

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

SABINE BROMBERG

O PAPEL DA AVALIAÇÃO NO FINANCIAMENTO DE PROJETOS:  
UMA CONTRIBUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

SÃO PAULO – SP

2017

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE

SABINE BROMBERG

**O PAPEL DA AVALIAÇÃO NO FINANCIAMENTO DE PROJETOS:  
UMA CONTRIBUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à PUC-COGEAE como  
requisito para obtenção de título de  
Especialista em Gestão de Projetos  
Sociais para Organizações do Terceiro  
Setor, sob a orientação da Professora  
Mestre Maria de Fátima Duque Caçador  
Alexandre

SÃO PAULO – SP  
2017

## TERMO DE APROVAÇÃO

SABINE BROMBERG

### **O PAPEL DA AVALIAÇÃO NO FINANCIAMENTO DE PROJETOS: UMA CONTRIBUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à PUC-COGEAE como requisito para obtenção de título de Especialista em Gestão de Projetos Sociais para Organizações do Terceiro Setor, sob a orientação da Professora Mestre Maria de Fátima Duque Caçador Alexandre

Prof. \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Mestre Maria de Fátima Duque Caçador Alexandre

Prof.<sup>a</sup> Orientadora

Prof. \_\_\_\_\_

Prof. Aureo Magno Gaspar Pinto

Componente da Banca

São Paulo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2017

## **Agradecimentos**

Gostaria de aqui expressar meus mais profundos agradecimentos à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Maria de Fatima Duque Caçador Alexandre, que me acompanhou e me guiou ao longo da elaboração deste trabalho com sua carinhosa perseverança, desde a escolha do tema a ser trabalhado, passando pela pesquisa e finalmente pela sistematização da informação a ser oferecida e que fez com que eu saísse deste processo com a zona de conforto ampliada.

Meus agradecimentos aos meus entrevistados, que - mesmo tendo suas identidades preservadas ao longo do trabalho - contribuíram com seu tempo, informações enriquecedoras e olhares atentos para o tema abordado.

Aos meus filhos, Pietro e Giulia, obrigada pelo apoio e pelas contribuições, pelo ombro amigo nas (muitas) horas de incerteza e desânimo. Sua ajuda foi essencial para que esta se tornasse somente a primeira aventura na produção acadêmica.

## **Resumo**

Este trabalho surgiu da inquietação para conhecer como ocorre a avaliação de projetos, especificamente do ponto de vista dos investidores. Percorre em linhas bastante amplas a temática da avaliação, sua necessidade e aplicabilidade na seleção de projetos. Investiga – a partir de uma pequena amostra - a existência da adoção de critérios universais ou não por parte dos investidores e a forma como se dá o relacionamento entre apoiadores e apoiados, inclusive à luz da nova legislação que regula o ambiente entre organizações da sociedade civil e esfera governamental.

## Sumário

1	Introdução .....	6
2	Métricas e Investimentos.....	8
2.1	Avaliação, indicadores e métricas .....	9
2.2	Investimentos sociais, investimento social privado e organizações da sociedade civil .....	11
2.3	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Lei 13.019/2014 - MROSC .....	15
3	Metodologia .....	15
	Tabela 1 - Identificação dos entrevistados e organizações .....	16
4	Análise das práticas de avaliação .....	16
4.1	A avaliação e os investidores.....	17
	Gráfico 1: Área de atuação dos ISP.....	17
	Gráfico 2: Distribuição dos investimentos do Instituto “A” .....	18
	Gráfico 3: Motivos de apoio às OSCs .....	19
	Gráfico 4: ISP nos EUA e Brasil quanto ao apoio a OSCs.....	19
4.2	A avaliação e o MROSC .....	24
5	Conclusão.....	27
	Referências.....	28

## 1 Introdução

Em 2014, fundações americanas investiram o equivalente a R\$141,4 bilhões em projetos, conforme censo GIFE de 2014. Ainda segundo este levantamento, fundações e organizações associadas do GIFE investiram neste mesmo ano aqui no Brasil o total de R\$3 bilhões, valor expressivamente menor, porém bastante representativo, se comparado ao orçamento do Ministério da Cultura, que à época remontava a um total de R\$3,27 bilhões<sup>1</sup>.

Das milhares de organizações da sociedade civil existentes no Brasil que têm em comum a vontade e necessidade de serem apoiadas por investidores sociais privados e por esferas governamentais, grande parte não será atendida. Considerada a lei da oferta e da procura, em cenário onde há mais projetos disponíveis para apoio do que verba destinada para tal, somente uma parcela será atendida, conforme informado por um dos entrevistados, gestor de investimentos sociais:<sup>2</sup> *“Não precisamos ir atrás de organizações para apoiar. Existe uma demanda espontânea, organizações nos indicam, é uma rede que se forma”*. O questionamento de qual projeto atender seria delicado mesmo em um cenário em que não houvesse escassez de recursos. A existência de critérios é importante para a garantia da justiça na destinação de recursos e escolha de projetos com mais capacidade de retorno social.

Sendo assim, investidores sociais privados, poder público, financiadores e patrocinadores devem de alguma forma garantir que critérios sejam atendidos e que os projetos mais efetivos sejam privilegiados através de aporte financeiro.

Feita revisão bibliográfica extensa e várias entrevistas, deparou-se no Brasil com o desafio da ausência ou existência insipiente de critérios e métricas no mundo dos negócios sociais. Há insuficiência de bibliografia e referências, especialmente no que tange a avaliação inicial (seleção) de projetos.

Tópico bastante comum no segundo setor, a avaliação de projetos é muitas vezes mal interpretada no Terceiro Setor (TS), por trazer custos atrelados a si e especialmente

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://gife.org.br/gife-lanca-novo-censo-e-traca-panorama-do-investimento-social-privado-no-brasil/>, último acesso 23.5.2017

<sup>2</sup> Veja Tabela 1 da seção “Metodologia” neste texto

por não haver uma definição clara sobre qual das partes - apoiador ou apoiado - deverá arcar com estes mesmos custos. Deve-se também levar em conta a percepção de que as métricas habitualmente utilizadas não enxergam além dos resultados financeiros e prazos, como sugere Degenszajn (2013):

*"A construção do campo do investimento social no Brasil deriva da confluência de uma tradição filantrópica, pouco orientada pela mensuração de impacto, com a prática empresarial, habituada a métricas de monitoramento e de avaliação e, principalmente, a gerar resultados de curto prazo. Aqui se situa um desafio bastante relevante: sabe-se que o tempo das transformações sociais não é o mesmo tempo dos negócios".*

A existência de métricas, critérios e indicadores para seleção, acompanhamento e avaliação final de projetos é tema importante, crescente, na medida em que há uma profissionalização do terceiro setor, além de mudança na relação entre apoiador e apoiado. É importante ressaltar que o censo GIFE de 2014 indica que 99% de seus fundações e institutos empresariais associados declaram realizar avaliações de seus projetos.

A necessidade de avaliação também fica estabelecida pela Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014, conhecida como MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil) e que passa a regular as relações entre organizações da sociedade civil e poder público através da contratualização das parcerias, colocando um fim à insegurança jurídica que até então permeava esse setor.

