARI et al, 2013).

### 2.2.3 Priorização de projetos sociais

Se existe pouca literatura referente ao gerenciamento de projetos sociais, técnicas e abordagens seguindo a literatura de projetos, aqueles que se referem de algum modo à priorização, portfólio ou seleção desses projetos são quase inexistentes. Para este capítulo, então, busca-se mais um embasamento teórico e referenciar alguns modelos utilizados em pesquisas recentes sobre priorização de projetos sem procurar aprofundar em propriedades de

nenhum modelo de projeto específico. A ideia é que a priorização é uma forma de avaliação de projetos para a escolha daquele que será priorizado.

Deste modo, como visto anteriormente, os projetos sociais possuem recursos finitos e que muitas vezes são desperdiçados por falta de eficiência em seu gerenciamento. Como parte do trabalho de gerente é priorizá-los e selecioná-los faz muito sentido que se pense como isso pode ser feito de forma eficiente, eficaz e efetiva. O PMI (2004), considera a gestão de portfólio uma importante prática do gerenciamento de projetos e estabelece como processos necessários a identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e autorização. Destaca-se aqui o processo de priorização, que deve possuir um modelo de pontuação para avaliação dos projetos e priorizar os projetos de melhor pontuação.

De forma geral, apesar de existirem diversos tipos de critérios para priorização de projetos, na prática ela é feita geralmente apenas visando o lucro sem considerar vários critérios, tanto quantitativos como qualitativos. Outra limitação das práticas existentes na priorização de projetos é a abordagem determinista. A maioria das priorizações são feitas com base no aspecto financeiro (PURNUS; BODEA, 2014).

Em estudo recente, por exemplo, Dutra, Ribeiro e Carvalho (2014), em uma abordagem seguindo a primeira categoria, sugeriram um modelo baseado nos investimentos e benefícios e suas possíveis incertezas, fornecendo uma análise econômico-probabilística do retorno esperado dos projetos. Para tal selecionaram 73 estudos entre 2010 e 2011 e conseguiram organizar 35 critérios quantitativos e qualitativos utilizados para seleção de projetos. Após compilar esses critérios, organizaram o modelo.

Este tipo de priorização não é muito válida no caso de projetos sociais já que o objetivo maior deste tipo de projeto não é o lucro. Atualmente pesquisas sobre projetos em geral vem buscando demonstrar modelos que busquem mais do que a priorização pelo aspecto financeiro. Vamos a alguns exemplos.

Em um estudo sobre priorização de projetos de grandes construções, Mok, Shen & Yang, (2014) buscaram obter essa seleção através da análise dos *stakeholders*. O que se aproxima muito das análises participativas de projetos sociais. No caso, deste estudo, existia uma grande dificuldade dos gerentes de projetos em identificar os *stakeholders* e as suas necessidades e a avaliação de impactos destes e de seus relacionamentos para formulação de estratégias de engajamento adequadas. Assim foram-se definidos quatro importantes temas para priorização de projetos a partir de *stakeholders*: (1) os interesses dos *stakeholders* e

influências, (2) processo de gerenciamento dos *stakeholders*, (3) os métodos de análise dos *stakeholders*, e (4) o engajamento dos *stakeholders*. Descobriu-se assim que a precisão da avaliação das partes interessadas pelos gerentes de projeto é restringida pela limitação cognitiva do próprio *stakeholder*.

Outro modelo existente e que é muito utilizado na seleção de projetos são os métodos *Multiple Criteria Decision Aid* (MCDA). Estes são usados principalmente em problemas típicos de classificação em que o tomador de decisão é chamado de destacar as alternativas mais atraentes, tendo em conta diferentes aspectos das empresas ou eficiência dos projetos. De maneira geral este modelo conta com propriedades de projetos mais simples. Caso sejam feitas restrições podem ser feita a utilização de dois modelos ou mais em conjunto. Na pesquisa Mavrotas; Diakoulaki; Caloghirou, (2004), além de ter que observar critérios múltiplos, existiam restrições. Nesse caso a solução foi a combinação de duas ferramentas (MCDA e Integer Programming) pode efetivamente lidar com problemas de tomada de decisões específicas, onde para além da consideração de múltiplos critérios as alternativas devem obedecer a restrições especiais (MAVROTAS; DIAKOULAKI; CALOGHIROU, 2004).

Mais do que um modelo, Nowak, (2013), considera a necessidade de uma abordagem diferente. Para ele, muitos modelos são baseados na premissa que o tomador de decisão está familiarizado com os últimos desenvolvimentos na análise de decisão, o que nem sempre é verdade. A gestão de portfólio de projetos é um processo contínuo e nesses modelos, normalmente, a dinâmica não é levada em consideração. Mas a qualquer momento, a organização tem vários projetos. E é preciso saber que novas propostas devem ser incluídas, e que os projetos devem ser retirados do sistema do modelo. Devemos também ter em conta as alternativas que possam surgir no futuro próximo. Deste modo, Nowak (2013) propõe uma abordagem interativa para gestão de projetos, com o uso de programação dinâmica para identificar a melhor solução no que diz respeito a cada critério. Em seguida, usa-se uma abordagem quase hierárquica para encontrar uma proposta para o tomador de decisão.

Assim, existem diversos modelos e abordagens para a priorização de projetos. Como dito no capítulo sobre gerenciamento de projetos, não existe um modelo definido e as organizações acabam por utilizar o método que lhe convém. Alguns destes métodos não se encaixam com a dinâmica de projetos sociais, como é o caso daqueles baseados em lucro. Tal ocorre porque este não é o principal objetivo dos projetos sociais. Já uma abordagem que

considere as partes interessadas pode ser interessante. O problema é que, como visto antes, os *stakeholders* formam uma teia complexa de interesses em projetos sociais. A dificuldade é encontrar uma metodologia que se adapte a esta complexidade e que consiga abarcar interesses de todas as pessoas e organizações envolvidas. Tanto a priorização como a avaliação de projetos é um desafio recorrente em muitas Organizações sem fins lucrativos e no desenvolvimento de seus projetos. A seguir descreve-se um pouco mais sobre este tipo de organização e que obstáculos ela vêm encontrando.

## 2.3 O Terceiro Setor

Dentre as organizações estudadas nesta pesquisa, as em maior quantidade são aquelas que se encaixam no perfil de terceiro setor. Assim, nada mais justo que incluir uma breve fundamentação teórica sobre as características das instituições que integram esse grupo.

### 2.3.1 Definições e características do terceiro setor

De maneira geral, o terceiro setor não é fundamentado em um entendimento claro sobre sua natureza e suas capacidades. Na verdade há muito pouca conformidade mesmo sobre a existência, o conceito e os limites do terceiro setor. Uma prova disso é a confusão terminológica que prevalece no campo.

“O conceito alemão de *Verein*, o francês *économie sociale*, o inglês *public charities*, o japonês *kōeki hojin*, o americano *nonprofit sector*, o centro-europeu *foundation* e o latino americano e africano *NGO ou Organização sem fins lucrativos* não são simplesmente linguisticamente diferentes. Eles refletem conceitos totalmente diferentes e se referem a diferentes e distintas organizações e instituições” (ANHIER; SALAMON, 1994, p. 3 *tradução nossa*).

Inicialmente, considerava-se que as organizações que faziam parte deste setor eram definidas por exclusão, ou seja, seriam aquelas que nem são públicas nem possuíam fins lucrativos (Levitt, 1973 *apud* ESCOBAR; GUTIÉRREZ, 2008; VOESE; REPTCZUK, 2011).

Atualmente, na teoria das Organizações do terceiro setor, existem duas vertentes que diferem de ponto de vista sobre as estruturas necessárias para que uma organização se

caracterize como sem fins lucrativos. A primeira acredita que essa estrutura decorre da sua forma jurídica, sobretudo da natureza não coercitiva da sua participação e a não existência do lucro. Já a segunda alega que existe grande fluidez de formas organizacionais dentro do Terceiro Setor; considera-se também, que em condições semelhantes, organizações sem fins lucrativos se comportam de forma semelhante ao setor público ou organização empresarial, e, portanto, a sua estrutura balizada nas formas da lei nos diz muito pouco sobre o seu comportamento. (GIDRON, 2010)

Deste modo, as organizações sem fins lucrativos são conceituadas por alguns autores como o campo que compreende as organizações que são privadas, mas que possuem função de utilidade pública, formados por agentes privados com o objetivo de produzir bens e serviços públicos. (MADEIRA; BIANCARDI, 2003; PEDROSO; ROCHA, 2010). Essas organizações buscam prover soluções ou minimizar dificuldades sociais, impactar positivamente na economia, política, resolver conflitos étnicos, garantir a educação dos menos favorecidos diminuir problemas ambientais causados pela poluição, etc (VOESE; REPTCZUK, 2011). De modo geral, organizações desse setor são privadas, sem fins lucrativos e impulsionam suas ações a fim de atender necessidades públicas ou defender causas sociais (AUSTIN, 2006; ESTIVALETE, 2012).

Assim, o terceiro setor seria:

“O campo da sociedade público por estar acessível a todos os indivíduos e organizações, porém não estatal por não estar sob o domínio do Estado, onde organizações e indivíduos oriundos do Estado, do mercado ou da sociedade civil interagem no desenvolvimento de ações cujos objetivos são referentes à proteção social, manifestados pelos focos na concretização do usufruto generalizado de bens públicos ansiados pela população ou parte dela.” (RUGGERI, 2011 p. 66).

Seguindo a ideia de que existe uma grande diversidade nas estruturas necessárias para se considerar a organização como sendo parte do Terceiro Setor, Gidron (2010), acredita que elas são percebidas como pertencentes a um setor que tem papéis sociais únicos, e que, devido à sua heterogeneidade, não são compreendidas como pertencente a qualquer entidade maior

ou pertencente a várias outras (como por exemplo, departamentos filantrópicos de empresas que buscam o lucro, ou parte do governo). Se ela, de fato, pertence a um sector único, com papéis sociais únicos - isto tem que ser refletido em atributos organizacionais únicos que eles possuem. Tais atributos devem basear-se em valores predominantes únicos, diferentes daqueles acolhidos pelas organizações empresariais (GIDRON, 2010). Em outras palavras, o autor afirma que existe uma relação entre os papéis sociais dos diferentes setores, com base nos valores predominantes que defendem e os seus atributos organizacionais e que a dificuldade de caracterizar o Terceiro Setor estaria na discordância acerca da existência de um sector único e seus papéis originais. (GIDRON, 2010).

Para Gidron (2010), os atributos que baseariam os valores predominantes únicos deste tipo de organização seriam (1) Eles não coagirem a participação; (2) operam sem distribuir lucros para as partes interessadas, e (3) eles existem sem linhas simples e claras de propriedade e responsabilidade.

De maneira semelhante, Salomon (1994) também acredita na existência de características únicas que distinguem as instituições pertencentes ao terceiro setor. Para ele o que diferencia é o fato de a) serem formalmente constituída; b) organizacionalmente separadas do governo; c) sem busca ao lucro; d) administradas por si mesmas; e) com a presença de voluntários em alguns degraus da hierarquia ao menos.

Em comum acordo com Gidron (2010) sobre a dificuldade de caracterizar as Organizações de Terceiro Setor, Kim (2011), acredita que o principal problema decorrente de explicações teóricas do terceiro setor é como definir o termo. Sem um consenso quanto a que tipo de organizações devem ser incluídas na definição, é difícil validar a teoria existente ou apresentar novas explicações. Por exemplo, uma das características deste tipo de organização é que o lucro deve ser revertido para a melhora da própria instituição e não para ser distribuídas entre os membros. Porém, para alguns pesquisadores europeus, cooperativas e outras organizações que surgiram na Idade Média, a exemplo das Guildas, foram organizadas para benefício de seus próprios membros e foram o alicerce da sociedade civil. Apesar de considerar que as grandes diferenças históricas entre as organizações na Idade Média e as atuais impedem que aquelas sejam classificadas como pertencentes ao Terceiro Setor, Kim, (2011) consegue perceber a dificuldade de incluir em um mesmo grupo, diferentes estruturas

e papéis. Entretanto, após análise histórica desses tipos de organização, ele considera que a característica que mais aproximaria a condição dos participantes desse setor são os esforços organizados para resolver problemas e conflitos sociais, o que deve ser determinado principalmente pela participação voluntária dos cidadãos (KIM, 2011).

Sobre o objetivo das organizações sociais,  $\frac{3}{4}$  de todas as organizações estão inseridas em quatro grandes campos de atuação, educação e pesquisa, saúde, serviços sociais, e cultura e recreação. A proporção dessas organizações varia de país para país. Por exemplo, no Japão e na Inglaterra o campo que se concentram a maioria das instituições sem fins lucrativos é a educação (ANHEIR; SALOMON, 1996).

### 2.3.2 Breve histórico: nascimento e crescimento do terceiro setor

Considerando que o Terceiro Setor seria o campo que compreende as organizações que são privadas, mas que possuem função de utilidade pública, historicamente, ele surgiu devido a movimentos sociais do século XVI e XVII influenciados pelas políticas e governos existentes. As primeiras organizações consideradas sociais foram os sindicatos patronais e dos trabalhadores, por volta de 1800 (PEDROSO; ROCHA, 2010). As primeiras organizações deste tipo surgiram nos Estados Unidos e na Europa.

De acordo com Moulaert e Ailenei (2005), o aparecimento e crescimento das organizações de cunho social sempre tiveram atrelados a grandes crises socioeconômicas. Na verdade, três gerações em períodos de crise pré-guerras na história auxiliaram a culminar movimentos aos quais emergiriam cooperações que viriam a se tornar o alicerce para a construção de organizações do terceiro setor (MOULAERT; AILENEI, 2005).

Após a Primeira Guerra Mundial, essas organizações se ativaram e o Estado passou a ser obrigado a ter um papel mais ativo nas questões relativas à economia, à cultura e ao social, aproximando-se então da sociedade. Na Segunda Guerra Mundial tudo mudou novamente. Intensificou-se a pobreza, a violência, as doenças, a poluição ambiental, os conflitos étnicos, religiosos, sociais e políticos. Por fim, com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 10 de dezembro de 1948, a ação social passou a ter maior destaque e começaram a existir entidades que não eram parte do governo, contudo auxiliavam no conhecimento e ações em prol da sociedade. Surgiam as primeiras ONGs (PEDROSO; ROCHA, 2010).

Na década de 1970, as iniciativas referentes a organizações sociais foram, por um lado, as reações à crise do sistema de produção em massa e, por outro lado, respostas a uma sobrecarga das funções do Estado. As instituições foram projetadas com o objetivo de estabelecer um bem-estar coletivo e recriar laços sociais entre as pessoas dentro de suas comunidades a fim de oferecer alternativas para os serviços normalmente prestados pelo Estado (MOULAERT; AILENEI, 2005).

Passou-se a surgir um novo modelo de movimentos e organizações que defendiam, entre outras coisas, as lutas pelos direitos civis, as lutas dos movimentos negros, as campanhas pacifistas, o surgimento dos movimentos ecológicos e ambientalistas, a luta dos movimentos feministas e de outros movimentos pelos direitos sociais, políticos, culturais etc. (PEDROSO; ROCHA, 2010).

No Brasil esse setor tem características e desenvolvimento histórico ao se considerar desde a colonização os serviços prestados pela igreja. A partir de então passou a se manifestar e aprimorar sob diferentes óticas e objetivos, sendo utilizado após a década de 30 como ferramenta estratégica do governo, sendo regulamentado então o terceiro setor a partir da década de 70 onde esse passa então a possuir características filantrópica, assistencialista e social. Foi efetivado como setor econômico na Constituição de 1981, porém, mesmo com essa aceitação apenas a partir da década de 90 que o terceiro setor foi considerado como participante ativo da economia.

Assim as organizações pertencentes a este setor conseguiram se estabelecer e expandir, crescendo não só em quantidade como em variedade. Existem diversas explicações e estudos que buscam esclarecer a origem deste crescimento. O principal objetivo de explicações teóricas para o setor sem fins lucrativos é explicar as causas de seu crescimento ou de suas diferenças de tamanho entre os países. Estas explicações são baseadas nas relações de concorrência entre o Estado, o mercado e do terceiro setor. Existe uma corrente que acredita que o crescimento deste terceiro sector ocorre por causa dos defeitos institucionais dos outros dois. Mais especificamente, este crescimento ocorre quando o governo tem dificuldade em responder às demandas da minoria, ou serviços prestados pelo mercado não são facilmente avaliados pelo consumidor (HANSMANN, 1980; DOUGLAS, 1987; WEISBROD, 1977 apud MOULAERT; AILENEI, 2005).