O caráter avaliativo permeia toda a lei, para que estejam satisfeitas as exigências de transparência e publicidade previstas em todas as etapas - da fase preparatória até o fim da prestação de contas - que envolvam a parceria com as organizações da sociedade civil que atuarão em regime de parceria, colaboração e fomento. Para tanto, há a responsabilidade de se formular procedimentos, acompanhar parcerias, sugerir uniformização de entendimentos e identificar boas práticas.

Ao realizar este trabalho, partiu-se de uma inquietação que - assim se imagina - afeta também os investidores sociais privados. Em um mar de projetos existentes, como saber qual deles merece apoio? Qual trará o melhor resultado em termos de impacto social? Que métricas ou critérios utilizar? O que faz com que um determinado projeto sobressaia em relação a outro? Ao final do projeto, como saber se valeu a pena?

A partir dessas inquietações, buscou-se entender:

### **Objetivo geral**

Se há e quais são os critérios e métricas utilizados pelos grandes investidores para avaliar e definir quais projetos serão por eles apoiados.

Para tanto, também foram estabelecidos alguns **objetivos específicos**:

Caracterizar as práticas das avaliações

Conhecer a percepção dos especialistas

Conhecer a prática dos avaliados

Conhecer os principais critérios de avaliação.

A inquietação transformou-se em busca de material e opiniões fundamentadas que embasassem ou refutassem a necessidade de métricas de avaliação nas diversas etapas de desenvolvimento de um projeto. Os achados são apresentados no texto a seguir.

## **2 Métricas e Investimentos**

A história da humanidade é feita de escolhas. Avaliações permeiam nosso cotidiano, são realizadas o tempo todo, quase sempre de forma subjetiva, automática sem que os sujeitos envolvidos se deem conta de que usam indicadores, métricas e critérios para tal.

Este cenário se altera quando se fala de grupos ou organizações mais complexas, onde o trabalho e relacionamento passam a ser mais estruturados. Surge a exigência e preocupação com indicadores, a forma de escolher (selecionar) e avaliar produtos e projetos, resultados de ações, desempenho, entre outros.

Avaliações podem ser feitas de forma genérica, mas também a partir de critérios formalmente definidos.

A seguir são apresentados os principais elementos relacionados ao financiamento e avaliação de projetos sociais de organizações da sociedade civil por instituições privadas.

## 2.1 Avaliação, indicadores e métricas

A avaliação é um processo transversal, permeia todas as fases de um projeto. Segundo Degenszajn (2013, pág. 13)

*“A avaliação não é um elemento isolado na gestão das organizações. Organizações com baixa institucionalização, planejamentos pouco consistentes e investimentos descontínuos são pouco propensas a desenvolver processos avaliativos efetivos. Ou seja, a qualidade da avaliação é causa e efeito do fortalecimento e maturidade institucionais. Visão estratégica de longo prazo e estruturas de governança que deem consistência e continuidade ao investimento são fundamentais para a construção de avaliações melhores”.*

Para que se realize uma avaliação com resultados expressivos, é necessário que se tenha muito claro o que se pretende atingir ao realizá-la, qual a aprendizagem que se pretende ter ao longo do caminho, que aprimoramentos se pode ter ao final da realização. Neste caminho, o “antes” torna-se essencial, pois avaliações que não tenham seu propósito bem definido, estão fadadas ao engavetamento. Isto pode ser evitado com a definição daquilo que é estratégico para a organização, iniciando com a identificação de valores alinhados com a missão e, em seguida, definindo os resultados que efetivamente se deseja alcançar. A avaliação, por trazer em si embutida a possibilidade de fracasso ou insucesso quanto ao originalmente estabelecido, é vista com ressalvas e para mudar esta postura, é necessário que se crie uma cultura da avaliação, um processo que exige empenho de todos os atores envolvidos.

Em seu artigo, Degenszajn (2013, pág.14) afirma:

*“A cultura do êxito favorece a visão de julgamento sobre as ações, estabelecendo dicotomias de sucesso e fracasso. Avanços efetivos no campo social se dão pela sedimentação de experiências, mais ou menos bem-sucedidas, capazes de incorporar erros e acertos em seu processo de construção. Ao contrário de inibir, esse reconhecimento tende a favorecer a inovação e a capacidade de correr riscos. É fundamental recordar que essas são potencialidades essenciais do investimento social privado”.*

A importância do “antes” na avaliação de projetos fica estabelecida ao longo de texto disponibilizado pelo GIFE em 2017, relativo ao Ciclo de Encontros de Avaliação 2016-2017 e que reuniu investidores, gestores, implementadores e avaliadores ligados ao investimento social privado para falar sobre as condições necessárias a uma

avaliação. Cloves Carvalho, diretor-presidente do Instituto Votorantim, enquanto gestor de instituto empresarial, defende que “ *o antes é caracterizado pelo cuidado na construção de um planejamento estratégico operacional que explicita os objetivos e estratégias da iniciativa, oferecendo sentido e contorno à avaliação*”. (GIFE, 2017 pág. 10). Assim, devem ser desenvolvidas perguntas qualificadas, com a participação de todos os atores, para que as respostas possam ser utilizadas no processo de retroalimentação do planejamento estratégico, com subsídios para revê-lo ou mantê-lo. Do ponto de vista do implementador, o essencial do “antes” é a cultura de avaliação estar instalada nas diversas instâncias que participam do processo: investidor, gestor e implementador. “*A mentalidade avaliativa do gestor envolve a garantia de tempo de gestão para a avaliação*”. (GIFE, 2017, pág.19) Sob a ótica do avaliador Daniel Brandão, é necessário enfrentar crenças limitantes que rondam avaliações, e “*é necessário haver clareza e alinhamento interno sobre o programa e os resultados que se pretende gerar antes de fazer uma avaliação*”. (GIFE 2017 pág. 11). Mitos que rondam as avaliações devem ser analisados criteriosamente antes que se descarte a realização das mesmas. Alguns dos mitos elencados por Brandão; Silva (2013) em seu artigo “A escolha de métodos para fazer avaliação” são: (a) o percentual de orçamento que consomem; (b) estudos qualitativos são mais onerosos que quantitativos; (c) avaliações internas são menos onerosas que externas; (d) somente avaliações externas são isentas; (e) a oferta de serviços de avaliação no Brasil é pequena, portanto onerosa. A prática do autor desmente estas colocações.