Já para Salamon (1994), seis fatores (quatro crises e duas mudanças) contribuíram para esse crescimento. A primeira em concordância com os autores acima, foi a crise do Estado assistencialista, ou seja, a ineficiência do Estado para realizar todas as obrigações sociais. Tal fato deu margem para que aqueles dotados de empatia criassem movimentos de ajuda humanitária e assistencialismo principalmente. A segunda crise se refere à redução significativa das rendas nos países em desenvolvimento que agravaram os níveis de pobreza mundial. A terceira crise se refere à vasta degradação do meio ambiente nos últimos anos, o uso indiscriminado dos recursos naturais e a percepção desses agravantes ambientais pela sociedade. Por fim a Crise no socialismo gerou o crescimento do terceiro setor devido ao fracasso nas tentativas de satisfazer necessidades sociais através do governo.

Já os fatores se referem à revolução nas comunicações tornando mais fácil a organização e a mobilização social e o crescimento econômico e o decorrente surgimento da classe média urbana, essencial para a emergência de organizações privadas sem fins lucrativos.

No entanto, outra explicação inverte a prioridade anterior entre os tipos de organização por sobre os esforços voluntários como a primeira resposta coletiva aos problemas sociais emergentes. Quando as respostas das organizações voluntárias são insuficientes, o governo, em seguida, entra em cena (FEE; GRAY, 2012).

### 2.3.3 Subsistemas-chave de organizações do terceiro setor

De acordo com Gidron (2010), as organizações sem fins lucrativos, devido a suas particularidades podem ser descritas de acordo com quatro subsistemas-chave. São eles: o sistema de prestação de serviços, o de governança, o sistema de força de trabalho e o sistema de mobilização de recursos. Cada um destes subsistemas caracteriza como determinada organização trabalha. Discorre-se a seguir comentando um pouco mais sobre cada um.

Sistema de prestação e serviço - Grande parte das organizações de terceiro setor baseia-se em prestar serviços à população. Neste sentido existem, na verdade, dois tipos de organizações sem fins lucrativos, as organizações de voz e a de serviço. As primeiras existem em menor número e tem o objetivo maior exatamente de dar voz a certo grupo. Associações e sindicatos são exemplos deste tipo de organizações. Já as organizações de serviço são a maioria e fazem trabalhos em prol de certa comunidade ou população (KIM, 2011). Os

serviços praticados por estas organizações, normalmente se iniciam baseados em uma necessidade da população ou problema identificado por um cidadão ou grupo de cidadãos. Estes serviços normalmente contém uma mensagem ideológica e são feitos através de projetos (GIDEON, 2010).

2) O sistema de governança – Bem já foi discutido e exemplificado no capítulo anterior que essas organizações e os projetos que elas desenvolvem são de interesse de várias partes diferentes. É importante que todos estes *stakeholders* (beneficiários, financiadores, gerentes, etc) estejam representados nos processos de tomada de decisão. Algumas organizações trabalham com a rotatividade de títulos de cargos (GIDEON, 2010).

3) Os participantes / sistema de força de trabalho – A maior diferença na força de trabalho das organizações sem fins lucrativos para as outras organizações é a existência do trabalho voluntariado. Devidamente regulamentada no Brasil pela lei no 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, voluntários seriam pessoas ou entidades que prestam atividades não que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (BRASIL, 1998). Eles preenchem uma variedade de posições, incluindo posições de responsabilidade e de representação da organização. Apesar de não serem remunerados os voluntários podem receber benefícios das organizações. Ainda que não embolsem monetariamente, podem ganhar em habilidades e conhecimentos. Fee e Gray (2012) em sua pesquisa com voluntários internacionais conseguiram perceber que estes, quando comparados a um grupo controle, diferenciam-se em termos de seu contexto, processo e resultados. Essas mudanças seriam ocasionadas principalmente por vastas diferenças culturais, aspectos do trabalho dos voluntários e da aprendizagem do não trabalho. As diferenças culturais são, assim, de grande importância para os processos de aprendizagem e de transformação.

Entretanto, não somente voluntários trabalham em organizações sem fins lucrativos. Existem pessoas empregadas com salários. Estes normalmente ganham aproximadamente o mesmo ou abaixo do valor de mercado (GIDEON, 2011). Assim, para que não incorram problemas, as organizações devem trabalhar com profissionais competentes, sempre trabalhando na busca da excelência dos resultados, pois quanto melhor forem os resultados alcançados, melhor serão reinvestidos na entidade (VOESE; REPTCZUK, 2011).

4) O sistema de mobilização de recursos – as organizações sem fins lucrativos normalmente se esforçam para ter múltiplas fontes de financiamento. Se existem essas múltiplas fontes na organização, é possível perceber que a mesma é importante para muitas pessoas e entidades. Além disso, cria uma situação através do qual a organização não é dependente de uma fonte e, portanto, podem prosseguir as suas políticas com um maior grau de independência. Dentre essas fontes podemos destacar as filantrópicas (grandes doadores, fundações). Além disso, muitas vezes o próprio público doa pequenas quantidades que demonstram para organização o apoio daquela comunidade ou de pessoas externas a ela mas que se identificam com a mesma. Também é uma importante forma de participação pública / comunidade (GIDEON, 2011).

## 2.4 A Cultura

Estudos demonstram que a cultura afeta os objetivos, estratégias, comportamento individual e grupal, o desempenho organizacional, a satisfação no trabalho, motivação, criatividade, inovação, a taxa de participação dos empregados nos assuntos da empresa, dedicação e compromisso, trabalho duro e os níveis de ansiedade (YAZICI, 2011).

Segundo Biggs e Smith (2003) a cultura em um projeto é capaz de influenciar, inclusive, no andamento do ciclo de vida de um projeto. Diferentes atores podem ver a cultura de formas diferentes e algumas vezes o projeto ou programa contem múltiplas culturas organizacionais, como, por exemplo, no caso de parcerias entre organizações com diferentes funções e objetivos (como no caso das parcerias entre empresas público e privadas).

Ainda sobre cultura Hofstede (1980), em uma exaustiva pesquisa, procurou avaliar as influencias culturais nacionais buscando entender como traços culturais afetam as organizações. Como ponto de partida de suas indagações, definiu quatro dimensões culturais básicas. Posteriormente, em análises das culturas orientais, tornaram-se cinco. Com elas procurou desenhar os perfis culturais dos países estudados: distancia de poder; prevenção contra incertezas; individualismo ou coletivismo; masculinidade ou feminilidade; e orientação para curto ou longo prazo. Uma conclusão importante é que não se deve esperar que as mesmas concepções e prescrições sobre gerência sejam apropriadas para todas as "categorias" de culturas.

Devido a essa complexidade de diferentes culturas, buscando um modo de analisar a cultura, Daft (2011) dividiu a cultura organizacional em quatro partes em uma classificação proporcionalmente entre as estratégias de negócios e de trabalho que são resumidas como:

- Cultura flexível: uma cultura que pode ser determinado pelo foco no ambiente externo através da flexibilidade e da mudança para responder às necessidades dos clientes.

- Cultura Missão: a cultura enfatiza a uma clara perspectiva dos objetivos de organização, a fim de atingi-los.

- Cultura Participativa: o foco desta cultura está no envolvimento e participação dos indivíduos e membros de organizações ambientais e na expectativa de um ambiente que está mudando rapidamente.

- Cultura burocrática: esta cultura tem um foco interno e uma direção sustentável para um ambiente estável.

Para Freitas (1991) a descrição dos elementos da cultura organizacional, da forma como funcionam e das mudanças que provocam no comportamento, da à cultura um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Verificamos que, no todo ou em parte, esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem do significado se da como uma coisa aceita. Além disso, os elementos mais frequentemente citados são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processos de comunicação.

Assim a cultura é um fator importante quando se menciona gestão de projetos. Ela se torne mais importante se esses projetos trabalham com diferentes nacionalidades como no caso do estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo se destina a apresentar a metodologia utilizada na pesquisa. Como dito anteriormente, a presente pesquisa tem o objetivo fundamental compreender e analisar projetos de desenvolvimento social, principalmente o processo avaliativo, buscando construir fatores que possam ser considerados para metodologias de avaliação de projetos sociais. Para tal, buscou, inicialmente, entender características e propriedades únicas desses projetos relacionadas às necessidades das comunidades, dos beneficiários e das organizações os quais são desenvolvidos. Após essa análise buscou-se desenvolver fatores a serem utilizados para classificar a qualidade dos projetos sociais.

Para tornar possível o desenvolvimento destes fatores avaliativos definiu-se os seguintes procedimentos metodológicos. Inicialmente, inferiu-se, como método científico, uma pesquisa quantitativa com certos aspectos qualitativos. Esta situação pode ocorrer, pois os métodos quantitativos e qualitativos não se excluem. Embora diferencie quanto à ênfase, propõe-se que a metodologia qualitativa possa trazer como contribuição à pesquisa, uma junção de análise racional e intuitiva, para melhor compreensão dos fenômenos (POPE; MAYS, 1995).

Portanto, esta pesquisa pode ser considerada quantitativa, pois busca apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes através de instrumentos estruturados. Foram utilizados métodos estatísticos buscando embasamento científico para a inferência de fatores e para comparação de dados sobre projetos sociais. Entretanto, apresenta também cunho qualitativo mostrando os aspectos subjetivos e buscando percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, e abrindo-se espaço para a interpretação. Empregou-se a vertente qualitativa para compreensão de julgamento dos respondentes que podem ser utilizados como base para a formação dos fatores sociais.

Sobre os procedimentos técnicos, a pesquisa iniciou-se pela pesquisa bibliográfica ou em fontes secundárias, para imersão no tema estudado, que, de acordo com Marconi e Lakatos (200, p. 73):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação oral [...] e audiovisuais:

filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

Estabeleceu-se, assim, o passo inicial da pesquisa trazendo o conhecimento prévio publicado sobre o tema. Além disso, foram examinadas as condições sobre o campo e objeto de estudo. Para levantamento de dados da pesquisa foram empregados dois métodos, a entrevista semiestruturada, na qual deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas se faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (MINAYO, 1993) e a aplicação de questionários.

### 3.1 Definição da amostra e instrumentos de pesquisa

O tipo de amostragem utilizado para o estudo é considerado não probabilístico ou de conveniência que se configura na seleção de elementos da amostra mais facilmente acessíveis ao pesquisador. Tal modelo se justifica pela dificuldade deparada pelo pesquisador em encontrar respondentes para a pesquisa, em coletar respostas suficientes e a limitação de tempo para a realização do trabalho. Além disso, este tipo de amostragem pode implicar em resultados satisfatórios mais rápidos e com menor custo que uma amostragem probabilística.

Assim, para o levantamento de dados junto aos gestores de projetos sociais foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas foram definidas por respostas dadas pelo possível participante a um contato prévio por e-mail e telefone, e conexão com a função requerida de gestor de projeto social. Elas foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados. Foi utilizado, como instrumento de pesquisa, um roteiro de perguntas previamente estruturado, a presença do gravador, e papel e caneta para anotações das respostas.

Já o questionário foi adaptado de uma pesquisa internacional organizada junto a outros centros de pesquisa com o objetivo de estudar diversos fatores relacionados ao sucesso e fracasso de projetos. O objetivo de utilizá-lo, neste estudo em questão, foi explorar os critérios que são usados pelos diferentes *stakeholders* (partes interessadas) para avaliar os projetos sociais e a partir deste determinar quais fatores são determinantes no desenvolvimento do mesmo. Este foi ajustado de maneira a demonstrar aspectos gerais sobre projetos utilizando uma linguagem mais comum a realidade dos projetos sociais, bem como incluindo questões exclusivas sobre cultura e características específicas destes projetos. Estes também foram

organizados em duas linguagens diferentes, inglês e português, traduzidos considerando a precisão de informações e o contexto cultural dos respondentes. Foram distribuídos questionários de forma online e presencial. Os questionários online foram lançados através de *mailing* de organizações públicas e de terceiro setor e publicados em mídias sociais e grupos de rede relacionados ao tema. Os e-mails foram constituídos de uma breve explicação dos objetivos da pesquisa, bem como o significado de alguns termos utilizados no próprio questionário. Já os questionários presenciais foram aplicados em locais os quais eram desenvolvidos projetos sociais (organizações sem fins lucrativos, em sua maioria) orientando os respondentes aos objetivos da pesquisa e termos frequentes que pudessem não estar tão claros.

### **3.2 Coleta de dados**

Como dito anteriormente, o processo de coleta de dados utilizou duas fontes principais de pesquisa. A primeira fonte corresponde as entrevistas semiestruturadas com gestores de projetos. Para estas definiu-se encontros entre o pesquisador e pessoas do ramo de gestão de projetos sociais. As entrevistas foram feitas em encontro único com o objetivo de extrair as informações necessárias para desenvolvimento do estudo. Foi construído um roteiro como o descrito no Apêndice 1 para basear as perguntas feitas aos entrevistados. Tinham o objetivo de investigar o ambiente o qual estão inseridos e como ocorrem os projetos sociais, buscando compreender como se desenvolve este tipo de projeto, em aspectos como sua concepção, gerenciamento e avaliação. Além disso, as entrevistas tinham a finalidade de emergir o pesquisador no tema e de contribuir para a criação e adaptação do questionário. As entrevistas aconteceram com quatro indivíduos cujo trabalho se encontra diretamente relacionado à gestão de projetos sociais. Todas as entrevistas aconteceram nos períodos entre os meses de Outubro/2014 e Janeiro/2015. A primeira entrevista foi realizada no dia 18 de outubro de 2014 com o Coordenador Geral de uma Organização Não-Governamental (ONG) responsável pelo desenvolvimento infanto-juvenil em comunidades de baixa renda. A segunda entrevista ocorreu com o diretor e sócio educador de uma ONG cujo trabalho também se encontra relacionado à educação infanto-juvenil e atendimento a comunidade de baixa renda. Sua entrevista foi feita na data de 14 de dezembro de 2014. A terceira e quarta entrevistas foram feitas com indivíduos de uma mesma instituição. Os dois são diretores de uma Organização sem fins lucrativos cuja função consiste em trazer jovens voluntários do exterior para o

desenvolvimento de projetos sociais em Organizações Não Governamentais da região metropolitana do Recife. As entrevistas aconteceram nas datas de 12 de janeiro de 2015 com o Diretor de Intercâmbios Sociais para Organizações em Expansão e 22 de janeiro de 2015 com o Diretor de Intercâmbios Sociais para Instituições Consolidadas.

Já o questionário foi aplicado em no período de outubro/2014 a Março/2015. Os respondentes do questionário foram indivíduos relacionados a projetos sociais, sendo, sua maioria, pessoas que desenvolvem ou desenvolveram projetos de cunho social e profissionais que atuam com a gestão destes projetos (desenvolvedores, gerentes, clientes). Para esta pesquisa, foram resgatados 60 (sessenta) questionários completos. Ainda que a quantidade de respostas fosse bem menor do que se esperava no início da pesquisa, foi possível analisar os dados de forma satisfatória. O questionário foi implementado para o desenvolvimento de fatores para avaliação de projetos sociais por *stakeholders* dos projetos. Continha perguntas de múltipla escolha para entendimento das características dos projetos e afirmações para avaliação do projeto utilizando a escala de Lickert de 1 a 7, tal qual o modelo sugerido pelo próprio questionário previamente construído para pesquisa internacional. As perguntas do questionário foram divididas em duas sessões. A sessão 1- Avaliando o projeto, buscava a visão do *stakeholder* sobre um projeto social que ainda estivesse em andamento ou que foi recentemente finalizado. Já a sessão 2 – A cultura da sua organização procurava a percepção do respondente sobre as normas, valores e práticas do projeto avaliado na seção 1. A Tabela 3.1 a seguir expõe as perguntas e afirmações utilizadas para fins desta pesquisa apresentando a posição da pergunta a partir do número da questão e a forma de mensuração utilizada.

Tabela 3.1 - Perguntas do questionário utilizadas na pesquisa

<i>Sub- Seção</i>	<i>Perguntas/Afirmações</i>
Sessão 1 – Avaliando o projeto	
1.1	Duração do projeto
1.2	Quantas pessoas estavam envolvidas no projeto?
1.3	Quantas organizações estavam envolvidas no projeto?
1.4	Em que país a maioria das atividades do projeto foi realizada?
2.1	Da perspectiva da comunidade local, todos os objetivos foram alcançados.
2.2	O projeto foi aceito pela comunidade local.
2.3	A comunidade local ficou satisfeita com o projeto.
2.4	O projeto satisfaz as necessidades dos usuários finais.
3.1	Este projeto vai proporcionar um melhor desempenho para o usuário.
3.2	O projeto alcançou o desempenho estabelecido para os beneficiários.
3.3	O projeto satisfaz as necessidades do usuário.
4.1	Da perspectiva do usuário, todos os objetivos foram alcançados.
4.2	Todas as partes interessadas ficaram satisfeitas com os resultados do projeto.
5.1	Missão do projeto
5.2	Suporte da alta gerência
5.3	Plano/cronograma do projeto
5.4	Consulta com o cliente
5.5	Pessoal
5.6	Tarefas técnicas
5.7	Aceitação do cliente
5.8	Monitoramento e <i>feedback</i>
5.9	Comunicação
5.10	Resolução de problemas
6.1	Qual seu papel no projeto?
6.2	Qual temas do projeto?
Sessão 2 – A cultura da sua organização	
1.1	Você descreveria o projeto como multicultural, monocultural ou algo entre os dois?
2.1	Diferenças de pensamentos e atitudes entre membros e/ou líderes de equipe geraram dificuldades para o projeto.
2.2	Valores divergentes entre membros e/ou líderes de equipe geraram dificuldades para o projeto.
2.3	O idioma diferente entre membros e/ou líderes de equipe gerou dificuldades para o projeto.
2.4	Diferenças de pensamento e atitudes entre membros e/ou líderes de equipe contribuíram para o projeto.
2.5	Valores divergentes entre membros e/ou líderes de equipe contribuíram para o projeto.
2.6	O idioma diferente entre membros e/ou líderes de equipe contribuiu para o projeto
3.1	Em qual cidade você desenvolve ou desenvolveu o projeto avaliado?
3.2	O trabalho que você exerce(u) no projeto era voluntário?