A avaliação serve a várias finalidades, e para tornar-se “*efetivamente relevante é necessário garantir (a) um propósito claro para a avaliação; (b) uma estratégia que envolva as pessoas certas; (c) perguntas importantes e abrangentes para nortear todo o processo; (d) respostas claras para as perguntas, sustentadas por uma combinação de evidências consistentes; (e) relatório sucinto e direto; (f) respostas e ideias que levam à ação*”<sup>3</sup>

*“A ampliação da compreensão sobre as abordagens metodológicas e sobre a efetiva incorporação da avaliação nas estratégias de investimento tende a favorecer o reconhecimento do seu valor em diferentes dimensões: em termos de retorno econômico do investimento social; da justa e efetiva aplicação de recursos que se beneficiaram de algum incentivo fiscal; e da percepção pública do valor e da contribuição dos investidores sociais ao desenvolvimento do País”, lembra Degenszajn (2013, pág. 15).*

---

<sup>3</sup> GIFE, 2017, pag. 32, citando artigo de Jane Davidson, intitulado Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho & Move (org.). A relevância para o investimento social privado

Em outro artigo (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA; 2015, pág. 7), os autores apresentam métricas no ciclo do negócio pela perspectiva de investidor<sup>4</sup>, cujos movimentos podem compor o ciclo de avaliação com os quais empreendedores devem se preocupar. São 7 etapas, que consideram, nesta sequência: (a) a definição de valores do investidor; (b) due diligence; (c) tese de mudança; (d) plano de avaliação de impacto; (e) monitoramento de resultados parciais; (f) avaliação final e (g) avaliação ex-post. A cada etapa o investidor deve se perguntar se seus objetivos estão sendo alcançados, a fim de definir se o investimento no projeto é válido e coerente. Durante as etapas de seleção, as perguntas mais relevantes a serem respondidas pelo investidor estão relacionadas aos valores (não financeiros) que devem orientar seus aportes, os resultados que se pretende alcançar. Na sequência, selecionar projetos que tragam potencialmente melhores resultados em relação aos valores inicialmente definidos. Passa-se a seguir ao desenho da tese de mudança, com clareza de resultados que se deseja alcançar. A partir daí, a medição do impacto, com definição de estratégias, metodologias e prazos. Ao longo do processo, o acompanhamento cuidadoso para análise dos resultados que estão sendo produzidos. Após o encerramento, avaliar o resultado final e ainda mais adiante a verificação se os resultados obtidos são perenes.

É factível dizer que existe um ciclo virtuoso para a seleção, monitoramento e avaliação final dos projetos apoiados, desde que esteja dada a congruência entre objeto de apoio e a missão, visão e valores do apoiador e de suas ações junto à sociedade.

## 2.2 Investimentos sociais, investimento social privado e organizações da sociedade civil

Historicamente, organizações da sociedade civil (OSC), empresas e governos estiveram de alguma forma conectados para atender necessidades dos cidadãos. De caráter essencialmente assistencialista, ligadas a entidades primordialmente religiosas, as organizações eram pautadas principalmente pelas boas intenções e dependiam de contribuições filantrópicas. O termo filantropia significa “amor ao

---

<sup>4</sup> Quadro adaptado por Brandão, Daniel de “When Investors Use Social Metrics”. In: *Final Report: Social Impact Measurement Use Among Canadian Investors*. BEST, H & HARJI, K., 2013

homem ou à humanidade, pressupondo uma ação altruísta e desprendida. É também relacionado à caridade, uma virtude cristã” (SCHOMMER, 2000, pág2).

Ainda quanto à filantropia, Tenório (2006, pág.29) cita Azambuja<sup>5</sup>:

*“O ato de filantropia ou assistencialismo, por mais meritório que seja, é voluntário, circunstancial e se esgota em si mesmo. Pode criar, ainda, expectativas para o futuro que não venham, necessariamente, a se realizar, dado o caráter episódico e gratuito de muitos atos filantrópicos”.*

A nível internacional, o relacionamento entre setores se modificou ao longo dos anos e há um estabelecimento de novas formas de parceria. Documento gerado pelo GRAIS (2015, pág. 2), define linhas de orientação para investidores e financiadores socialmente responsáveis, por entender que *“a economia social teria maior capacidade e flexibilidade de corresponder às necessidades sociais ao nível de implementação e gestão de respostas sociais, cabendo ao Estado o papel de regulador e financiador”*. O documento (GRAIS, 2015, pág. 2) prossegue:

*“...a economia social necessita de hoje adotar novos pressupostos de atuação que valorizem o estabelecimento de redes, a incorporação da inovação e empreendedorismo sociais, a diferenciação pela qualidade, a medição do impacto da sua atuação e a obtenção de novas fontes complementares de financiamento como o crowdfunding e o investimento social. Neste sentido, e sendo cada vez mais procuradas pelas estruturas da economia social para apoiarem projetos, respostas e negócios sociais, as empresas necessitam de definir parâmetros de atuação, que as habilitem a selecionar as melhores iniciativas, aquelas que apresentam melhores resultados e potencialidades de retorno e que permitam efetivar políticas de responsabilidade social consequentes.”*

O **investimento social** é *“a aplicação de capital em atividades, organizações ou fundos, com o objetivo de obter, simultaneamente, um retorno social e financeiro, sendo que ambos os tipos de retorno são monitorizados e influenciam a tomada de decisão do investidor”*. (GRAIS; 2015, art.9º, pág.8)

Ainda para o GRAIS (2015, art.3º, págs. 4-5), o investimento social responsável deve obedecer aos seguintes princípios:

1. Princípio da **transparência**, em que o investidor social *“deverá informar com clareza os promotores de projetos ... dos requisitos de seleção, condições e*

---

<sup>5</sup> AZAMBUJA, Marcos. O Brasil e a cidadania empresarial. *Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 20 abr. 2001.

*etapas da concessão do investimento” e ainda se comprometer a “só divulgar a natureza do seu investimento e resultado obtido com a prévia anuência do promotor do projeto”*

2. Princípio da **contratualização**, que estabelece celebração de protocolo de cooperação, onde são definidos *“duração e calendarização do investimento, indicadores de medição do impacto utilizados, momentos de avaliação, formas de divulgação e resultados obtidos”*, além de garantias para investimento e cancelamento do mesmo
3. Princípio da **capacitação**, devendo o investidor *“apoiar os projetos...ao nível de capacitação dos responsáveis, para assegurar uma gestão mais focada e eficiente. ”* Para tanto, é necessário que o investidor partilhe informação e divulgue boas práticas.
4. Princípio da **avaliação** que requer do investidor social *“a realização de uma transparente e rigorosa avaliação do impacto social do projeto...em que investiu, promovendo e apoiando .... a verificação das condições para que a mesma se realize, ... ao nível de financiamento e envolvimento dos stakeholders. ”* e
5. Princípio da **proporcionalidade**, onde o investidor social assume *“visão realista e adequada da avaliação do impacto social, adaptando as exigências às especificidades ... dos diversos projetos”* e *“atenderá à natureza, propósito, escala e duração dos projetos...bem como aos recursos disponíveis nas organizações”*

No Brasil, em 1990, criou-se o conceito de **investimento social privado**. Surgido em momento histórico onde a sociedade civil organizada se fortalecia e os diferentes setores passaram a se inter-relacionar, veio para diferenciar um grupo de líderes empresariais das formas mais tradicionais de filantropia e para designar uma forma de atuação social do setor privado. Seu surgimento está ligado à afirmação de uma ação social consistente em um país onde eram frequentes os escândalos relacionados ao mau uso de dinheiro público na assistência social e filantropia.

O investimento social privado (ISP) é definido como *“o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”* segundo o GIFE (2017). É relevante e merece atenção pelo volume de investimentos que faz na área social e *“por sua forma*

*de atuação, planejada, monitorada e sistemática (fundamentalmente, buscando resultados, em contraposição às práticas bem-intencionadas mais voluntaristas, amadoras e supostamente ineficientes da caridade tradicional*". (NOGUEIRA; SCHOMMER; 2009, pág3).