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

### 3.3 Procedimentos para análise de dados

A análise dos dados foi realizada comparando-se as informações entre as duas fontes de dados (as entrevistas e o questionário) e estas com a teoria revista na pesquisa bibliográfica. Buscou-se estabelecer parâmetros que permitam identificar variáveis comuns, fatores de concordância entre os dados e considerar questões qualitativas.

Através da interpretação dos dados da pesquisa foi possível desenvolver o método de triangulação entre os dados da entrevista e o dos questionários. A triangulação pode enriquecer as explicações dos problemas da pesquisa envolvendo a combinação de pelo menos dois métodos, sendo normalmente, um quantitativo e outro qualitativo (MORSE, 1991 apud TEIXEIRA; NASCIMENTO; ANTONIALLI, 2013).

A partir da triangulação dos dados foi possível determinar três dimensões para delimitação do estudo. A cada uma dessas dimensões foram designadas variáveis do questionário relacionadas ao tema da dimensão. Utilizando-se do software IBM SPSS *Statistics*, foi feita a análise fatorial das variáveis relacionadas a cada uma das dimensões. Esta análise permite reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores (FIGUEIREDO; SILVA, 2010). Através da Análise Fatorial (AF) existe a possibilidade de transformar um conjunto de variáveis em um número menor de fatores intrínsecos, a partir dessas variáveis relacionadas (FÁVERO et al, 2009).

Assim, a análise fatorial para esta pesquisa serve ao propósito de entender se é possível avaliar projetos sociais por aspectos essenciais de um projeto. Busca-se identificar a existência de fatores que agregariam variáveis relacionadas ao gerenciamento de projetos acima descrito. Essa análise se compõe em uma série de passos e regras a serem seguidas utilizando de metodologias estatísticas para obter poucos fatores que associam uma grande diversidade de variáveis que podem estar relacionadas. Para tornar a análise mais sistematizada, diligente e de fácil compreensão, Figueiredo e Silva (2010), dividem a análise fatorial em três estágios, e cada um desses possui regras definidas a cumprir. O resumo dos estágios e regras se encontra na Tabela 3.2, a seguir.

Tabela 3.2 - Planejamento da análise fatorial em três estágios

Estágio	Procedimento	O que deve ser observado
1º	Verificar a adequabilidade da base de dados	Nível de mensuração das variáveis, tamanho da amostra, razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis e o padrão de correlação entre as variáveis.
2º	Determinar a técnica de extração e o número de fatores a serem extraídos	O tipo de extração ( <i>principal components, principal factors, image factoring; maximum likelihood factoring; alpha factoring; unweighted least squares; generalized least squares</i> ).
3º	Decidir o tipo de rotação dos fatores	Se for ortogonal ( <i>Varimax, Quartimax, Equamax</i> ), se for oblíqua ( <i>direct oblimin, Promax</i> ).

Fonte: Figueiredo e Silva, (2010, p. 165)

O primeiro estágio se refere à verificação da adequabilidade de da base de dados; a seguir, no segundo estágio se determina a técnica de extração e o número de fatores a serem extraídos; por fim se se decide por um tipo de rotação de fatores, para transformação dos coeficientes dos componentes principais retidos em uma estrutura simplificada facilitando a interpretação de fatores.

No primeiro estágio se verifica se os dados utilizados estão de acordo com as regras exigidas para que se possa desenvolver uma análise fatorial. As regras seguem especificadas a seguir na Tabela 3.3:

Tabela 3.3 - Síntese do primeiro estágio do planejamento da AF

Nível de mensuração	Descrição da medida
Amostra	Amostras mínimas entre 50 e 100 casos; razão entre o número de observações e a quantidade de variáveis igual ou superior a cinco.
Correlação	Maior parte dos coeficientes de correlação deve apresentar valores acima de 0,30.
KMO	Quanto maior melhor, tendo 0,50 como o patamar mínimo de adequabilidade (Hair et al 2006).
BTS	$P > 0,05$

Fonte: Figueiredo e Silva, (2010, p. 167)

Ainda no primeiro estágio, se verifica se os dados utilizados estão de acordo com as regras exigidas para que se possa desenvolver uma análise fatorial. As regras seguem especificadas na Tabela 3.4:

Tabela 3.4 Síntese do primeiro estágio do planejamento da AF

Nível de mensuração	Descrição da medida
Amostra	Amostras mínimas entre 50 e 100 casos; razão entre o número de observações e a quantidade de variáveis igual ou superior a cinco.
Correlação	Maior parte dos coeficientes de correlação deve apresentar valores acima de 0,30.
KMO	Quanto maior melhor, tendo 0,50 como o patamar mínimo de adequabilidade (Hair et al 2006).
BTS	$P > 0,05$

Fonte: Figueiredo e Silva, (2010, p. 167)

Já no segundo estágio ocorre a extração dos componentes que explicam a maior parte da variância, resumidamente descrita na Tabela 3.5:

Tabela 3.5 - Síntese do segundo estágio do planejamento da AF

Etapas/regras	Definições
Tipo de extração	Determinar a técnica de extração dos fatores ( <i>principal components, principal factors, image factoring; maximum likelihood factoring; alpha factoring; unweight least square; generalized least square</i> )
Critério de Kaiser	Devem ser extraídos apenas os fatores com valor do <i>eigenvalue</i> acima de 1.
Critério de Scree	Analisar graficamente a dispersão do número de fatores até que curva da variância individual de cada fator se tornar horizontal ou sofrer uma queda abrupta.
Variância acumulada	> 60%
Razão teórica	O pesquisador deve justificar teoricamente como as variáveis se relacionam com os fatores extraídos.

Fonte: Figueiredo e Silva, (2010, p. 169)

O terceiro estágio compõe a rotação dos componentes extraídos para verificar a relação destes com as variáveis apresentadas.

O software IBM SPSS *statistics* foi utilizado para calcular a correlação entre as variáveis, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett's e para a extração e rotação de fatores. As dimensões extraídas, bem como os resultados da análise fatorial, e os fatores expostos pela análise de dados encontram-se no capítulo a seguir.

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 Interpretação dos dados a partir das entrevistas**

Segundo a revisão da literatura, projetos sem fins lucrativos possuem uma variedade de formatos, tipos, aspectos, com objetivos diferentes, de modo que torna complexa uma definição adequada das características de um projeto social. Logo, as entrevistas foram utilizadas para situar o pesquisador acerca de informações que provavelmente encontraria no questionário e quais destas seriam passíveis de serem avaliadas, tornando o estudo mais robusto e embasado sob certos pontos de vista. Buscou-se entender como eles são planejados, executados, financiados e avaliados. Assim, para compreender melhor, foram entrevistados quatro indivíduos que trabalham diretamente com a gestão de projetos sociais.

Como descrito na metodologia todas as pessoas entrevistadas trabalham em organizações sem fins lucrativos, sendo de forma voluntária ou não. Duas destas em ONGs que desenvolvem projetos de educação e desenvolvimento da sociedade com foco principal em crianças e adolescentes da comunidade o qual estão instauradas. Já os outros dois entrevistados trabalham na mesma organização que desenvolve aspectos de liderança em jovens através de intercâmbios para desenvolvimento de projetos sociais. Assim, tem um público-alvo primário de jovens que desenvolvem liderança e um secundário formado pelos beneficiários dos projetos sociais que estes jovens realizam.

Assim, a partir da análise das entrevistas foram levantados diferentes dados. Sobre o financiamento dos projetos sociais, todos os gerentes declararam que as organizações as quais trabalham possuem parcerias com outras organizações e não só de apoio financeiro como também para treinamentos, marketing da instituição, entre outros.

Sobre a pergunta referente a avaliação dos projetos sociais, apenas um dos entrevistados confirmou que participa e organiza avaliações de performance de todos os projetos que desenvolve. Esta avaliação, como explicado, se compõe em uma avaliação a partir de um conjunto de critérios exposto em forma de questionário sobre a execução e resultados do projeto. O processo avaliativo é feito não só com funcionários participantes do projeto como também com os usuários e seus familiares. Após colher as respostas, estes sistematizam os dados e fazem avaliações a partir dos resultados.

Os dois entrevistados que trabalham na organização sem fins lucrativos que desenvolve liderança jovem descrevem que não possuem um sistema de avaliação definido para os projetos. Entretanto, apresentam um sistema de avaliação utilizado em alguns casos, baseado em uma nota dada pelo participante do projeto numa escala de 0 a 10, sem nenhum critério específico sobre o que esta nota representa. A avaliação, realizada na plataforma online da organização tem ainda a possibilidade de comentários específicos por parte do avaliador. Quem avalia por nota é o próprio voluntário, no início, meio e final de sua experiência. Os mesmos diretores explicitam que apesar de não existir um sistema avaliativo eficiente para os projetos, utilizam de técnicas e ferramentas de estratégia de decisão e acompanhamento do projeto como análise SWOT, Diagrama de *Ishikawa*, *Brainstorm*, entre outros, para a avaliação e determinação de melhorias e decisões sobre próximos projetos.

Sobre o fracasso e sucesso dos projetos, a opinião dos gerentes é parecida em alguns aspectos. Para todos é necessário que o usuário seja beneficiado pelo projeto e que este atinja os principais objetivos. Para um dos entrevistados que lida com projetos voltados para crianças e adolescentes em situação de risco, um projeto social de sucesso é um projeto que visivelmente provoca transformação das pessoas que fazem parte desse projeto, tanto de usuários participantes dos projetos como pessoas que fazem o projeto acontecer, colaboradores e voluntários. Além disso, os entrevistados citaram ainda como fatores de sucesso de projetos, seguir o planejamento (cronograma, atividades, custos) e inovação nos processos de desenvolvimento.

Durante as entrevistas registrou-se que nenhum dos entrevistados trabalha com ferramentas específicas para o gerenciamento de projetos. Para os diretores da organização que desenvolve liderança jovem isso tem sido uma falha que gera problemas constantes. Compreendeu-se, portanto que estas atividades deveriam ser avaliadas para gerar *feedbacks* sobre o andamento do projeto.

Assim, a partir da explanação das respostas das entrevistas observou-se que alguns vocábulos, tópicos e temas eram frequentemente explanados nas entrevistas. E foi possível perceber duas perspectivas como influentes para a determinação do sucesso e fracasso do projeto. A primeira está relacionada ao gerenciamento do projeto, a propriedades do planejamento e execução do mesmo. A segunda se conecta aos objetivos do projeto que por

sua vez estão associados ao benefício aos usuários, já que muitas vezes este é o objetivo principal a ser alcançado. A seguir demonstra-se os resultados relacionados a segunda fonte de dados da pesquisa, os questionários.

## 4.2 Descrição da amostra do questionário

Como dito anteriormente, foram analisados os dados de 60 questionários sobre diversos aspectos dos projetos sociais. Os entrevistados foram pessoas que participaram de projetos sob diferentes perspectivas. Entre os respondentes obtiveram-se os seguintes cargos com as seguintes proporções:

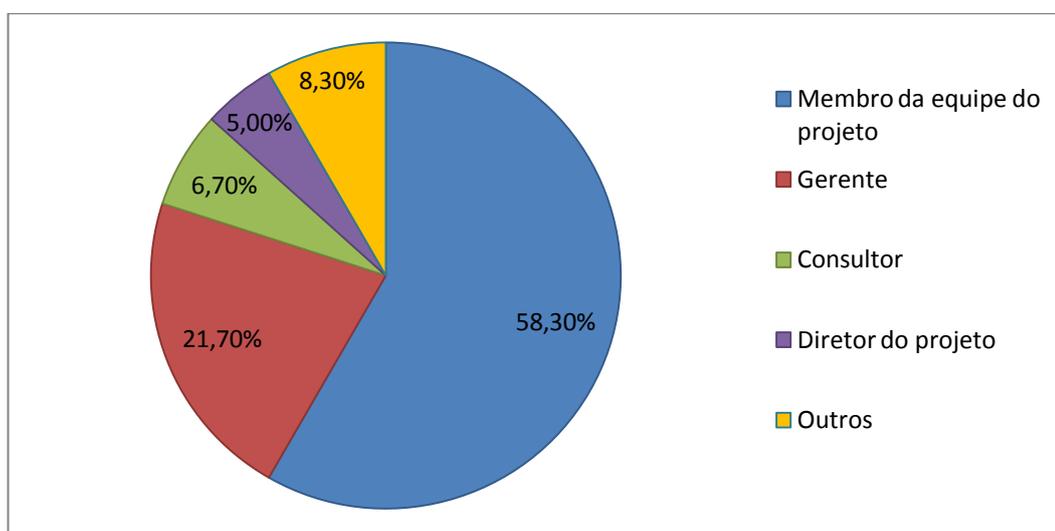


Figura 4.1 - Cargo dos entrevistados  
Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Assim, como explorado na revisão de literatura, as avaliações sobre projetos sociais podem ser realizadas sobre diferentes perspectivas dando a possibilidade de abarcar distintas visões de um projeto a depender da pessoa que estará analisando. Este estudo buscou compreender essa pluralidade de pontos de vista através da multiplicidade de cargos dos envolvidos no projeto. Foi possível obter a opinião de diretores, membros da comunidade, consultores, no entanto, os que eram membros da equipe do projeto corresponderam a mais da metade dos respondentes da amostra.

Ainda sobre o perfil dos entrevistados, mais especificamente sobre o país de origem, a grande maioria (76,67%) era de nacionalidade brasileira. Os outros 23,33% referentes a

estrangeiros se diversificam muito em relação ao país o qual nasceram. Foram contemplados, países como, Indonésia, Colômbia, Sérvia, Rússia, México, Malta, Hong Kong, França, etc.

Por fim, ainda relacionado ao perfil dos respondentes, 95% faziam parte do projeto de forma voluntária.

Como comentado por Salomon (1999) os projetos sociais são complexos por terem diferentes naturezas e características, nos quais o objetivo final muda conforme o campo da sociedade que se pretende impactar. Dessa forma, faz-se importante conhecer as características dos projetos sociais estudados especificamente nesta pesquisa.

Em relação ao tempo de desenvolvimento dos projetos a maioria pode ser considerada de curta duração, sendo 70% destes com duração menor que de um ano. A tabela 4.1 abaixo demonstra a duração dos projetos. Apenas 14% dos projetos sociais possuíam cronograma de mais de dois anos. Considera-se que os projetos podem fazer parte de programas maiores e que esses sim teriam maior tempo de duração.

*Tabela 4.1 – Duração média dos projetos sociais*

<b>Duração do Projeto</b>	<b>Quantidade (%)</b>
Menos de um ano	70,00%
1-2 anos	15,00%
3-5 anos	3,30%
Superior a 5 anos	11,70%
Total	100,00%

*Fonte: Esta Pesquisa (2015)*

Ainda sobre as características dos projetos sociais estudados na pesquisa, estes eram compostos por equipes, em sua maioria entre 10 a 50 pessoas. Já a segunda maior resposta corresponde a menos de 10 pessoas na equipe (Tabela 4.2).

*Tabela 4.2 – Número de pessoas na equipe do projeto*

<b>Número de pessoas envolvidas</b>	<b>Quantidade (%)</b>
Menos de 10	31,70%
Entre 10 e 50	45,00%
Entre 51 e 100	11,70%
Mais de 100	11,70%
Total	100,00%

*Fonte: Esta Pesquisa (2015)*

Em relação ao envolvimento de outras instituições além da qual o respondente trabalhava, identificou-se que a maioria trabalhava em conjunto com outras organizações conforme apresentado na Tabela 4.3 a seguir. Não cabia ao trabalho especificar o tipo de instituições, porém como desenvolvido na literatura, projetos sociais costumam ser feitos em parcerias com entidades consultoras, financiadoras, instituições públicas ou privadas parceiras, etc.

*Tabela 4.3 – Instituições participantes além da referente ao respondente*

<b>Número de instituições participantes</b>	<b>Quantidade (%)</b>
Nenhuma	15,00%
Uma	28,30%
Entre 2-5	28,30%
Mais de 5	28,30%
Total	100,00%

*Fonte: Esta Pesquisa (2015)*

Outra característica importante a ser mencionada sobre os projetos sociais é que grande parte deles foram considerados projetos os quais a cultura era diversificada. Para os respondentes, 61,7% consideram que o projeto social o qual estavam avaliando como sendo um projeto Muito multicultural, e 20% considerou o projeto “Multicultural”, enquanto nenhum projeto foi considerado “Monocultural”. Estes números vêm a corroborar a necessidade de estudar a cultura no entorno dos projetos sociais. A Figura 4.2 demonstra o resultado.

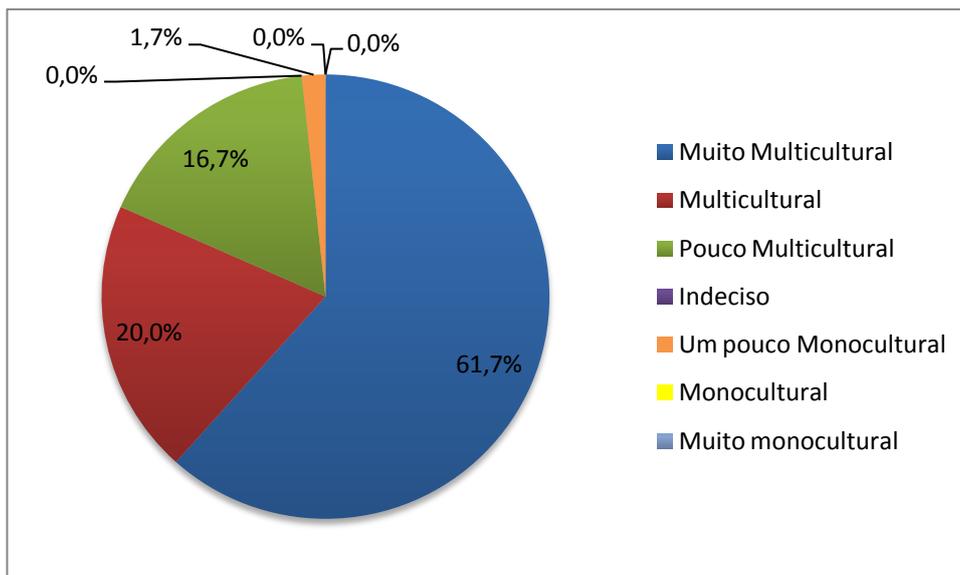


Figura 4.2 – Diversidade cultural no projeto  
 Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Por fim, desejava-se conhecer que temas faziam parte da missão dos projetos sociais que estavam na pesquisa. Foi pedido que escolhessem aquele tipo que mais se adequa ao projeto com a possibilidade da resposta ser outro além daqueles citados. Como resultado os temas foram bem diversificados o que dá margem a investigação em abranger vários tipos de projetos em seus resultados. É possível ver os temas citados na Figura 4.3 abaixo:

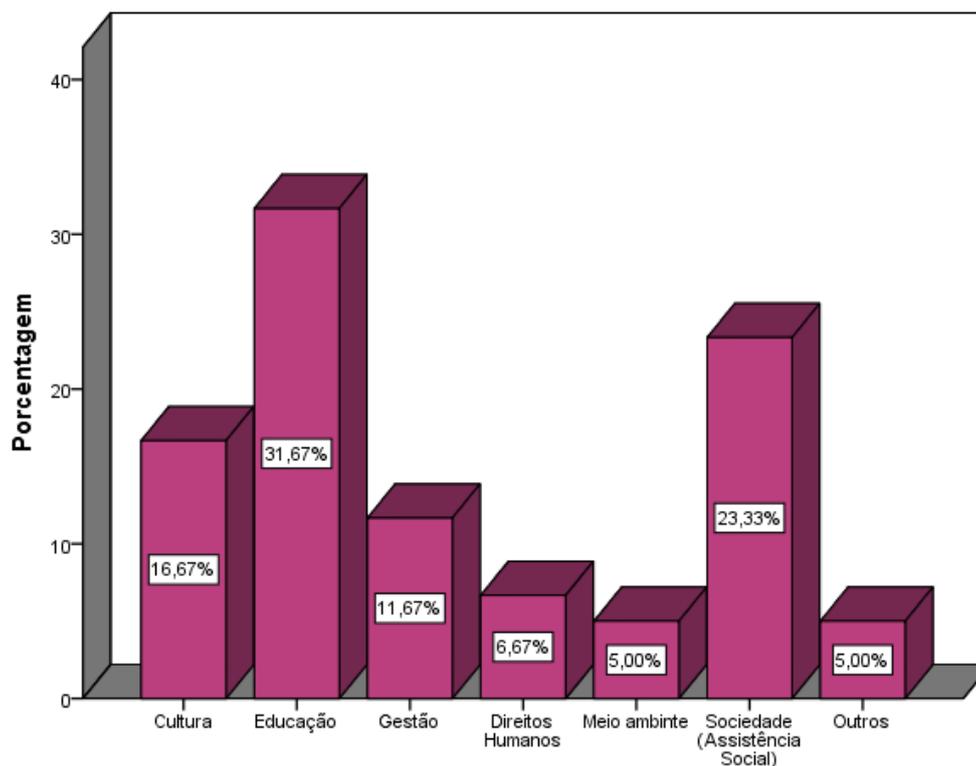


Figura 4.3 – Tema do projeto social

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

### 4.3 Tratamento dos dados para a busca de fatores

A partir do levantamento dos dados pelos dois instrumentos de pesquisa, a entrevista e o questionário, buscou-se uma metodologia que fosse capaz de balizar fatores que pudessem ser aproveitados para avaliação de projetos sociais. Para tal empregou-se de duas metodologias estatísticas principais: a triangulação de dados e a análise fatorial. A forma como foram desenvolvidas encontra-se a seguir.

#### 4.3.1 Triangulação dos dados

Para apreciação dos dados, inicialmente, utilizou-se a interpretação da opinião dos entrevistados acerca das perspectivas principais para avaliação de projetos sociais levantados na seção 4.1. Para auxiliar na continuação da análise, intitulou-se a estas perspectivas com o nome de dimensões. Assim, a primeira se chama-se a dimensão do gerenciamento de projetos. Ou seja, se trata de aspectos existentes na maioria dos projetos e que costumam servir como referente do desempenho dos mesmos. A segunda perspectiva foi intitulada dimensão dos resultados para os beneficiários, estaria relacionada à entrega do objetivo final e as

características relacionadas à influência do projeto aos usuários diretos e indiretos. Avaliou-se também a necessidade de incluir uma terceira dimensão. Por se tratar de uma pesquisa com respondentes de países diferentes com projetos desenvolvidos no Brasil e no exterior, além do fato de que quase todos os projetos terem sido considerados multiculturais, ponderou-se acerca da possibilidade da influência da cultura no desenvolvimento desses projetos e, logo, uma terceira dimensão a ser investigada.

A partir das três dimensões foi possível delimitar melhor as pesquisas e análises do questionário. Traçou-se, então, uma comparação para o cruzamento entre elas e os elementos retirados do questionário. Para tal, foi aplicada a triangulação, método que envolve a combinação de diferentes dados e/ou investigações, entre as informações das duas fontes de dados. Esta metodologia foi utilizada, pois auxilia a compreensão dos fenômenos que estão sendo estudados, além de garantir uma maior validade dos dados e resultados ou maior confiança do pesquisador e uma inserção mais profunda no contexto pesquisado (SOUZA; ZIONI, 2003; DUFFY, 2007; TEIXEIRA; NASCIMENTO; ANTONIALI, 2013).

Considerou-se, primeiramente, algumas perguntas como mais relacionadas às dimensões para o refinamento de variáveis. Assim, estas variáveis foram distribuídas entre as dimensões de acordo com a associação com o tema. Para tratamento das variáveis para a busca de fatores, utilizou a análise fatorial explicada a seguir.

#### 4.3.2 Análise fatorial das dimensões

As informações das entrevistas e a dos questionários foram comparadas para compreender que aspectos eram importantes para serem avaliados em projetos sociais. Assim, segue a análise fatorial de variáveis relacionadas a essas dimensões.

##### 4.3.2.1 Análise fatorial da dimensão sobre gerenciamento de projetos sociais

Como discutido na fundamentação teórica, os projetos sociais podem ser avaliados por certos fatores utilizados pela literatura de gestão de projetos em geral. Além destes fatores, a literatura expressa que devem ser utilizadas também outras variantes relacionadas a projetos sociais especificamente. Neste sentido, a abordagem administrativa poderia ser utilizada na avaliação de projetos. Diante das entrevistas foi possível perceber que os entrevistados consideravam o gerenciamento do projeto, ou seja, o trabalho organizado pelos gerentes de

projetos, como um segmento que influenciaria no desempenho do mesmo. Ponderou-se, portanto, a abordagem de autores que defendem que os projetos sociais podem ser avaliados pelos aspectos relacionados ao seu gerenciamento.

Assim, as variáveis utilizadas nesta dimensão refletem o conjunto de fatores empregados na metodologia inicialmente levantada pela literatura chamada de *Project Implementation Profile* (PIP). Considerou-se essa metodologia também, devido ao seu atrelamento as respostas das entrevistas com gestores de projetos sociais, que muitas vezes, pontuaram alguns destes fatores como importantes para o sucesso/fracasso do projeto. Essas mesmas variáveis estavam dispostas no questionário, na seção 1 – Avaliando o projeto na sub-seção 5.1 a 5.10 (Vide tabela 3.1) o qual os respondentes deveriam julgar o nível de frequência de influência desta no desempenho do projeto durante sua execução. As respostas eram definidas por uma escala que ia de sempre, para aquelas variáveis que sempre influenciavam no projeto a nunca, para aquelas que não foram relevantes durante todo o projeto. As variáveis são os mesmos fatores descritos na Tabela 2.1 na revisão de literatura. Para facilitar o processo de análise fatorial, as variáveis foram nomeadas e organizadas por numeração, como descrita na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 - variáveis para análise fatorial para a dimensão gerenciamento de projetos

Nº VAR	Variável
VAR01	Missão do projeto
VAR02	Suporte da alta gerência
VAR03	Cronograma/Plano de projeto
VAR04	Consulta com o cliente
VAR05	Pessoal
VAR06	Tarefas técnicas
VAR07	Aceitação do cliente
VAR 08	Monitoramento e <i>feedback</i>
VAR 09	Comunicação
VAR 10	Solução de problemas

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

O primeiro estágio da análise fatorial demonstrado por Figueiredo e Silva (2010) corresponde à verificação da adequação da base de dados à análise. Para verificar essa adequação algumas regras simples são determinadas. Primeiramente, dificilmente é possível ter resultados satisfatórios sobre a análise fatorial com uma amostra com menos de cinquenta casos (HAIR JR et al, 2006). Portanto, a primeira regra determina que o número ideal de

observações esteja entre cinquenta e cem casos (FIGUEIREDO E SILVA, 2010). Neste estudo, a amostra contém sessenta casos e, portanto, é apropriada neste aspecto.

Uma segunda regra sobre a adequabilidade dos dados à análise define que a razão entre o número de observações e a quantidade de variáveis deve ser igual ou superior cinco (FIGUEIREDO E SILVA, 2010). Como é possível observar pela Tabela 4.4, acima, para esta primeira análise dez variáveis foram utilizadas. Considerando que são sessenta observações, a razão entre estes dois pontos seria  $60/10=6$ , ou seja, um número superior a cinco. Portanto, se comprova, mais uma vez que a amostra segue apropriada a análise fatorial.

A próxima regra do primeiro estágio considera que se deve existir, entre as variáveis, altos coeficientes de correlação. De acordo com Fávero et al, (2010) o coeficiente de correlação entre as variáveis deve ser maior que 0,30 em sua grande maioria. Utilizando o Sistema estatístico SPSS, foi possível obter as correlações entre as variáveis. Num primeiro momento, considerando todas as variáveis identificou-se que apenas uma não tinha correlação com as demais, a VAR10, solução de problemas. Existe assim, a possibilidade do pesquisador retirar a variável não correlacionada. Optou-se por essa opção para não interferência na análise fatorial completa.

Assim, após a retirada da VAR10, tem-se a Tabela 4.5 abaixo. Ela demonstra a correlação entre as variáveis utilizadas nesta dimensão. Nota-se, que entre as variáveis muitas tem correlação com outras de valor maior que 0,3.

*Tabela 4.5 – Matriz de correlação entre as variáveis da análise fatorial para a dimensão gerenciamento de projetos*

	VAR01	VAR02	VAR03	VAR04	VAR05	VAR06	VAR07	VAR08	VAR09
VAR01	1,000	0,356	0,414	0,338	0,230	0,223	0,427	0,339	0,257
VAR02	0,356	1,000	0,480	0,232	0,138	0,086	0,084	0,316	0,298
VAR03	0,414	0,480	1,000	0,548	0,439	0,449	0,381	0,656	0,633
VAR04	0,338	0,232	0,548	1,000	0,528	0,533	0,634	0,620	0,624
VAR05	0,230	0,138	0,439	0,528	1,000	0,713	0,592	0,500	0,466
VAR06	0,223	0,086	0,449	0,533	0,713	1,000	0,505	0,478	0,508
VAR07	0,427	0,084	0,381	0,634	0,592	0,505	1,000	0,553	0,463
VAR08	0,339	0,316	0,656	0,620	0,500	0,478	0,553	1,000	0,568
VAR09	0,257	0,298	0,633	0,624	0,466	0,508	0,463	0,568	1,000

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

A última regra referente ao primeiro estágio são testes estatísticos para garantir a possibilidade de utilizar estas variáveis em uma análise fatorial. Estes testes são empregados para avaliar também a possibilidade de se usar esta análise. Um destes testes é o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que compara as correlações simples e as correlações parciais. Este teste varia entre 0 e 1. Quanto mais perto de 1, tanto melhor pois significa a rejeição a hipótese nula. Porém, o limite definido nesse intervalo para rejeição da hipótese nula varia entre autores, (HAIR JR et al, 2006; FÁVERO, 2009; FIGUEIREDO; SILVA, 2010). Apesar disso, a maioria concorda que valores abaixo de 0,5 demonstram que a análise fatorial pode não ser adequada para aquela amostra. Já valores acima de 0,7 são geralmente adequadas. Aqueles resultados entre 0,5 e 0,7 cabem de interpretação. A aplicação deste teste para a análise fatorial na dimensão de aspectos da gestão de projetos foi feita através do software SPSS e demonstrou um KMO de 0,850,(vide Tabela 4.6) sendo maior que 0,7 e demonstrando uma boa adequação a técnica de análise fatorial.

O segundo teste é o teste de esfericidade de Bartlett (BTS) que afere a hipótese da matriz de correlação ser uma matriz identidade com determinante igual a 1. Caso se trate de uma matriz identidade, isso significa que as inter-relações entre as variáveis são iguais à zero, o que anularia a possibilidade de uso da análise fatorial. (FÁVERO et al, 2009). Trata-se de um teste de hipóteses que considera como hipótese nula ( $H_0$ ) que a matriz de correlações é uma matriz identidade. Portanto para utilização da análise fatorial é necessário rejeitar essa hipótese. Na Tabela 4.6 abaixo é possível observar o resultado do TBS. Para que se rejeite a hipótese nula é necessário que um nível de significância menor que 0,05. No caso das variáveis referentes à dimensão investigada, o nível de significância foi abaixo de 0,05 ( $p\text{-value}= 0,000$ ). Ou seja, rejeita-se a hipótese nula de que a matriz de correlações é uma matriz identidade e corrobora-se que a amostra se adequa a aplicabilidade da técnica.

Tabela 4.6 Teste KMO e Bartlett para dimensão gerenciamento de projetos

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,850	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	248,211
	Df	36
	Sig.	0,000

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Com o primeiro estágio concluído conseguiu-se definir a existência da adequabilidade da base de dados para a técnica de análise fatorial. Agora, o próximo estágio consiste em determinar a técnica de extração e o número de fatores a ser extraídos.

Para este estágio, a primeira regra que deve ser seguida é determinar o tipo de extração a ser utilizada (FIGUEIREDO; SILVA, 2010). Existem dois tipos principais de extração, a Análise dos Componentes Principais (ACP) e a Análise dos Fatores Comuns (AFC). A principal diferença entre os dois é que primeiro considera a variância total dos dados e tem como foco a redução das variáveis para obter fatores que expliquem a variância representada pelos dados originais. Já na AFC os dados são estimados com base numa variância comum e tem o foco em identificar fatores que reflitam o que as variáveis tem em comum (FÁVERO et al, 2009). Este estudo utilizará o método ACP pois o objetivo principal da pesquisa é determinar fatores de avaliação de projetos a partir de muitas variáveis relacionadas. Assim, o método ACP está em acordo com o escopo da pesquisa.