“O investimento social privado é a parte da responsabilidade social empresarial que se liga diretamente à comunidade, conforme Nogueira (2009, pág.4). Necessário atentar para o fato de que de nada adianta uma empresa fazer investimentos em postos de saúde e simultaneamente poluir a fonte de água local, pois estará fazendo investimento social sem ser socialmente responsável.

Quanto à modalidade, o investimento social privado pode ser corporativo, comunitário, familiar, independente. Todos têm em comum a alocação de recursos próprios para questões de interesse público.

Ao se falar em investimento social, torna-se indispensável falar também das organizações da sociedade civil (OSC).

São atributos das OSCs a natureza privada, a ausência de fins lucrativos, constituição legal e voluntária. Assumem no Brasil as figuras jurídicas de associações, fundações e organizações religiosas. Vale ressaltar que

*“As cerca de 300 mil organizações da sociedade civil (OSCs) que existem no Brasil atuam em diversas áreas – como assistência social, educação, cultura, saúde, esporte, agricultura familiar e promoção do desenvolvimento sustentável, entre outros – e em defesa dos direitos de grupos historicamente excluídos, como pessoas com deficiência, mulheres, jovens, povos indígenas, povos e comunidades tradicionais, quilombolas, lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBTs). Cada uma das organizações, individualmente ou em rede, atua nas mais diferentes localidades do país em causas públicas. Sem a contribuição e a generosidade dessas entidades e a riqueza de iniciativas que desenvolvem, o Brasil pararia”* (SECRETARIA, 2015, pág. 11-12)

e principalmente que

*“o termo OSC evita, ao mesmo tempo, uma abordagem de negação sugerida pela expressão “organização não governamental” (ONG), que se mostra insuficiente nos dias atuais. Isso porque, em vez de identificar as entidades como não integrantes do governo, afirma sua identidade a partir de sua origem em uma sociedade civil ativa e pulsante”* (SECRETARIA, 2015 pág.28)

## 2.3 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Lei 13.019/2014 - MROSC

Mais do que a letra fria da lei, acessível em BRASIL (2014), e que será aprofundada neste texto<sup>6</sup> em relação à seleção, monitoramento e avaliação de projetos, cabe aqui ressaltar o que se destaca em SECRETARIA (2015, pág. 22):

*“A aprovação da Lei nº 13.019/2014 trouxe novo tratamento à relação das organizações da sociedade civil com o Estado, ao reconhecer e valorizar sua autonomia e peculiaridades e, ao mesmo tempo, fortalecer a transparência na aplicação de recursos públicos.*

*A nova lei busca criar um ambiente normativo capaz de acompanhar o protagonismo da sociedade civil. Um desafio que se descortina com o novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil é o de criar as condições para a incorporação crescente da sociedade civil no ciclo de políticas públicas, refletindo uma concepção ampliada de espaços, formas e atores da participação social. Esse entendimento está na base de um projeto de transformação da democracia que, além de representativa, passa a adotar também princípios da democracia participativa direta, contribuindo para que a igualdade formal garantida em nosso ordenamento jurídico se traduza em uma sociedade efetivamente livre, justa e solidária.”*

### 3 Metodologia

Os achados e considerações aqui apresentados foram levantados obedecendo as seguintes etapas, que ocorreram sequencial e - eventualmente - concomitantemente:

O processo para entender a existência de critérios de avaliação de projetos antes de sua seleção, foi iniciado com pesquisa bibliográfica em bibliotecas virtuais e sites de pesquisa acadêmicos, tomando-se o cuidado de adotar textos de fontes reconhecidamente relevantes para o tema a ser pesquisado.

Realizada a leitura deste material inicial, partiu-se para a próxima etapa, que consistiu de entrevista exploratória com o entrevistado “A”, gestor na área de projetos (vide Tabela 1, neste mesmo tópico), no intuito de aprofundar os conhecimentos adquiridos na etapa da análise bibliográfica. Esta entrevista fez-se necessária pelo fato de os achados sobre o tema pesquisado na etapa anterior não terem sido suficientes para formação de juízo definitivo.

As informações coletadas na entrevista exploratória subsidiaram a elaboração da próxima e última etapa, que consistiu em elaboração de roteiro para entrevista

---

<sup>6</sup> Favor consultar “Avaliação e o MROSC “ neste texto

presencial semiestruturada, aplicada aos entrevistados “B” e “C” (vide Tabela 1), com a finalidade de conhecer seus pontos de vista sobre o tema, bem como para verificar a existência ou não de convergência de opiniões entre apoiador e apoiado sobre os critérios adotados na seleção e avaliação dos projetos.

Para facilitar a compreensão das falas citadas de cada um dos entrevistados ao longo do texto, foi criada a seguinte tabela:

Tabela 1 - Identificação dos entrevistados e organizações

ENTREVISTADO	ORGANIZAÇÃO	CARGO	DATA ENTREVISTA
entrevistado “A”	gestora de investimentos sociais	gestor	14.04.2017
entrevistado “B”	associação de investidores sociais privados	gerente de conhecimento	10.05.2017
entrevistado “C”	entidade apoiada	gestor	04.05.2017
Instituto A	Instituto gestor de investimentos sociais		
Associação B	Associação de investidores sociais privados		
Organização C	Organização da sociedade civil sem fins lucrativos		

Fonte: elaboração própria

É importante registrar que se optou pela não-identificação dos respondentes para garantir a espontaneidade das informações oferecidas.

Em um primeiro momento, as informações recebidas nas entrevistas foram transcritas, na sequência, comparadas às fontes bibliográficas existentes e por último agrupadas em dois grandes temas que são apresentados no texto a seguir.

#### **4 Análise das práticas de avaliação**

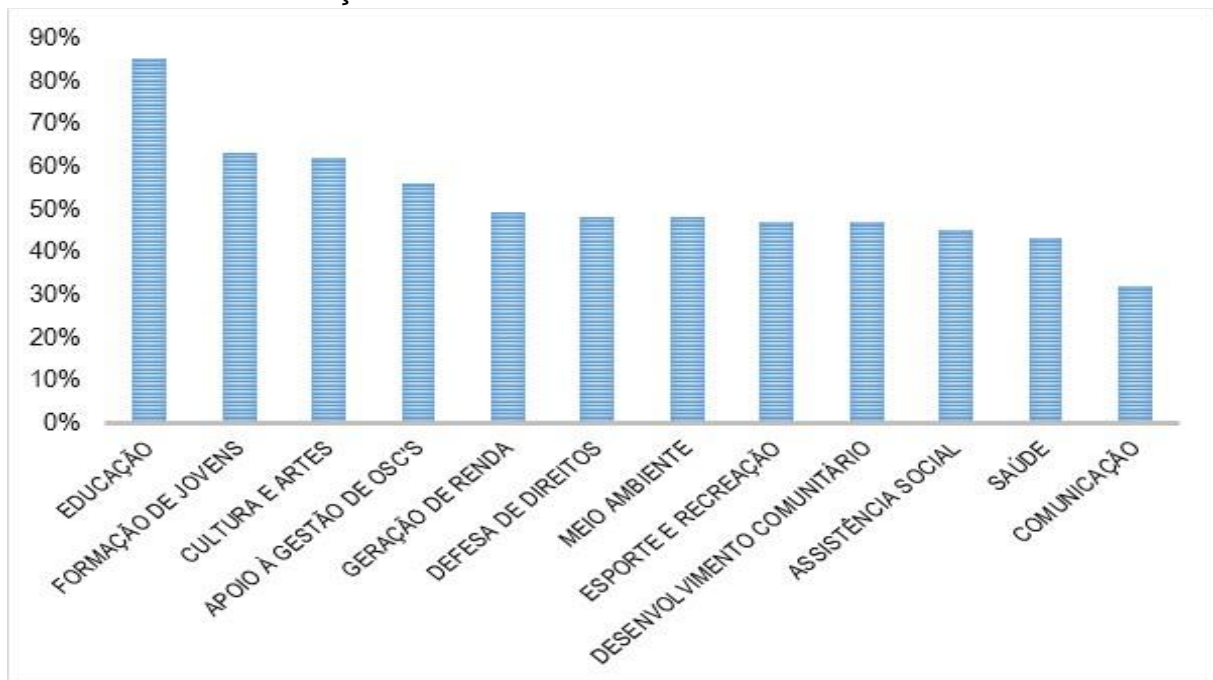
Os achados deste trabalho aqui apresentados, apesar de não poderem ser generalizados por se tratar de amostragem limitada, acrescentam uma perspectiva aos critérios utilizados na seleção dos projetos a serem apoiados, bem como seu acompanhamento e avaliação final.

#### 4.1 A avaliação e os investidores

Tanto o instituto “A” quanto participantes da associação “B” investem no eixo de projetos relacionados à educação: 85% de um universo de 113 financiadores respondentes ao censo realizado pela associação “B” em 2014. De um total de R\$ 4,2 milhões aportados pelo instituto “A” em 2015, 84% foram destinados a projetos relacionados à educação. Outras grandes áreas de atuação dos investidores respondentes da associação “B” são: formação de jovens para trabalho e cidadania (63%), cultura e artes (62%), apoio à gestão de organizações da sociedade civil (56%), geração de renda e trabalho (49%); defesa e direitos (48%); meio ambiente (48%); esporte e recreação (47%); desenvolvimento comunitário de base (47%); assistência social (45%); saúde (43%) e comunicação (32%), conforme demonstra o gráfico 1 a seguir.

Aqui os respondentes podiam escolher mais de uma opção.

Gráfico 1: Área de atuação dos ISP

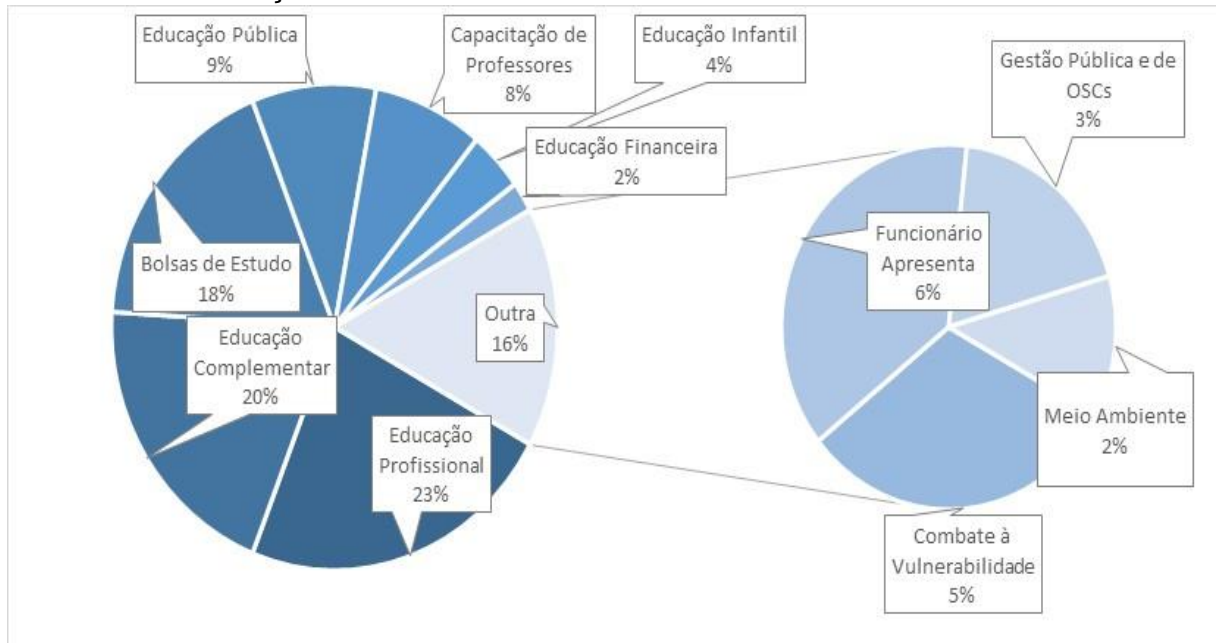


Fonte: elaboração própria, com base nos dados do Censo GIFE 2014

Além da educação – segmentada em educação profissional, complementar, infantil, financeira, bolsas de estudo, pública e capacitação de professores - o instituto “A” destinou seu apoio financeiro a projetos nas seguintes áreas: programa funcionário

apresenta (6%); combate à vulnerabilidade (5%); gestão pública e de OSCs (3%) e meio ambiente (2%).

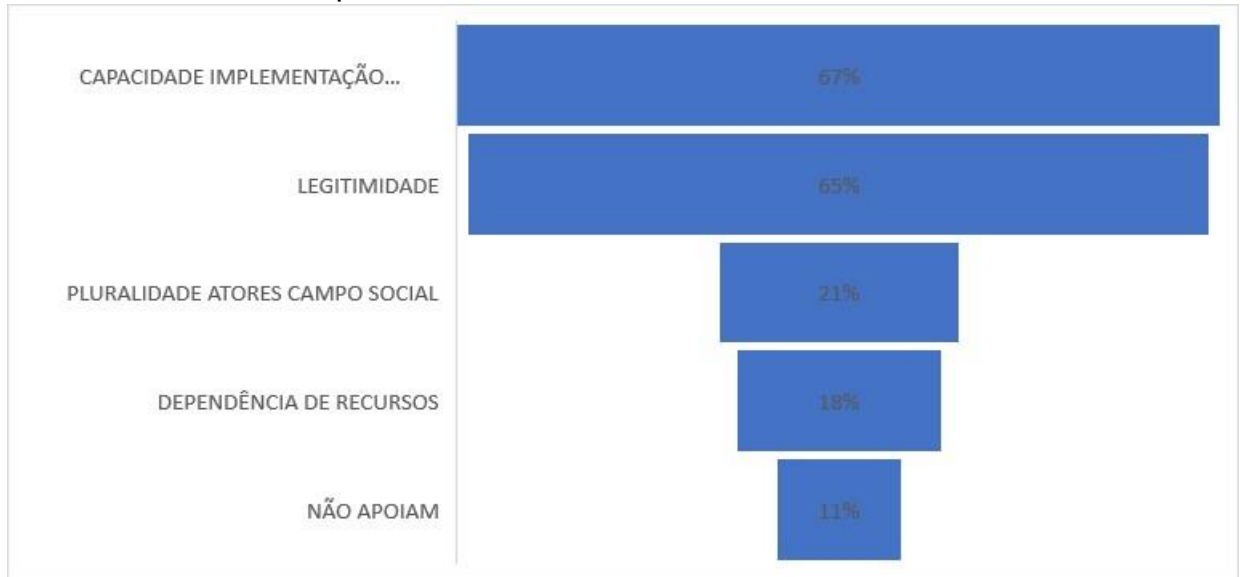
Gráfico 2: Distribuição dos investimentos do Instituto “A”



Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas realizadas e documentos internos do Instituto A

Institutos e fundações associados à associação “B” desenvolvem projetos próprios e 90% deles valem-se da expertise das organizações da sociedade civil quando estas implementam programas nos contextos/territórios/causas prioritários das empresas (GIFE, 2014). Os associados da associação “B” indicaram como suas motivações para apoiar organizações da sociedade civil os seguintes critérios no censo GIFE 2014 (GIFE,2014): 67% são capazes de implementar programas em contextos/causas/prioritárias dos associados; 65% entendem que as organizações da sociedade civil têm legitimidade para atuar em temas de interesse; 21% mencionam a necessidade de fortalecimento das OSCs para assegurar pluralidade de atores no campo social e político e 18% afirmam que as OSCs fazem um bom trabalho e dependem dos recursos para se manter. Somente 11% dos respondentes não apoiam ou financiam projetos de organizações da sociedade civil. Importante lembrar que também aqui os respondentes puderam escolher mais de uma opção.

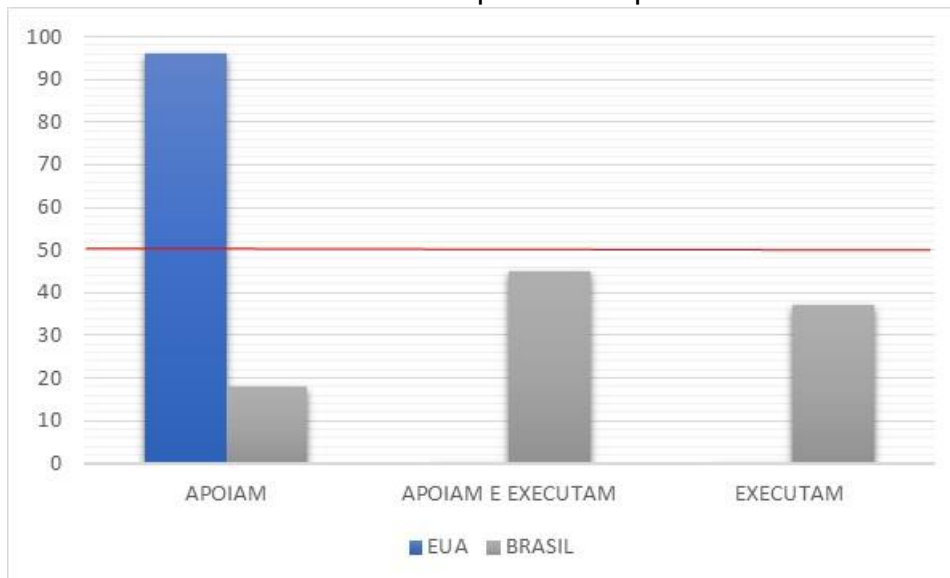
Gráfico 3: Motivos de apoio às OSCs



Fonte: elaboração própria, com base no Censo GIFE 2014

Enquanto nos EUA, 96% das fundações são predominantemente apoiadoras de projetos de organizações da sociedade civil, aqui no Brasil, do total de respondentes do mesmo censo, somente 18% são predominantemente apoiadores de outras organizações da sociedade civil. Quase metade (45%) apoiam organizações e executam seus próprios projetos e outros 37% são exclusivamente executores.

Gráfico 4: ISP nos EUA e Brasil quanto ao apoio a OSCs



Fonte: elaboração própria, com base no Censo GIFE 2014

Interessante verificar ainda no universo de respondentes do entrevistado “B”, que somente 45% deles revelam publicamente os critérios utilizados na seleção de projetos apoiados, e que 44% dão publicidade aos indicadores de impacto e/ou resultados de programas.

A grande diferença de atuação entre os entrevistados acontece no âmbito do apoio a projetos: projetos próprios por vezes têm critérios diferentes ou quase inexistentes de seleção e acompanhamento, uma vez que são desenhados para atender as necessidades identificadas pelo próprio investidor. O apoio a projetos de terceiros acontece com critérios definidos e acompanhamento ao longo de todo o desenrolar do projeto, como demonstrado ao longo deste texto. Cabe aqui lembrar de um trecho de Nogueira, Schommer (2009, pág. 12): *“uma das críticas aos investidores sociais é que eles próprios não aplicam na gestão dos seus processos o que exigem de seus parceiros”*.

O cenário de financiamento para o entrevistado “A” é uma clara opção pelo apoio exclusivo a projetos de terceiros, dentro de um novo modelo, a gestão de investimentos sociais. Pauta-se principalmente pelo apoio a projetos de impacto e alto desempenho nas suas áreas de atuação, e que devem estar alinhados ao negócio do apoiador, financiador.

Os principais apoiadores do instituto “A” são as empresas do grupo ao qual pertence. O instituto “A” também se beneficia da prática de matching funding: a cada X R\$ aportados por colaboradores, apoiadores contribuem com outros 2,5X R\$. Existe ainda um trabalho de conscientização para que os colaboradores apresentem à sua cartela de clientes os projetos apoiados pela gestora e informem sobre a possibilidade de apoio via incentivos fiscais.

O instituto “A” apoia projetos de diferentes formas, descritas a seguir:

1. A primeira modalidade consiste em **carteira de projetos selecionados** uma vez ao ano e que têm acompanhamento e monitoramento dos recursos doados ao longo deste período. A chamada de projetos de organizações sociais inicia-se no segundo semestre, quando as organizações da sociedade civil devem submeter planilha orçamentária, ficha de inscrição, documentação legal. O aspecto legal é essencial e eliminatório: somente são aceitos projetos de

organizações da sociedade civil legalmente estabelecidas, que tenham seus balanços auditados por consultoria externa, que não estejam endividadas ou com débitos e pendências junto ao FGTS e Receita Federal. Outro aspecto avaliado é a metodologia de trabalho, com informações consistentes e coerentes com a realidade sobre quais metas se pretende atingir e a maneira como se pretende fazê-lo. É imprescindível que a organização da sociedade civil apresente metas factíveis, alinhadas à realidade social e cuja execução possa ser suportada financeiramente pela instituição. Os aportes podem chegar a uma porcentagem alta do valor do projeto aprovado, sem, porém, cobrir sua totalidade.