A segunda regra do segundo estágio se refere à determinação de quantos fatores serão extraídos. Para tornar a decisão mais simples podem ser utilizados critérios. Um desses critérios é de Kaiser. Nele, apenas os *eigenvalues* com valor maior que um devem ser extraídos. Os *eigenvalues* demonstram o quanto cada componente explica a variância total (FÁVERO et al, 2009). Os *eigenvalues* calculados para determinação dos fatores referentes a dimensão de aspectos relacionados a gestão de projetos estão na tabela abaixo.

Tabela 4.7 – Variância explicada para a dimensão gerenciamento de projetos

comp.	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,596	51,070	51,070	4,596	51,070	51,070	3,637	40,411	40,411
2	1,271	14,127	65,197	1,271	14,127	65,197	2,231	24,786	65,197
3	0,823	9,140	74,338						
4	0,619	6,881	81,219						
5	0,450	5,003	86,222						
6	0,426	4,738	90,960						
7	0,316	3,512	94,472						
8	0,268	2,974	97,446						
9	0,230	2,554	100,000						

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Nela é possível perceber que apenas um componente possui dois *eigenvalues* maiores que um. Para melhor visualização utiliza-se o critério do gráfico de Scree para determinar o número ótimo de fatores a serem extraídos. O gráfico mostra os *eigenvalues*, representado pelos pontos antes de uma queda abrupta. Assim, por estes critérios existiria dois fatores que explicariam a maior parte da variância dos dados.

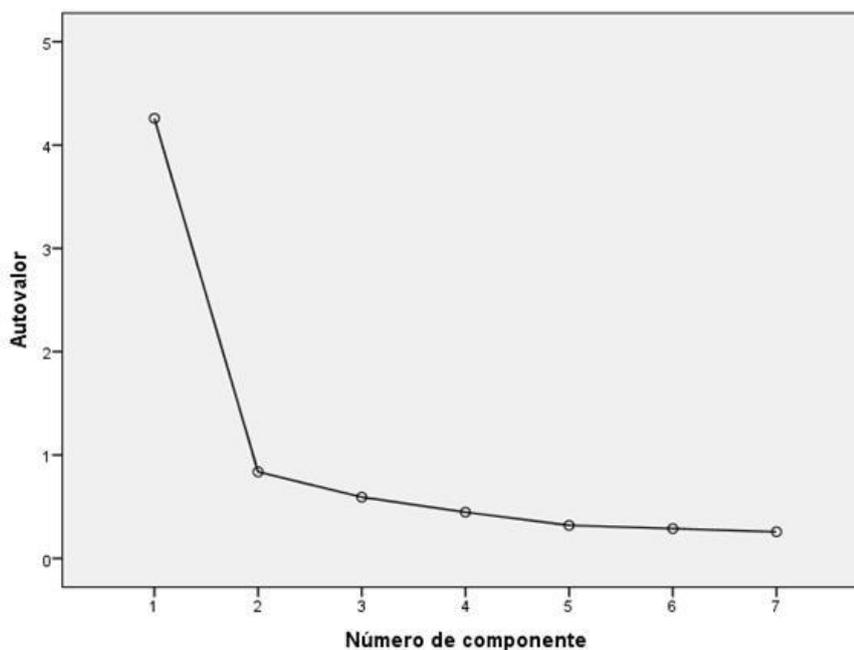


Figura 4.4 - Gráfico de Scree para dimensão gerenciamento de projetos

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Outro critério utilizado para determinar o número de fatores a ser extraído é o critério da porcentagem da variância que consiste em escolher um mínimo de fatores necessário para que a variância explicada alcance um nível satisfatório (HAIR et al, 2006). Esse nível depende do pesquisador. Entretanto, Hair et al (2006) consideram que 60% da variância acumulada explicada como sendo um bom nível para determinação dos fatores a serem extraídos. Na tabela 4.7 referente à variância explicada dos dados consegue-se definir que os dois primeiros componentes já explicam mais de 65% dessa variância.

Extraídos os componentes, pode-se, agora, identificar-se quais variáveis estão sendo explicadas por qual componente, se estão mesmo representadas por esse componente e se existe uma variância significativa explicada por ele. Para tal, utiliza-se o quadro das

comunalidades. Extraído a partir do software SPSS, o quadro das comunalidades demonstra o quanto da variância de cada dado é explicado pelos fatores extraídos. Assim, o pesquisador pode optar por excluir determinada variável cuja variância que não é bem explicada pelo fator. A exclusão ou não depende do pesquisador, entretanto se aconselha a retirada de dados com menos de 0,5 de variância explicada (FÁVERO et al, 2009). A seguir o quadro com o componente extraído e o quanto ele explicaria cada variável.

Tabela 4.8 – Comunalidades sobre a dimensão gerenciamento de projetos

Comunalidades			
Nº da Variável		Inicial	Extração
VAR01	Missão do projeto	1,000	0,442
VAR02	Suporte da alta gerência	1,000	0,745
VAR03	Cronograma/Plano	1,000	0,725
VAR04	Consulta ao cliente	1,000	0,675
VAR05	Pessoal	1,000	0,704
VAR06	Tarefas técnicas	1,000	0,695
VAR07	Aceitação do cliente	1,000	0,632
VAR 08	Monitoramento e <i>feedback</i>	1,000	0,653
VAR 09	Comunicação	1,000	0,598

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Através da análise da Tabela 4.8 é possível perceber que apenas a Variável VAR 01 não possui valor maior que 0,5. Nestes casos fica a despeito do próprio pesquisador retirar ou não. Assim, por acreditar que esta variável é importante para os objetivos do projeto, e pelo valor ser próximo ao mínimo estabelecido, optou-se por mantê-la na pesquisa.

O terceiro estágio da Análise Fatorial refere a decidir que tipo de rotação de fatores para ajustar qual deles tem maior influência na variância dos dados. O objetivo da rotação é tornar mais clara a interpretação dos resultados conservando as suas propriedades estatísticas. (FÁVERO et al, 2009). Nesta pesquisa emprega-se o tipo de rotação ortogonal Varimax pois, através dele é possível minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator, simplificando a interpretação dos fatores.

A rotação dos fatores é revelada através de um gráfico contendo uma matriz disposta pelos dois componentes. As variáveis assim são determinadas de acordo com quão próximas

elas estão de cada componente. A Figura 4.5 abaixo revela que o componente 2, é determinado principalmente pelas duas primeiras variáveis (missão do projeto e Suporte da alta gerência), a variável 3 se propõe no caminho, enquanto as outras variáveis estão dispostas mais próximas ao primeiro componente.

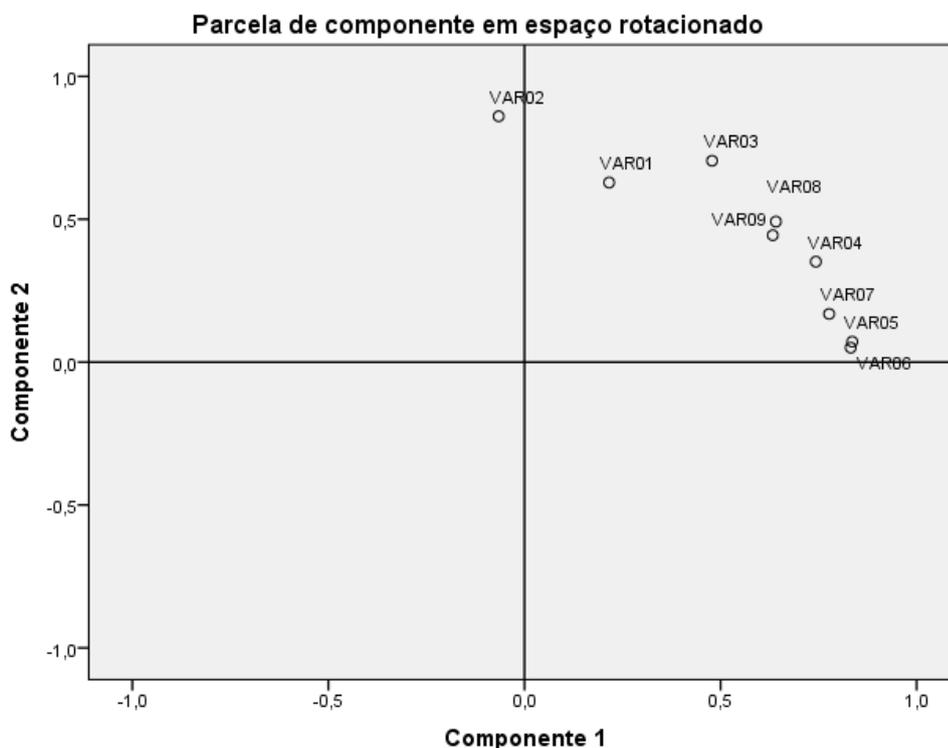


Figura 4.5 – Rotação dos componentes gerados pela AF da dimensão gerenciamento de projetos  
 Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Finalmente, após seguir todas as regras, define-se a matriz componente que revela a carga fatorial de cada variável em relação ao fator extraído. Como regra geral, Fávero et al (2009) afirmam que cargas fatoriais maiores que 0,30 atingem o nível mínimo e que maiores que 0,5 são estatisticamente significativas. A Tabela 4.9 a seguir mostra que todas as variáveis possuem altas cargas fatoriais em relação ao componente extraído.

Tabela 4.9 – matriz de componente rotativa sobre a dimensão administração de projetos

Matriz de componente rotativa			
		Componente	
		1	2
VAR 01	Missão do projeto	0,216	0,628
VAR 02	Suporte da alta gerência	- 0,066	0,860

VAR 03	Cronograma/Plano*	0,578	0,605
VAR 04	Consulta ao cliente	0,743	0,352
VAR 05	Pessoal	0,836	0,072
VAR 06	Tarefas técnicas	0,832	0,050
VAR 07	Aceitação do cliente	0,777	0,169
VAR 08	Monitoramento e feedback	0,641	0,492
VAR 09	Comunicação	0,633	0,444

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Finalmente, compreende-se que entre as variáveis analisadas, com exceção da solução de problemas, todas as outras são correlacionadas ao componente um ou dois. Ao componente um, estão associadas às variáveis “Consulta ao cliente”, “Pessoal”, “Tarefas técnicas”, “Aceitação do cliente”, “Monitoramento e feedback” e “Comunicação”. Já ao componente 2 se relacionam a “Missão do projeto”, “Suporte a alta gerência” e “Cronograma/Plano” que também aparece como explicado pelo componente 1.

#### 4.3.2.2 Análise fatorial para a dimensão resultados para beneficiários de projetos sociais

A segunda dimensão investigada foi o resultado que o projeto gerou aos beneficiários do projeto, ou seja, aquelas pessoas que participaram diretamente ou indiretamente como objetivo-alvo. Nesse sentido, foi considerado o benefício aos usuários do projeto - podendo estes ser a ONG, a sociedade, ou um grupo específico abarcado pelo projeto - e a comunidade, como fatores relacionados à geração de impacto do projeto, já que se trata de projetos sociais, logo, abrange um objetivo a melhoria da sociedade. Novamente utilizou-se a análise fatorial. Foram determinadas nove variáveis, a partir de afirmações descritas no questionário as quais o respondente deveria demonstrar o grau de concordância a partir de uma escala Lickert de 1 a 7 como explicado na metodologia. Assim, foram utilizadas afirmações das questões 1.7 a 1.10 do questionário aplicado (Tabela 3.1). As variáveis utilizadas foram nomeadas e enumeradas e estão organizadas na tabela 4.10.

Tabela 4.10 – Variáveis para dimensão resultado para os beneficiários do projeto

Número	Variáveis sobre benefício aos participantes do projeto
VAR11	Da perspectiva da comunidade local, todos os objetivos foram alcançados.
VAR12	O projeto foi aceito pela comunidade local.
VAR13	A comunidade local ficou satisfeita com o projeto.
VAR14	O projeto satisfaz as necessidades do usuário final.
VAR15	Este projeto vai proporcionar um melhor desempenho para o usuário.
VAR16	O projeto alcançou o desempenho estabelecido para os beneficiários.
VAR17	O projeto satisfaz todas as necessidades do beneficiário.
VAR18	Da perspectiva do usuário, todos os objetivos foram alcançados.
VAR19	Todas as partes interessadas ficaram satisfeitas com os resultados do projeto.

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Como no caso anterior, seguiremos os estágios e regras para análise fatorial. Como esses estágios e as regras já foram detalhados na metodologia, descreve-se de forma mais resumida os passos de desenvolvimento da análise.

Assim, inicia-se com o primeiro estágio ao qual se verifica se os dados utilizados estão de acordo com as regras exigidas para que se possa desenvolver uma análise fatorial.

Sobre a regra referente à amostra, a base de dados possui sessenta casos, cumprindo os requisitos mínimos como já dito anteriormente. Verifica-se também que a razão entre as observações e o número de variáveis como sendo  $60/9 = 6,67$ , que cumpre a especificação de que a razão entre o número de casos e de variáveis deveria ser maior que cinco.

A próxima regra é a necessidade de correlação entre os dados das variáveis. Para observar a existência desta correlação foi utilizado, novamente o software SPSS *statistics*. Pode-se observar uma correlação forte já que todas as variáveis tinham grau de correlação acima de 0,3, como previsto no quadro das regras de análise fatorial. A tabela indicativa à correlação das variáveis referentes aos beneficiários do projeto se encontra abaixo:

*Tabela 4.11 – Matriz de correlação entre as variáveis da análise fatorial para a dimensão resultado para os beneficiários do projeto*

	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19
VAR11	1,00	0,66	0,65	0,52	0,51	0,67	0,40	0,55	0,59
VAR12	0,66	1,00	0,73	0,50	0,41	0,57	0,56	0,68	0,61
VAR13	0,65	0,73	1,00	0,53	0,46	0,61	0,39	0,57	0,56
VAR14	0,52	0,50	0,53	1,00	0,59	0,40	0,32	0,58	0,57
VAR15	0,51	0,41	0,46	0,59	1,00	0,49	0,40	0,60	0,63
VAR16	0,67	0,57	0,61	0,40	0,49	1,00	0,47	0,66	0,69
VAR17	0,40	0,56	0,39	0,32	0,40	0,47	1,00	0,62	0,44
VAR18	0,55	0,68	0,57	0,58	0,60	0,66	0,62	1,00	0,73
VAR19	0,59	0,61	0,56	0,57	0,63	0,69	0,44	0,73	1,00

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

As duas últimas regras referentes ao primeiro estágio são testes estatísticos para garantir a possibilidade de utilizar estas variáveis em uma análise fatorial. Para isso foram realizados os testes de KMO e BTS mais uma vez. Os resultados foram os valores 0,881 e 0,000 respectivamente. Os testes KMO e BTS demonstram que as variáveis identificadas para

investigação da influência aos beneficiários do projeto podem ser utilizadas através do tratamento de análise fatorial entre os dados.

A seguir, desenvolveu-se o segundo estágio da análise fatorial. Sobre o tipo de extração, continuar-se-á com o mesmo tipo da dimensão anterior, a análise dos componentes principais, pelo mesmo motivo, se adequa ao objetivo da pesquisa. Uma vez decidido sobre o tipo de extração pode-se iniciar a investigação acerca dos critérios que irão determinar a quantidade de fatores a serem extraídos.

Tabela 4.12 – Variância explicada para a dimensão resultado para beneficiários do projeto

Componente	Eingevalues iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,466	60,731	60,731	5,466	60,731	60,731
2	0,808	8,983	69,713			
3	0,743	8,255	77,969			
4	0,572	6,356	84,325			
5	0,405	4,495	88,820			
6	0,347	3,854	92,674			
7	0,288	3,199	95,873			
8	0,216	2,399	98,273			
9	0,155	1,727	100,000			

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Seguindo o critério de Kaiser, de que apenas *eingevalues* acima de um deveriam ser extraídos, bem como, pelo critério da variância acumulada determinada por um nível de porcentagem de variância exigida (definida acima como sendo de 60%), mais uma vez apenas um fator foi extraído na análise. Pelo critério do gráfico de Scree, também chega-se ao mesmo resultado como demonstrado pelo gráfico logo abaixo.

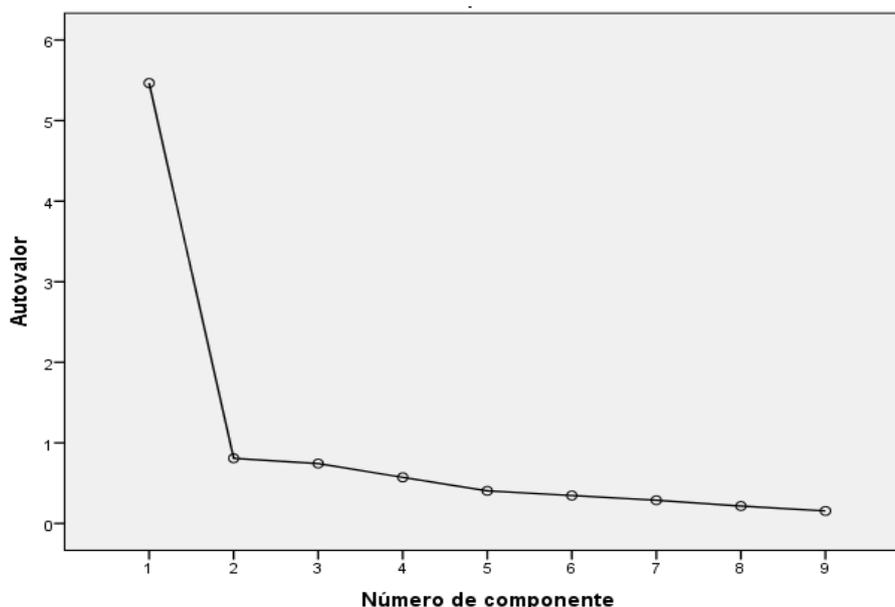


Figura 4.6 – Gráfico de Scree para dimensão influência nos beneficiários do projeto

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Na Figura 4.6 é possível observar uma queda abrupta após o primeiro componente. Assim, na utilização do método de Análise do Componente Principal, foi possível extrair um componente que explica 60% da variância das variáveis correlacionadas.