2. A segunda modalidade - e que pode funcionar como acesso à carteira de projetos - é o **apoio realizado a organizações sociais apresentadas por colaboradores**, seguindo o mesmo processo de seleção dos projetos da primeira modalidade. Eventualmente a rigidez no processo não seja a mesma, pois os valores envolvidos são menores, destinados a melhorias eventuais. Do total de projetos apresentados em 2015, 75% foram selecionados para uma segunda etapa, quando foram apresentados aos colaboradores das empresas apoiadoras, que por sua vez escolheram os mais adequados. As 15 instituições mais votadas foram apoiadas pela instituição do entrevistado "A".

O entrevistado "A" tem clareza de que as exigências feitas às organizações da sociedade civil para que demonstrem os aspectos jurídico e metodológico se constituem num desafio a ser vencido e que funciona como estímulo para que as proponentes aprimorem seus processos. As organizações da sociedade civil proponentes permanecem em contato com o instituto "A" e algumas participam seguidas vezes do processo seletivo, quando eventual, mas não necessariamente, poderão ser aceitas na carteira de projetos apoiados. Uma vez parte integrante da carteira, estas instituições são acompanhadas de perto, devendo apresentar cronograma de atividades, detalhamento financeiro e fazer prestação de contas trimestral. Adotam-se como critérios a qualidade e detalhamento dos relatórios apresentados, a organização, concisão e clareza dos documentos apresentados, o número de itens contidos em relatório de solicitação de esclarecimentos feitos pelo apoiador. A avaliação leva em conta inclusive o número de dias de atraso na entrega

da prestação de contas. Faz-se um cálculo matemático para atribuir nota a cada um dos critérios acima mencionados e com base nisso, uma nota final de avaliação, estabelecida pela média aritmética dos critérios acima descritos, com escala de excelente a insatisfatório. Projetos que não atingirem a média estipulada, deixam de integrar a carteira de projetos do instituto entrevistado “A”.

A organização social a que pertence o entrevistado “C”, recebe apoio do instituto “A”, de associado do entrevistado “B”, e possui convênio firmado com esfera pública, o que lhe permite trazer informações sobre suas percepções em relação a cada um dos apoiadores. Ao falar do instituto “A”, corrobora as colocações recebidas pela autora na entrevista exploratória realizada no dia 14.04.2017. Informa que iniciou seu contato com o instituto “A” através da modalidade 2 anteriormente elencada por um período de 4 anos e que posteriormente foi aceito na carteira de projetos, encaixando-se no segmento de combate à vulnerabilidade. A primeira referência feita quanto ao apoio, foi a exigência de existência imprescindível de balanço auditado e que este foi o primeiro grande crivo. O próximo aspecto relevante mencionado foi o percentual das despesas administrativas frente ao que se está trabalhando, ou seja, frente ao total de despesas do projeto, considerando-se que não pode haver grandes despesas com atividades meio e estar focado na atividade fim. Crivo como está hoje seu balanço, se realmente suas despesas administrativas estão limitadas ao que foi apresentado na planilha financeira juntamente com a parte jurídica inicial.

O relacionamento com o apoiador “A” é bastante próximo, estão sempre disponíveis para esclarecer dúvidas.

Das parcerias que a organização “C” mantém, o material do instituto “A” é o mais detalhado, aquele que solicita mais informações, exigência que é contrabalanceada pela facilidade de acesso do apoiado à equipe do apoiador. A visita técnica acontece e é minuciosa. “*Chegaram a contar o número de professores que havia lá...*”, informa o entrevistado “C”.

Quando surgiu a oportunidade de submeter o projeto na integralidade para integrar a carteira de projetos, houve a primeira etapa da seleção, composta pela análise legal e jurídica. O entrevistado “C” não percebeu dificuldade em atender estas exigências, pois já conta com toda a parte legal estruturada e amparada. Na sequência, apresentaram custos relativos ao projeto e com base nestas informações, o instituto “A” calculou valor per capita de cada criança apoiada. A partir daí, definiu a quantidade

de crianças que apoiaria. A organização “C” define nominalmente quais serão estas crianças apoiadas e os relatórios apresentados a cada prestação de contas referem-se especificamente a cada uma destas crianças, que passam a funcionar como um grupo de controle para medição do impacto causado pelo projeto. Passado o primeiro ano de apoio, a associação “C” submeteu o projeto novamente, desta feita com incremento do número de crianças a ser apoiado, por sugestão inclusive do entrevistado “A”.

O monitoramento e acompanhamento do projeto ao longo de sua realização, e a atribuição de nota (de excelente a insatisfatório) são itens que o entrevistado “C” considera importantes. A cada prestação de contas parcial é atribuída uma nota. A transparência no relacionamento também permeia os critérios considerados na avaliação, pois o apoiado tem conhecimento de todas métricas utilizadas.

Também chama a atenção a quantidade de documentos que devem ser anexados a estas prestações: *“um bolo de documentos”*. Repetem que o instituto “A”, por estar apoiando um projeto relacionado ao combate à vulnerabilidade, deseja informações não somente sobre o desempenho das crianças atendidas, mas também sobre a evolução da renda das famílias, o que é considerado uma informação complexa a ser fornecida. Como o instituto “A” deseja avaliar o impacto que o projeto está causando no entorno dos avaliados, a organização “C” recebeu um aporte destinado especificamente à realização de um censo na comunidade onde está inserido o projeto, para que se entenda quem são os moradores e o que fazem. É consenso entre o apoiador e o apoiado que a transformação não se dá só na criança, mas especialmente no seu entorno. Destaca-se a importância do relacionamento do projeto com suas crianças e com a comunidade, através da realização de palestras e acolhimento às famílias.

O entrevistado “C” menciona também a pontualidade no pagamento das parcelas, que ocorreram nas datas e valores contratados. Lembra mais uma vez da parte legal: o pagamento da segunda parcela só aconteceu após apresentação do balanço semestral auditado. Há também o rigor quanto ao gasto com valores aportados, pois devem ser exatamente iguais aos informados quando da submissão do projeto.

Questionado sobre a possível ingerência do apoiador na execução do projeto, afirma taxativamente que não sofre cerceamentos, que sua expertise na gestão do projeto é

reconhecida e apoiada, mas que o apoiador fez exigências adicionais e que estas foram incorporadas.

O bom relacionamento também é atribuído ao fato de entrevistado “C” não haver tomado decisões sobre remanejamentos de verba ou similar sem antes consultar o apoiador.

A organização “C” conta também com o apoio recém conquistado de instituto associado ao entrevistado “B”. Na data da entrevista não havia muitas informações quanto ao processo de monitoramento e avaliação posterior, pois ainda estava iniciando a parceria. Logo após assinatura da parceria ocorre evento promovido pelo instituto apoiador em que todas associações selecionadas são reunidas e se explica detalhadamente como escrever um projeto para que ele instituto apoie. Segundo o entrevistado “C”, novamente há o reforço de que as métricas devem ser factíveis, precisam poder ser alcançadas. As visitas técnicas são anunciadas com antecedência para um período predeterminado, sem data certa, para evitar que haja preparo antecipado do ambiente.