Havendo extraído um componente pela análise fatorial, ponderou-se a seguir se todas as variáveis estavam amplamente distinguidas por aquele componente. Ou seja, observou-se o quanto da variância de cada um dos casos é explicada pelo componente extraído e se existiu a necessidade de retirada de alguma variável. Para tal utilizou-se do quadro das comunalidades representado a seguir.

Tabela 4.13 – Comunalidades sobre a dimensão resultado para os beneficiários do projeto

Comunalidades		
	Inicial	Extração
VAR11	1,000	0,636
VAR12	1,000	0,676
VAR13	1,000	0,624
VAR14	1,000	0,505
VAR15	1,000	0,521
VAR16	1,000	0,641
VAR17	1,000	0,416
VAR18	1,000	0,743
VAR19	1,000	0,704

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Observa-se que apenas em um caso a variância explicada é menor que 0,5, no caso na variável VAR 17. Nesses casos cabe ao pesquisador decidir sobre a retirada ou não da variável. Por considerar que esta variável tem relação com as outras variáveis e com o fator e pela proximidade ao número 0,5 decidiu-se mantê-la.

O terceiro estágio é referente à rotação dos fatores. Neste caso não se faz necessário, por ter-se extraído apenas um fator.

Assim, ao final é possível obter a matriz componente com as cargas fatoriais de cada caso em relação ao componente extraído. As altas cargas fatoriais revelam um alto grau de ligação com o fator extraído. A tabela 4.14 descreve o quanto o componente extraído explica cada variável.

Tabela 4.14 – matriz de componente sobre a dimensão resultado para beneficiários do projeto

Nº da variável	Variáveis	Componente 1
VAR11	Da perspectiva da comunidade local, todos os objetivos foram alcançados.	0,798
VAR12	O projeto foi aceito pela comunidade local.	0,822
VAR13	A comunidade local ficou satisfeita com o projeto.	0,790
VAR14	O projeto satisfaz as necessidades dos clientes.	0,711
VAR15	Este projeto vai proporcionar um melhor desempenho para o cliente.	0,722
VAR16	O projeto alcançou o desempenho estabelecido pelo cliente.	0,800
VAR17	O projeto satisfaz todas as necessidades do usuário.	0,645
VAR18	Da perspectiva do usuário, todos os objetivos foram alcançados.	0,862
VAR19	Todas as partes interessadas ficaram satisfeitas com os resultados do projeto.	0,839

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

#### 4.3.2.3 Análise fatorial da dimensão influência na cultura

Como dito anteriormente, essa pesquisa se propôs a estudar a possibilidade de a cultura ser um fator preponderante na avaliação de projetos sociais. Além de ser parte do objeto do estudo, 81,7% dos respondentes avaliaram os projetos sociais como sendo projetos multiculturais ou muito multiculturais. Assim, considerou-se relevante para a pesquisa o estudo da influência da cultura.

Durante a revisão da literatura contemplou-se que tanto a cultura interna da organização como a cultura advinda do ambiente em que se vive (no caso do país ou região que desenvolveu), normalmente, influenciam o modo como se lida com estratégias, processos e pessoas.

A partir desta informação, buscou-se identificar se existia alguma relação de influência de cultura no andamento dos projetos em relação aos participantes e, caso houvesse, se haveria uma contribuição ou uma dificuldade em se trabalhar com essas diferenças culturais.

As variáveis utilizadas para a investigação são conflitantes entre si. Pesquisou-se se o idioma, valores e diferenças de pensamentos e atitudes, de alguma forma afetaram o projeto de forma a dificultar ou facilitar. A finalidade era evidenciar a existência de influência através da constituição de dois componentes. Estes demonstrariam o posicionamento se a cultura dificultou ou facilitou o projeto. A pergunta utilizada para esta segmento da pesquisa se encontra na seção 2 do questionário, mais especificamente a questão 2.5 (Tabela 3.1). Esta buscava, através de uma escala Lickert de valor 1 a 7 (o qual 1 correspondia a discordo totalmente e 7 a concordo totalmente), que o respondente demonstrasse o grau de concordância com a afirmação acerca de elementos relacionados a cultura presentes no projeto. Assim, constituiu-se a Tabela 4.15 nomeando e enumerando as variáveis a serem utilizadas para análise fatorial.

*Tabela 4.15 – Variáveis da dimensão influência na cultura*

<b>Nº VAR</b>	<b>Variáveis</b>
VAR20	Diferenças de pensamentos e atitudes entre membros e/ou líderes de equipe geraram dificuldades para o projeto.
VAR21	Valores divergentes entre membros e/ou líderes de equipe geraram dificuldades para o projeto.
VAR22	O idioma diferente entre membros e/ou líderes de equipe gerou dificuldades para o projeto.
VAR23	Diferenças de pensamento e atitudes entre membros e/ou líderes de equipe contribuíram para o projeto.
VAR24	Valores divergentes entre membros e/ou líderes de equipe contribuíram para o projeto.
VAR25	O idioma diferente entre membros e/ou líderes de equipe contribuiu para o projeto

*Fonte: Esta Pesquisa (2015)*

Mais uma vez, empregou-se a análise fatorial para averiguar se e como os seguintes dados se relacionam. De forma bem básica, seguiu-se os mesmos estágios e regras já revelados nas dimensões anteriores. Resumiu-se o primeiro estágio no quadro abaixo:

Tabela 4.16 – Resumo 1º estágio da AF – Adequabilidade dos dados

Nível de mensuração	Qual regra deve ser seguida	Cumprido?
Amostra	Amostras mínimas entre 50 e 100 casos;	Sim, 60 casos
	$\frac{\text{Número de observações}}{\text{Quantidade de variáveis}} \geq 5$	Sim, $60/6 = 10$
Correlação	Maior parte dos coeficientes de correlação $> 0,30$ .	Sim, a matriz de correlação se encontra abaixo.
KMO	Índice $> 0,5$	Sim, KMO = 0,682
BTS	P valor $> 0,05$	Sim, BTS = 0,000

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Além disso, demonstra-se a matriz de correlação dos dados.

Tabela 4.17 – Matriz de correlações da dimensão influência na cultura

Matriz de correlções						
	VAR20	VAR21	VAR22	VAR23	VAR24	VAR25
VAR20	1	0,721	0,629	-0,086	-0,172	-0,078
VAR21	0,721	1	0,540	0,007	-0,182	-0,014
VAR22	0,629	0,54	1	-0,021	-0,108	-0,012
VAR23	-0,086	0,007	-0,021	1	0,635	0,520
VAR24	-0,172	-0,182	-0,108	0,635	1	0,528
VAR25	-0,078	-0,014	-0,012	0,52	0,528	1

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Sobre as correlações, muitas variáveis não aparecem com alta correlação com todas. Como forma a comprovar a correlação, entretanto, é possível utilizar outra matriz, a de anti-imagem. Ela revela os valores negativos de covariância e correlações parciais entre as variáveis (FAVERO et al, 2009). Além disso, na diagonal principal, chamada de MSA (Medida de Adequação da Amostra) também representam uma medida de adequação dos dados a análise fatorial. Neste caso, se algum valor estiver abaixo de 0,5 o pesquisador deve considerar a possibilidade de retirar a variável da amostra (FAVERO et al, 2009). A matriz

anti-imagem das variáveis pesquisadas revela que existe sim correlação entre as variáveis e, portanto, a adequação da amostra, como observado na tabela abaixo:

Tabela 4.18 – Matriz anti-imagem da dimensão influência na cultura

Matrizes anti-imagem						
	VAR20	VAR21	VAR22	VAR23	VAR24	VAR25
VAR20	0,645 <sup>a</sup>	-0,584	-,412	0,101	-0,048	0,057
VAR21	-0,584	0,659 <sup>a</sup>	-,151	-0,168	0,200	-0,067
VAR22	-0,412	-0,151	0,783 <sup>a</sup>	-0,014	0,014	-0,032
VAR23	0,101	-0,168	-0,014	0,648 <sup>a</sup>	-0,512	-0,263
VAR24	-0,048	0,200	0,014	-0,512	0,655 <sup>a</sup>	-0,306
VAR25	0,057	-0,067	-0,032	-0,263	-0,306	0,764 <sup>a</sup>

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Uma vez comprovada a viabilidade de utilização da amostra é possível conceber as técnicas de extração de fatores. A técnica utilizada será a mesma das dimensões anteriores, pelo mesmo motivo, cumpre com o objetivo da investigação da melhor forma. Assim, através da extração de fatores pelos componentes principais, dois componentes foram extraídos com a explicação de mais de 60% da variância como demonstrado na Tabela 4.19 abaixo.

Tabela 4.19 – Variância total explicada para dimensão influência na cultura

Variância total explicada						
Componente	Eigenvales iniciais			Sommas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,440	40,673	40,673	2,278	37,965	37,965
2	1,963	32,724	73,397	2,126	35,432	73,397
3	0,510	8,500	81,897			
4	0,483	8,057	89,954			
5	0,361	6,023	95,977			
6	0,241	4,023	100,000			

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

O quadro revela a possibilidade de extração de dois componentes principais (aqueles com *eigenvales* maiores que um).

A seguir, as comunalidades elucidam o quanto da variância é explicada pelo componente extraído. Pelo quadro é possível perceber que todos os valores se encontram acima de 0,5, portanto não existe a necessidade de retirada de nenhum caso.

Tabela 4.20 – Comunalidades das ariáveis da dimensão influência na cultura

Comunalidades		
	Inicial	Extração
VAR20	1,000	0,821
VAR21	1,000	0,763
VAR22	1,000	0,679
VAR23	1,000	0,742
VAR24	1,000	0,749
VAR25	1,000	0,650

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Por fim, cumpre-se o terceiro estágio de rotação de fatores. No caso específico da pesquisa, os fatores e variáveis relacionados aos mesmos já estão bem definidos mesmo antes da rotação. Porém utilizar-se-á a rotação por fazer parte do processo de análise fatorial.

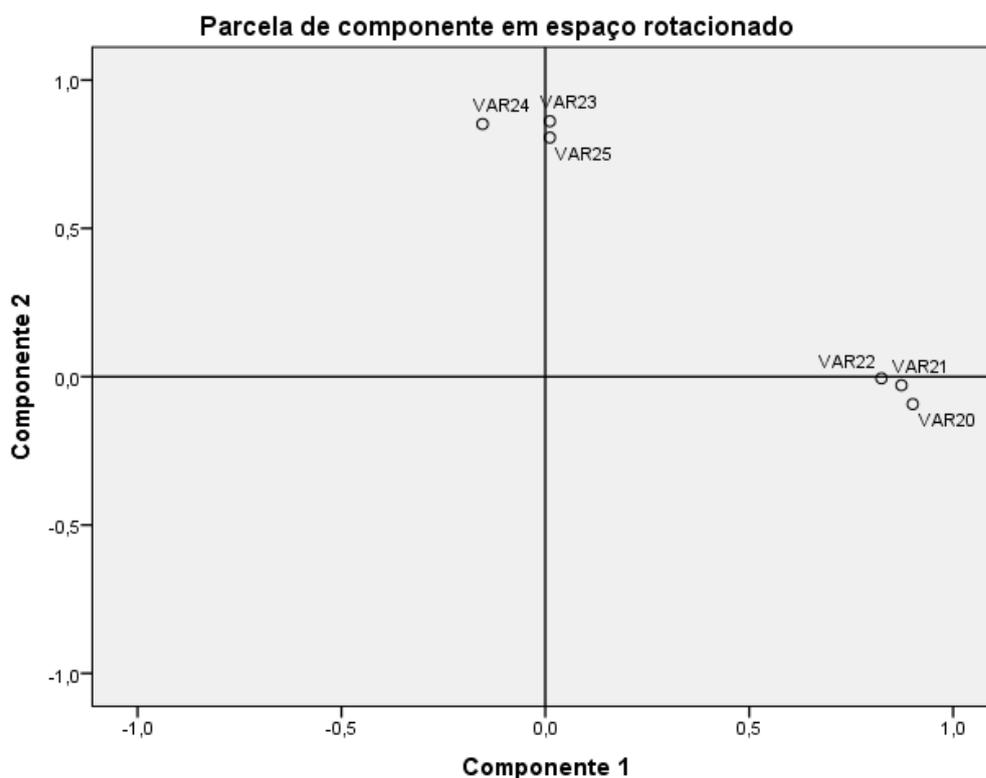


Figura 4.7 – Rotação dos componentes gerados pela AF da dimensão influência na cultura  
 Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Na Figura 4.7 é possível perceber as variáveis que estão relacionadas ao componente 1 e as que estão relacionadas ao componente dois estão bastante destacadas. As cargas fatoriais vêm comprovar essa definição.

Tabela 4.21 – Matriz de componente rotativa par dimensão influência da cultura

<b>Matriz de componente rotativa</b>			
Nº da variável	Variável	Componente	
		1	2
VAR20	Diferenças de pensamentos e atitudes entre membros e/ou líderes de equipe geraram dificuldades para o projeto.	0,901	- 0,093
VAR21	Valores divergentes entre membros e/ou líderes de equipe geraram dificuldades para o projeto.	0,873	- 0,029
VAR22	O idioma diferente entre membros e/ou líderes de equipe gerou dificuldades para o projeto.	0,824	- 0,006
VAR23	Diferenças de pensamentos e atitudes entre membros e/ou líderes de equipe contribuíram para o projeto.	0,011	0,861
VAR24	Valores divergentes entre membros e/ou líderes de equipe contribuíram para o projeto.	- 0,154	0,852
VAR25	O idioma diferente entre membros e/ou líderes de equipe contribuiu para o projeto	0,011	0,806

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

Portanto, como resultado da análise fatorial, foram encontrados dois componentes que explicam a variância das respostas. O primeiro está relacionado a dificuldades que aspectos culturais geram em projetos sociais. Já o segundo componente está relacionado as contribuições que os mesmos aspectos podem trazer.

#### 4.4 Análise dos resultados obtidos

Neste capítulo, foi possível encontrar a divisão de três dimensões relacionadas aos aspectos principais levantados durante a entrevista e pelo questionário. Estas dimensões delimitaram a pesquisa e o conjunto de variáveis relacionadas que seriam utilizadas para a busca de fatores que pudessem se aplicados na avaliação de projetos sociais. Para descobrir estes fatores foi utilizada a análise fatorial.

Inicialmente, portanto, aplicou-se a análise fatorial nas variáveis da dimensão gestão de projetos. Pela análise correlacional observou-se que apenas a variável “solução de problemas” não demonstrava nenhum tipo de correlação com as outras variáveis. Entretanto, não foi possível encontrar a razão para tal fato. Assim, pela análise das nove variáveis restantes encontrou-se dois componentes. Estes podem ser considerados os principais fatores que explicam a variância nas respostas sobre o sucesso e fracasso dos projetos sociais do questionário. Sobre as variáveis, aquelas relacionadas ao componente um se desenvolvem mais a nível tático ou operacional do projeto. Variáveis como tarefas técnicas, comunicação e monitoramento e feedback são desenvolvidos principalmente durante a execução do projeto. Já a aceitação e a consulta ao cliente se ligam ao mesmo indivíduo, o cliente, que no caso de projetos sociais são os beneficiários. Frequentemente os membros do projeto trabalham mais próximos e mais diretamente com os beneficiários em um nível operacional, que o corpo de liderança do projeto. Por último, a variável Pessoal se refere aos próprios membros do projeto, seu recrutamento, treinamento e, portanto também estaria próxima a realidade dos membros do projeto. Poderíamos considerar ainda a variável Cronograma/Plano como, em parte, explicada pelo componente um já que a sua carga fatorial é alta (0,578). Desta forma, seria possível interpretar que o cronograma é um elemento de projeto que guiará a execução do projeto inclusive a nível operacional.

Já as variáveis relacionadas ao componente dois têm-se a missão do projeto, o suporte da alta gerência e o Cronograma/Plano. Interpreta-se que todas essas variáveis se desenvolvem em um setor mais estratégico pela alta gerência da organização no planejamento do projeto. A missão, por exemplo, apesar de guiar todo o projeto é desenvolvida muitas vezes ainda na concepção durante o planejamento estratégico e não seria mutável durante a execução. O suporte da alta gerência já se define por tratar de pessoas que tomam decisões estratégicas. No caso de Cronograma/Plano, pode-se ponderar que a parte definida por Plano (Planejamento) é mais voltada ao mesmo nível de estratégia e visão do projeto.

Percebe-se, então, que por esta interpretação, o componente dois estaria mais relacionado à estratégia do projeto e da organização, enquanto o componente um corrobora com o nível tático/operacional. Esta afirmação faz mais sentido quando se considera que a maioria dos respondentes ao questionário foram membros da equipe de projeto de projetos (58%) e que apenas 5% dos respondentes eram diretores. Ou seja, a maioria lidava em maior

parte com o desenvolvimento do projeto, porém teria menor contato com o planejamento estratégico do mesmo. Portanto, a visão que se tinha sobre as variáveis do componente dois eram diferentes dos julgamentos referentes às variáveis do componente um.

Assim, a partir da explanação, definem-se dois fatores que podem ser incluídos na avaliação de projetos sociais. O primeiro, derivado do componente um, estaria relacionados a aspectos táticos e operacionais associados aos membros do time de projetos. Já o segundo fator, proveniente do componente dois, estaria conexo a aspectos estratégicos associados ao corpo de liderança do projeto.

Na segunda análise fatorial, referente à dimensão resultado para os beneficiários do projeto, foi encontrado o mesmo fator para as nove variáveis. Nesse sentido, confirmou-se a relação entre as variáveis, que são explicadas pelo mesmo fator associado ao efeito do projeto nas pessoas envolvidas no projeto, em especial a comunidade e o usuário. Ou seja, o resultado causado pelo projeto àqueles aos quais ele estava sendo direcionado. Com isso, analisou-se a possibilidade de que este fator estaria correlacionado ao impacto do projeto nos beneficiários, que nada mais é que o resultado do projeto social no objeto-alvo a ser atingido. Portanto, considerou-se que as variáveis julgadas nos questionários constituiriam parte do fator que poderia ser intitulado o impacto do projeto nos beneficiários e que este poderia ser utilizado na avaliação de projetos sociais.

Já a análise fatorial da terceira dimensão, a influência na cultura, gerou dois componentes principais, como resultado, que explicam a variância das respostas. Estes componentes possuem as variáveis bem definidas já que as mesmas poderiam ser consideradas pertencentes a grupos conflitantes entre si. Ou seja, a respeito de idiomas, dos valores e de diferenças de pensamentos e atitudes, os respondentes deveriam considerar se esses aspectos dificultaram, beneficiaram ou não tiveram impacto nos projetos sociais que foram/estavam sendo desenvolvidos.

A existência destes dois componentes bem definidos de forma bem antagônica demonstra primeiramente a possibilidade de uma real influência da cultura nos projetos e segundo que as diferenças culturais entre os membros podem vir a contribuir ou dificultar os projetos. Caso a análise fatorial demonstrasse a existência de apenas um fator que explicasse a variação das respostas, seria possível afirmar que a cultura não tem influência nos projetos, nem obstando, nem favorecendo.

Pela análise fatorial, portanto, foi possível definir dois fatores, o primeiro, derivado do componente um, está relacionado a aspectos culturais diferentes entre os membros que podem gerar dificuldades no desenvolvimento de um projeto social. O segundo fator, decorrido do componente dois, está associado a como as mesmas diferenças culturais podem contribuir para o sucesso de um projeto.

Portanto, a partir das análises fatoriais desenvolvidas, foi possível encontrar cinco fatores associados a estas três dimensões. A Tabela 4.22 resume os principais fatores encontrados na pesquisa extraídos a partir de cada uma das variáveis que por sua vez se encontram relacionadas a uma das três dimensões pesquisadas.

Tabela 4.22 – Resumo dos principais resultados da pesquisa

<b>DIMENSÃO</b>	<b>FATORES</b>	<b>Variáveis</b>
Dimensão gerenciamento do projeto	Aspectos Estratégicos	Missão do projeto
		Suporte da alta gerência
		Cronograma/Plano
	Aspectos Táticos/Operacionais	Consulta ao cliente
		Pessoal
		Tarefas técnicas
		Aceitação do cliente
		Monitoramento e feedback
		Comunicação
Dimensão resultados para os beneficiários do projeto	Impacto para os beneficiários do projeto	Cumprimento de todos os objetivos da comunidade local
		Aceitação da comunidade local.
		Satisfação das necessidades da comunidade local
		Satisfação do(s) cliente(s)
		Melhoria de desempenho do(s) cliente(s)
		Cumprimento do desempenho estabelecido pelo(s) cliente(s).
		Satisfação das necessidades do usuário final
		Cumprimento de todos os objetivos usuário final
		Satisfação do resultado pelos <i>stakeholders</i>
Dimensão influência na cultura	Contribuições decorrentes das diferenças culturais	Diferenças de pensamentos e atitudes dificultam o projeto.
		Valores divergentes dificultam o projeto.
		O idioma diferente dificulta o projeto.
	Dificuldades decorrentes das diferenças culturais	Diferenças de pensamento e atitudes contribuem para o projeto.
		Valores divergentes contribuem para o projeto.
		O idioma diferente contribui para o projeto

Fonte: Esta Pesquisa (2015)

É possível assim definir os cinco fatores como: 1. Aspectos estratégicos, associado a decisões estratégicas do grupo responsável pelo projetos e 2. Aspectos táticos/operacionais com uma perspectiva maior a aspectos do dia-a-dia. Os dois fatores estão relacionados a dimensão de gerenciamento de projetos. Já o fator 3. Impacto nos beneficiários do projeto, retirado da dimensão resultados para os beneficiários do projeto envolve o diferencial dos projetos sociais a partir das consequências dos mesmos para a sociedade que atuam. E os fatores 4. Contribuições decorrentes das diferenças culturais e 5. Dificuldades decorrentes das diferenças culturais foram, retirados a partir da dimensão influência da cultura e demonstram que os projetos podem ser avaliados de acordo com os processos culturais vividos pelo mesmo.

Cada um destes fatores relatados está intrinsecamente associado a um conjunto de variáveis estudadas nesta pesquisa e correlacionadas entre si a partir das respostas utilizadas. Estes podem servir para as diversas fases da avaliação de projetos, seja ela no início, no meio ou no final da execução.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa se propôs a estudar projetos de natureza social com o objetivo de compreender e analisar as características do gerenciamento do mesmo, explorando a avaliação deste tipo de projeto. Buscou-se desenvolver fatores que pudessem ser utilizados nas tomadas de decisão estratégica pelos gestores de projetos sociais.

Para início do estudo, foi feita a revisão de literatura correspondente aos projetos de forma geral e sobre projetos sociais em específico. O objetivo era comparar e compreender as características que diferenciavam o objeto da pesquisa dos outros tipos de projetos.

Observou-se que, dentre as características distintas, um dos principais aspectos peculiares está associado ao próprio objetivo dos projetos sociais. Estes não estão relacionados à rentabilidade e não têm um foco de negócios. Eles buscam o desenvolvimento da população e são projetados para as necessidades das comunidades as quais estão instaurados. Além disso, possuem objetivos e resultados menos visíveis e mensuráveis em relação a projetos industriais ou comerciais. Ou seja, muitas vezes se torna mais difícil dimensionar o resultado do projeto por não estar tão atrelado a fatores numéricos quantitativos, ou mesmo por ter objetivos mais qualitativos, tornando difícil a sua mensuração. Além dessas características, os projetos sociais também lidam com realidades complexas as quais existem diversos fatores, pessoas, processos e relações. Um exemplo disso é a teia complexa de *stakeholders* que envolve este tipo de projeto, explicada nesta pesquisa.

Foi também descrito acerca das diferentes abordagens do ciclo de vida dos projetos sociais. Foi possível perceber que os autores tratam este ciclo de diversas formas, incluindo fatores que mais os distinguem dos outros tipos de projetos, como, por exemplo, a existência da necessidade de financiadores. Independente da abordagem, o ciclo de vida de projetos sociais também tem aspectos parecidos com o ciclo de vida dos projetos em geral.

Esta pesquisa também se propôs a demonstrar estudos que buscaram a possibilidade de gerenciamento de projetos sociais utilizando técnicas de projetos em geral. Duas pesquisas foram citadas. A primeira, de Muriithia e Crawfordb (2001), compreende que algumas técnicas podem ser utilizadas desde que sejam atentadas a fatores como diferenças culturais e

os valores correspondentes ao projeto. E o segundo seria de Falgari e outros (2013) que acredita que o maior problema se deve ao fato de os gerentes sociais não estarem aptos, ou não conseguirem adaptar à realidade, ou simplesmente não são pressionados a lidar, com técnicas e abordagens de gestão de projetos.

No que se refere especificamente à avaliação de projetos sociais considerou-se, a dificuldade em avaliar impactos e resultados complexos, intangíveis, ou inseparáveis de outras ações sociais. Além disso, explorou-se a ausência de estudos teóricos e procedimentos metodológicos específicos para avaliação destes projetos.

Apesar desta falta de uma metodologia especializada, foram discutidos alguns estudos de casos e classificações que buscavam clarificar técnicas e definir procedimentos para facilitar a avaliação de projetos sociais. Além disso, discorreu-se sobre o uso de fatores como prática avaliativa. Entre os estudos de caso, comentou-se, a aplicação da metodologia de *Project Implementation Profile* - PIP desenvolvida por Pinto & Slevin (1987) e investigada por Pelletier & Mukiampele (2014) para utilização em projetos de cunho social. Como resultado, explanou-se que esta metodologia, apesar de não abarcar uma completude para a avaliação do projeto, pode ser utilizada junto a outros fatores avaliativos.

Ainda na revisão de literatura foi possível compreender melhor as organizações pertencentes ao Terceiro setor as quais a maioria dos projetos sociais se desenvolve. Apesar de abranger todo um setor da sociedade, estas organizações são muito diferentes entre si o que torna complexo a sua definição exata, bem como as características da mesma. Deste modo, considerou-se sobre nascimento do Terceiro setor, as necessidades da sociedade para a constituição do mesmo e sobre os quatro subsistemas-chave das organizações pertencentes a este setor: o sistema de prestação de serviços, o de governança, o sistema de força de trabalho e o sistema de mobilização de recursos.

Finalmente foi rapidamente discutida também a relevância da cultura para o desenvolvimento de projetos.

A partir da caracterização do objeto estudado, projetos sociais, partiu-se para ao desenvolvimento dos possíveis fatores a serem utilizados na avaliação destes projetos. Para tal, utilizou-se da triangulação de dados através de duas fontes de pesquisa. A primeira foram entrevistas com gerentes de projetos. Estas entrevistas delimitaram dimensões a serem analisadas a partir de um extenso número de possíveis critérios descritos na segunda fonte de dados, os questionários respondidos por *stakeholders*. Estes questionários buscavam avaliar

questões de sucesso ou fracasso dos projetos sociais. A partir das entrevistas foram delimitadas duas dimensões: o gerenciamento do projeto e a influência nos beneficiários do projeto. Ademais, pela pesquisa abarcar projetos de pessoas e países estrangeiros e por se tratar de projetos multiculturais, definiu-se como importante uma terceira dimensão, a influência da cultura.

Como os projetos sociais podem assumir diferentes aspectos, foi preciso definir quais características compunham a maioria dos projetos investigados nos questionários. Para tal, descrevem-se algumas propriedades comuns entre estes projetos. Por exemplo, foi definido que 70% dos os projetos sociais eram de duração menor que um ano, com equipes de 10 a 50 pessoas desenvolvendo o projeto. Foram desenvolvidos, em sua maioria, no Brasil, em conjunto com outras organizações. Dos projetos envolvidos na pesquisa, 81,7% foram considerados “muito multiculturais” ou “multiculturais”. Tratava de temas diferentes relevantes para a comunidade como educação, meio ambiente, gestão, entre outros.

Após definição das características empregou-se a análise fatorial buscando avaliar as variáveis relacionadas às dimensões extraídas trazendo fatores que pudessem ser utilizados na avaliação de projetos sociais.

Na dimensão relacionada a gerenciamento de projetos, foram utilizadas as dez variáveis da metodologia PIP que são passíveis de controle pelo gestor de projetos. Pela análise fatorial observou-se que apenas a variável “solução de problemas” não demonstrava nenhum tipo de correlação com as outras variáveis. Porém não foi possível clarificar as motivações para a não correlação. Da análise das nove variáveis restantes que tinham correlação dois fatores foram extraídos. Um fator estaria relacionado a aspectos táticos e operacionais associados aos membros do time de projetos e as seguintes variáveis: consulta ao cliente, pessoal, tarefas técnicas, aceitação do cliente, monitoramento e feedback e comunicação. Já o segundo fator, estaria associado a aspectos estratégicos dos líderes - gerentes e diretores - do projeto, correlacionando as variáveis: missão do projeto, suporte a alta gerência e cronograma/plano. Esta ultima variável também teria sua variância explicada fortemente pelos dois fatores, ou seja, poderia estar presente tanto no plano estratégico como no plano operacional. Por se tratar de um perfil de implementação, a estes fatores se recomenda o uso antes e durante a ocorrência do projeto.

Na dimensão resultados para beneficiários do projeto extraíram-se do questionário nove variáveis relacionadas ao benefício que os usuários e em torno do projeto tiveram com a

constituição deste. Através da análise fatorial identificou-se que todos os casos poderiam ser explicados pelo mesmo fator. Este estaria conectado ao efeito do projeto nas pessoas envolvidas, ou seja, naqueles o qual o projeto era destinado. Portanto, pode-se considerar a possibilidade que esta dimensão está relacionada a atingir o objetivo final do projeto social o qual trata da melhoria para o beneficiário no aspecto que o projeto se propunha a abranger. Considerou-se que este fator também poderia ser utilizado para avaliação de projetos sociais, a ser intitulado como impacto para os beneficiários do projeto.

Por fim, na dimensão a influência da cultura nos projetos sociais buscava-se, através da análise fatorial, comprovar a existência dessa influência. Para isso, foram adotadas algumas propriedades relacionadas à cultura como língua, valores, pensamento e atitudes e inquiriu-se ao respondente a expor se existiu alguma dificuldade ou contribuição relacionada a estas propriedades no projeto descrito. Como resultado da análise fatorial, conseguiu-se definir dois fatores. O primeiro associado às dificuldades geradas pelas diferenças culturais entre os membros. O segundo fator, relacionado às contribuições provocadas por estas mesmas diferenças culturais. Assim, os resultados levam a interpretar, primeiramente, uma possível influência da cultura nos projetos sociais estudados. Além disso, as variáveis mencionadas formam um possível conjunto de fatores encontrados nesta dimensão.

Através desta pesquisa foi possível encontrar três dimensões que guiaram o estudo. A partir de variáveis relacionadas a estas dimensões foi possível encontrar cinco fatores que expunham conjuntos variáveis a serem possivelmente utilizados na avaliação de projetos sociais.

## **5.1 Limitações e dificuldades**

Esta pesquisa buscou analisar o constructo relacionado aos projetos sociais e encontrar fatores que pudessem ser utilizados na avaliação destes. A primeira grande dificuldade encontrada pelo estudo está relacionada à escassez de literatura referente ao objeto de estudo, inclusive, em bancos de dados de pesquisas reconhecidos internacionalmente. As próprias pesquisas encontradas e utilizadas atentavam ao fato de não haver estudos proeminentes sobre o assunto. Deste modo, muito da revisão de literatura parte de estudos de casos isolados e adaptações da realidade de projetos para projetos sociais.

A limitação se refere ao tamanho da amostra. Sobre as entrevistas existia uma dificuldade de encontrar pessoas que exercessem a função de gestores de projetos sociais com disponibilidade para as entrevistas e que se considerassem com expertise para tratar do tema abordado. Sobre o questionário, apesar de toda a busca por respondentes ao estudo, a taxa de adesão foi baixa sendo necessário inclusive estender o calendário da pesquisa para obter uma amostra mínima suficiente para análise principal. Assim, a amostra não foi representativa o suficiente para estudos mais detalhados sobre a cultura, gerenciamento e sobre o impacto nos beneficiários do projeto. A escassez pode ter sido o fator limitante, por exemplo, a impossibilidade de explicar a não correlação da variável solução de problemas para esta amostra, ao resto das variáveis verificadas na dimensão gerenciamento de projetos. Além disso, observa-se a existência de uma necessidade de maior aprofundamento acerca das dimensões e características culturais que poderiam influenciar este tipo de projeto.

Além do tamanho da amostra, buscava-se também, a partir deste estudo uma maior variabilidade em relação aos cargos e origem dos respondentes. O conceito inicial era buscar respostas de diferentes partes interessadas a respeito de projetos sociais. Entretanto a amostra foi composta por maioria de gestores e membros destes projetos. Além disso, esperava-se a versatilidade do país de origem dos respondentes já que foram utilizados diversos meios para promoção de pesquisa de forma internacional. Infelizmente a quantidade de respostas recebidas não foi tão proeminente quanto esperado.

Deste modo é preciso ter cautela ao utilizar os resultados obtidos na pesquisa de forma generalizada para toda a população. Apesar disso, considera-se ter deixado um referencial inicial para a realização e pesquisas mais amplas que contribuam com a reflexão sobre o tema tratado.

## **5.2 Sugestões para trabalhos futuros**

Considerando as limitações do estudo apresentados anteriormente, sugere-se a concepção de trabalhos futuros que explorassem mais os resultados e as fronteiras desta pesquisa. Assim, aconselha-se o desenvolvimento de:

- Pesquisas que identifiquem outros possíveis aspectos culturais e como eles poderiam influenciar no desempenho dos projetos sociais.

- Estudos de caso com aplicação dos resultados obtidos neste estudo em avaliações aos projetos sociais.
- Aplicar este estudo com uma amostra maior e buscando outras dimensões que pudessem especificar outros fatores que pudessem ser utilizados para avaliação de projetos com objetivos sociais
- Desenvolver indicadores numéricos que balizassem uma escala para os fatores encontrados na pesquisa.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHSAN, Kamrul; GUNAWAN, Indra. Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28, p.68-78, 2010.
- ANHIER, Helmut K; SALAMON, Lester M.. *The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. An Overview*. Manchester City: Paperback, 1994.
- AMIROVNA, Khusainova Anisa; RUSTAMOVNA, Rahmatullina Albina. English language training volunteer program as a new reality for Russia and its social benefits. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, Moscou, 152: 1101-1107, 2014.
- ANBARI, Frank T.; CARAYANNIS, Elias G.; VOETSCH, Robert James. Post-project reviews as a key project management competence. *Technovation*, 28 (10), p.633-643, 2008.
- ANDER, Egg E. *Introdução ao trabalho social*. Petrópolis, editora Vozes, 1995.
- RONDINELLI, Dennis A. International Assistance Policy and Development Project Administration: The Impact of Imperious Rationality. *International Organization* 30 (4): 573-605. 1976.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6.ed. SãoPaulo: Atlas, 2003.
- ASSUMPCÃO, Jairo José; CAMPOS, Lucila Maria de Souza. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. *Rap*, Rio de Janeiro, v. 45(1): 209-242, 2011.
- ATACK, Iain. Four Criteria of Development NGO Legitimacy. *World Development*, Great Britain, v. 27, n. 5, p.855-864, 1999.
- BALABAN, Ozlem; CICIOGLU, Filiz; OKUTAN, Elvan. A Survey Aimed at Role and Importance of NonGovernmental Organizations in the Corporate Social Responsibility (CSR). *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 58: 1174-1182, 2012.
- BENEDICTO, Samuel Carvalho de; RODRIGUES, Ângelo Constâncio; PENIDO, Aline Micheli da Silva. Surgimento e evolução da responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórico-analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. *Encontro*. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. p. 3 - 13.
- BERNARDO, Maria do Rosário. Performance Indicators for enhancing Governance of Projects. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, Lisboa, v. 119, p.55-64. 2014
- BIGGS, Stephen; SMITH, Sally. A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture. *World Development*, Brighton, 30(10): 1743-1757, 2003.
- BOSCHETTI, Ivanete. Avaliação de políticas, programas e projetos sociais. In: ENADE, 10., 2007, Porto Alegre. *Encontro Nacional*. Porto Alegre: Enade, 2007. p. 1 – 20.

BRASIL. Lei nº 9608, de 18 de fevereiro de 1998. **Presidência da República Casa Civil:** Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, BR, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm)>. Acesso em: 27 nov. 2014.

BRESNEN, Mike; EDELMAN, Linda; SCARBROUGH, Harry; SWAN, Jack. Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal Of Project Management*, Coventry, 21(1): 157-166, 2003.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. Valores e espaço público: referenciais e instrumentos para a avaliação de projetos sociais. *Rap*, Rio de Janeiro, 45(6): 1915-1941, 2011.

CAMPONAR, Marcos Cortez. Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, 26(3): 95-97, 1991.

CAMPOS, Lucila; ANDION, Carolina; SERVA, Maurício; ROSSETTO, Adriana; ASSUMÇÃO, Jairo. Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. *Voluntas*, Florianópolis, 22: 238-258, 2011.

CLARK, Jonh. The State, Popular Participation, and the Voluntary Sector. *World Development*, Great Britain, 4(23): 593-601, 1995.

COELHO, Michelle Queiroz. indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos stakeholders. *Revista Alcance*, Belo Horizonte, 11(3): 423-444, 2004.

COELHO, Michelle Queiroz; GONÇALVES, Carlos Alberto. Avaliação de projetos sociais: a perspectiva da comunidade. *Revista Alcance*, Belo Horizonte, 18(4): 436-447, 2011.

COHEN, E.; FRANCO, R. *Avaliação de Projetos Sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

COSTA, Selma Frossard. O Serviço Social e o Terceiro Setor. *Serviço Social em Revista*, 7(2), 2005.

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

DAFT, Richard L., *Organizational Theory and Design*, 7th ed., Southwestern, College Publishing (2001).

D'AUREA-TARDELI, Denise. A manifestação da solidariedade em adolescentes: um estudo sobre a personalidade moral. *Psicologia científica profissional*, Brasília. 28 (2): 288-303, 2008.

DIALLO, Amadou; THUILLIER, Denis. The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal Of Project Management*, 22 (1): 19-31, 2004.

DIALLO, Amadou; THUILLIER, Denis. The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal Of Project Management*, v. 23(3): 237-252, 2005.

DIMITRIOS, Nasiopoulos K.; SAKAS, Damianos P.; VLACHOS, D. S.. Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, Antenas, 73: 276-284, 2013.

DUTRA, Camila Costa; RIBEIRO, José Luis Duarte; CARVALHO, Marly Monteiro de. An economic-probabilistic model for project selection and prioritization. *International Journal Of Project Management*, Porto Alegre, 1(32): 1042-1055, 2014.

EDWARDS, Michael; HULME, David. Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations. *World Development*, Great Britain, 24(6): 961-973, 1996.

ESCORNAVACA, Eusebio; BECKER, João Luiz; CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Administrando projetos sociais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 32(6): 159-177, 1998.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; GOMES, Tarízi Cioccarì, CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; RIBAS, Fernanda Lampert; SOUZA Giovani de. Motivos, benefícios e aprendizagem: Um estudo envolvendo relacionamentos interorganizacionais no terceiro setor. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, 3(3): 201-215, 2012.

FALGARI, Matteo, GOLINI, Ruggero; KALCHSCHMIDT, Matteo Giacomo Maria. Managing international development projects: evidences from an international survey. In: XXIV ANNUAL SCIENTIFIC MEETING OF THE ITALIAN ASSOCIATION OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT, 24., Milão 2013. *Proceedings*. Milão: Dipartimento di Ingegneria Gestionale Politecnico di Milano, 2013. p. 17 - 18.

FEE, Anthony; GRAY, Sidney J.. Transformational learning experiences of international development volunteers in the Asia-Pacific: The case of a multinational NGO. *Journal Of World Business*, 48(2): 196-208, 2013.

FERNANDES, R.C. O que é terceiro setor? In: Ioschpe, E. (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997. p. 25-34.

FINKLER, Lirene; DELL'AGLIO, Débora Dalbosco. Reflexões sobre avaliação de programas e projetos sociais. *Barbarói*, Santa Cruz do Sul, 1(38): 126-144, 1 jan. 2013.

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FRASSON, Ieda. Critérios adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais. *Katálysis*, Florianópolis, 5(2): 125-132, 2002.

- GIDDENS, Anthony. *O mundo na era da globalização*. Lisboa: Presença, 2000.
- GIDRON, Benjamin. Promoting civil society in Third Sector organizations through participatory management patterns. *European Management Journal*, Beer Sheva, 28: 403-412, 2010.
- GOLINI, Ruggero; KALCHSCHMIDT, Matteo; LANDONI, Paolo. Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal Of Project Management*, 33: 650-663, 2015.
- GOMES, Magno Federici; PORTES, Daniela Duarte. Administração pública e terceiro setor. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, 10(2): 136-139, 2012.
- GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. *Gerenciamento de Projetos: o Processo Gerencial*. 4. ed. São Paulo: Mcgraw-hill Interamericana, 2009.
- GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *Revista Administração Empresarial*, Rio de Janeiro, 24(4): 211-219, 1984.
- GÜNTHER, Helen Fischer; MORETTO, Luis Neto; LOCH, Murialdo; ALBUQUERQUE, Nikolai Dimitrii. A gestão de projetos sociais e a inserção de técnicas do conhecimento aplicadas a um sistema de informação gerencial. *Revista Gestão Industrial*. 6(1): 135-156, 2010.
- HAIR, Joseph F. Jr.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. TATHAN, Ronald L. *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARTZ, Zulmira Maria de Araújo. Princípios e padrões em meta-avaliação: diretrizes para os programas de saúde. *Ciência e saúde coletiva*, 11(3): 733-738, 2006.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, Cal., and London: Sage.1980.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 56(2): 137-160, 2005.
- KARYDAS, D.m.; GIFUN, J.f.. Method for the efficient prioritization of infrastructure renewal projects. *Reliability Engineering And System Safety*, Cambridge, 91:84-99, 2006.
- KAUFMANN, Daniel; WANG, Yan. Macroeconomic Policies and Project Performance in the Social Sectors: A Model of Human Capital Production and Evidence from LDCs. *World Development*, Great Britain, 23 (5): 751-765, 1995.
- KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- KHANG, do Ba; MOE, Tun Lin. Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, Harrisburg, 39(1): 72-84, mar. 2008.
- KIM, Seung Hyun. On the historical determinants of third sector strength: A qualitative comparative analysis. *The Social Science Journal*, Seoul, 48: 641-650, 2011.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E.. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MAHAPOONYANONT, Natcha; MAHAPOONYANONT, Tharadet; SAMRIT, Saksan. The development of a project evaluation model for basic education institutions. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 46: 277-282, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAVROTAS, G.; DIAKOULAKI, D.; CALOGHIROU, Y.. Project prioritization under policy restrictions.: A combination of MCDA with 0–1 programming. *European Journal Of Operational Research*, Athens, 1(171): 296-308, 2006.
- MEADE, L.aura M., PRESLEY, Audrien. R&D project selection using the analytic network process. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 49(1): 59–66. 2002.
- MERINO, Susana Sastre; CARMENADO, Ignacio de Los Ríos. Capacity building in development projects. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 46: 960-967, 2012.
- MIMICA, Jadranka; STUBBS, Paul. "Between relief and Development: Theories, Practice and Evaluation of Psycho-social Projects in Croatia". *Community Development Journal*, 31(4): 281-290, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2a edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MOK, Ka Yan; SHEN, Geoffrey Qiping; YANG, Jing. Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal Of Project Management*, Hung Hom, 1(33): 446-457, 2015.
- MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- MOULAERT, Frank; AILENEI, Oana. Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*, France, 42(11): 2037-2053, 2005.
- MURIITHIA, Ndiritu; CRAWFORD, Lynn. Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal Of Project Management*, 21 (5): 309-319, 2003.

- NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: características usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, 1(3): 1-4, 2006.
- NOWAK, Maciej. Project Portfolio Selection Using Interactive Approach. *Procedia Engineering*, Katowice, 57(1): 814-822, 2013.
- NUGROHO, Yanuar. Opening the black box: The adoption of innovations in the voluntary sector - The case of Indonesian civil society organisations. *Research Policy*, Manchester, 40(5):761-777, 2009.
- PEDROSO, Sandra H. Gonzaga; ROCHA, Marcius H. P. da. Projetos sociais com foco no sistema de gestão. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 6., 2010, Niterói. *Congresso*. Rio de Janeiro: 2010.
- PELLETIER, Daniel; MUKIAMPELE, Chantal. Furthering the use and scope of the Project Implementation: Critical success factors for small scale livestock production foreign aid projects. In: 11th INTERNATIONAL ACADEMIC CONFERENCE, 11, Québec, 2014. *Proceedings of the Proceedings*. International Institute Of Social And Economic Sciences, 2014. p. 270 - 283.
- PHILLIPS, Susan; HEBB, Tessa. Financing the third sector: Introduction. *Policy And Society*, Ottawa, 29: 181-187, 2010.
- PINTO, Jeffrey K. Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *International Journal Of Project Management*, 8(3): 173-182, 1990.
- PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Critical factors in successful project implementation. *Ieee Transactions On Engineering Management*, 34 (1): 22-27, 1987.
- PMI. Guia PMBOK- Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 3. ed., 2004, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA.
- POPE, Catherine; MAYS, Nick. Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research. *British Medical Journal*, 311 42-45, 1995.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Havard Business Review*. Cambridge, 2006. p. 79-82.
- POSAVAC, E.J. e CAREY, R.G. *Program evaluation: methods and case studies*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 4ª ed. 1992.
- RONDINELLI Dennis. International assistance policy and development project administration: the impact of imperious rationality. *International Organization*. 30(4): 573-605. 1976.

QIN, Zhongfeng; LI, Xiang; JI, Xiaoyu. Portfolio selection based on fuzzy cross-entropy. *Journal Of Computational And Applied Mathematics*, Beijing, 288(1): 139-149, 2009.

RUGGERI, Renê G.. *Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

SCHOLTE, Jan Aart. *Globalization: A critical introduction*. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

SCORNAVACCA JUNIOR, Eusebio; BECKER, João Luiz; CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Administrando projetos sociais. *Rap*, Rio de Janeiro, 32(6): 159-177, 1998.

SALAMON, Lester M. The Rise of the Nonprofit Sector. *Council on Foreign Relations*. Vol. 73(4): 109-122. 1994.

SALAMON, Lester M. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. In: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. Baltimore: Kumarian Press, 1999. Cap.1 p. 3-39.

SILVA, Pujitha; COORAY, Rozaine. Start Building Human Capital in Organizations through Corporate Social Responsibility – A Holistic Coaching Approach. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 159: 753-758, 2014.

SOUZA, Dilmara Veríssimo de; ZIONI, Fabiola. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, 12 (2): 76-85, 2003.

SOYSEKERCIA, Serhat; ERTURGUT, Ramazan. Improvement of non-governmental organization entrepreneurship in vocational schools: Turkey case. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2(2): 1849-1854, 2010.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; NASCIMENTO, Marco César Ribeiro; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do EnANPAD de 2007 a 2011. *Revista de Administração*, São Paulo, 48 (4): 800-812, 2013.

TOOR, Shamas-ur-rehman; OGUNLANA, Stephen O. Beyond the ‘iron triangle’: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal Of Project Management*, 28 (3): 228-236, 2010.

VALARELLI, L. Indicadores de resultados de projetos sociais. In: Apoio à Gestão. [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br); Rio de Janeiro; 1999. p.01-18.

VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUK, Roseli Maria. Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. *Contexto*, Porto Alegre, 11(19): 31-42, 2011.

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

UCHIMURA, Katia Yumi ; BOSI, Maria Lucia Magalhães. Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços em saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 18(6): 1561-1569, 2002.

YAZICI, Hulya Julie. Significance Of Organizational Culture In Perceived Project And Business Performance. *Engineering Management Journal*, 23(2): 20-29, 2011.

YOUKER, Robert. The nature of international development projects. In: PMI Conference, Baltimore, MD; September, 2003.

ZHU, Qinghua; ZHANG, Qiangzhong. Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: the Chinese context. *Journal Of Cleaner Production*. 100 (8): 315-324, 2014.

## APÊNDICE 1

Roteiro de entrevistas:

Abertura: Estamos desenvolvendo uma pesquisa que busca encontrar fatores relacionados a projetos sociais que consigam explicar as características do mesmo e como é possível avaliá-lo. Gostaríamos que cedesse um pouco do seu tempo livre para responder as seguintes perguntas abaixo.

1. Qual o objetivo de sua organização, e como trabalham para conseguir isso?
2. A sua organização trabalha com projetos sociais? Se sim, como?
3. Os projetos sociais são desenvolvidos em parceria com outras organizações?
4. Como esses projetos são financiados em sua maioria?
5. Qual o público-alvo do (s) projeto(s) que trabalha?
6. Como você avaliaria o impacto dos projetos na comunidade que atende?
7. A sua organização possui algum modelo de avaliação de desempenho dos projetos?
8. Normalmente, quantas pessoas estão envolvidas no projeto e qual a duração deles?
9. Que aspectos culturais o sr(a) consegue ver como envolvidos no gerenciamento dos projetos que desenvolve?
10. Para o (a) senhor (a), o que seria um projeto de sucesso? E um de fracasso?
11. O (a) senhor (a) já teve alguma experiência de projeto de fracasso?
12. Existe alguma ferramenta utilizada para o gerenciamento dos projetos?
13. Como funciona a questão de pessoal que trabalha em projetos? Existem voluntários? Ou são todos contratados?
14. Quais as maiores dificuldades em fazer de um projeto social um sucesso?