#### 4.2 A avaliação e o MROSC

A seleção e acompanhamento de projetos também pode ser observada em projetos apoiados pelo poder público e que têm como linha mestra a lei 13.019/2014.

No Capítulo I – DISPOSIÇÕES PRELIMINARES -, artigo 2º, inciso III-B define-se projeto como *“conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto destinado à satisfação de interesses compartilhados pela administração pública e pela organização da sociedade civil”*. Mais adiante, neste mesmo artigo, no inciso XI define-se a comissão de monitoramento e avaliação: *“órgão colegiado destinado a monitorar e avaliar as parcerias celebradas com organizações da sociedade civil mediante termo de colaboração ou fomento”*. (BRASIL, 2014)

Prossegue o Capítulo II – DA CELEBRAÇÃO DO TERMO DE COLABORAÇÃO OU DE FOMENTO – em sua Seção II, artigo 7, a instituição de programas de capacitação voltados a membros de comissões de seleção (inciso IV) e membros de comissões de monitoramento e avaliação (inciso V), entre outros.

Ainda no Capítulo II, Seção III – Da Transparência e do Controle -, artigo 11, parágrafo único, inciso II fica expressa a necessidade do estabelecimento legal da organização

da sociedade civil, através da existência de CNPJ e inscrição na Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB).

Na Seção VI, artigo 19, inciso III, outra indicação da necessidade e capacidade de avaliação: “*A proposta a ser encaminhada à administração pública deverá atender aos seguintes requisitos: ... III - diagnóstico da realidade que se quer modificar, aprimorar ou desenvolver...*”. (BRASIL, 2014)

A Seção VII – Do Plano de Trabalho – artigo 22, inciso II, pede que a ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL apresente “*descrição de metas a serem atingidas e de atividades ou projetos a serem executados*”.

Na Seção VIII – Do Chamamento Público – art.23, parágrafo único “*Sempre que possível a administração pública estabelecerá critérios a serem seguidos, especialmente quanto às seguintes características:* ” inciso VI “*indicadores, quantitativos ou qualitativos, de avaliação de resultados*”. O art. 24, §1º, inciso V determina que “*o edital de chamamento público especificará, no mínimo... as datas e critérios de seleção e julgamento das propostas, inclusive no que se refere à metodologia de pontuação e ao peso atribuído a cada um dos critérios estabelecidos, se for o caso*”.

O Capítulo III – DA FORMALIZAÇÃO E DA EXECUÇÃO – Seção I, art.42, inciso VIII estabelece que são cláusulas essenciais na celebração de termos de colaboração, fomento e acordo de cooperação “*a forma de monitoramento e avaliação, com indicação dos recursos humanos e tecnológicos que serão empregados na atividade...*”

Estabelece, ainda, a lei neste capítulo, em sua Seção VII – Do Monitoramento e Avaliação: a promoção pela administração pública do monitoramento e avaliação do cumprimento do objeto da parceria das organizações da sociedade civil, valendo-se de apoio técnico de terceiros ou através de parcerias, conforme informado no art. 58, §1º.

No art.58, §2º há o estabelecimento da figura da pesquisa de satisfação com os beneficiários, além da introdução da possibilidade de uso destes resultados como subsídio na avaliação da parceria e da consecução dos objetivos pactuados.

O art. 59, §1º explicita os itens obrigatórios que estarão contidos no relatório técnico de monitoramento e avaliação, emitido pela administração pública. Por sua importância, cabe aqui copiar a letra da lei no que se refere a critérios não monetários

(financeiros) para ressaltar critérios e métricas adotados, conforme disposto nos incisos I “*descrição sumária das atividades e metas estabelecidas*”, e inciso II “*análise das atividades realizadas, do cumprimento das metas e do impacto do benefício social obtido em razão da execução do objeto até o período, com base nos indicadores estabelecidos e aprovados no plano de trabalho.*” (BRASIL, 2014)

Ao gestor da parceria fica a obrigação de zelar para que estejam disponibilizados “*materiais e equipamentos tecnológicos necessários às atividades de monitoramento e avaliação*”. (Capítulo III, Seção VIII, art. 61, inciso V).

Na fase da prestação de contas, a lei em seu art.67, §4º estabelece que o gestor deverá apresentar parecer técnico quanto à efetividade e eficácia das ações, executadas ou em andamento, e que deverão obrigatoriamente mencionar “I- *resultados alcançados e seus benefícios*; II -*os impactos econômicos ou sociais*; III- *o grau de satisfação do público-alvo*; IV- *a possibilidade de sustentabilidade das ações após a conclusão do objeto pactuado*”.

Diferentemente do instituto “A”, no entanto, a lei primeiro avalia o teor e conteúdo das propostas para depois proceder à análise documental aprofundada, como se pode depreender da redação do artigo 28: “*Somente depois de encerrada a etapa competitiva e ordenadas as propostas, a administração pública procederá à verificação dos documentos que comprovem o atendimento pela organização da sociedade civil selecionada dos requisitos previstos nos arts. 33 e 34*”.

À semelhança do estipulado na lei 13019/2014 em seu Capítulo IV – DA PRESTAÇÃO DE CONTAS – Seção I – art.66, parágrafo único, inciso I que decide que a administração pública deverá considerar em sua análise “*relatório de visita técnica in loco eventualmente realizada durante a execução da parceria*”, o entrevistado “A” realiza no mínimo uma visita técnica minuciosa junto a seus apoiados.

A organização “C” mantém convênio com a gestão pública, em âmbito municipal que, uma vez encerrado, será retomado à luz da nova lei. Atualmente seus membros participam de reuniões preparatórias mensais na DRE (Diretoria Regional de Educação) e informam que o impacto da lei 13.019/2014 já está se fazendo sentir na

cobrança de um plano de trabalho mais detalhado e apresentação de métricas mais específicas. Entendem que o maior nível de exigência é correto, por se tratar de verbas públicas e sentem que este modelo de acompanhamento se aproxima bastante daquele praticado pelo instituto “A” e associação “B”.

## 5 Conclusão

A profissionalização da gestão e a contratualização das relações entre poder público e organizações da sociedade civil tem seguido rumos semelhantes àqueles estabelecidos com o segundo setor, e é possível notar que há uma sinergia entre as exigências colocadas pela lei 13.019/2014 com as práticas efetivas entre os entrevistados.

Com a profissionalização da gestão das organizações da sociedade civil e seguindo os princípios de transparência, contratualização, capacitação, avaliação e proporcionalidade indicados ao longo do texto, exigidos pelo segundo setor; considerando também a expertise das organizações no seu campo de ação, temos terreno fértil para que futuramente o fiel da balança da porcentagem de investidores sociais privados executores passe a pender para o lado dos apoiadores, como nos EUA.

Investidores sociais privados, que, como se sabe, muito se esforçam para se distanciar da imagem da “pilantropia”<sup>7</sup>, da malversação de recursos públicos ou uso incorreto de incentivos fiscais recebidos, ainda dão relativamente pouca publicidade às métricas utilizadas na seleção e acompanhamento de projetos. Isto pode levar a falsas interpretações sobre a clareza nas propostas destes investidores e pode, inclusive, tornar-se um empecilho para que encontrem e se aliem a organizações alinhadas à realidade e valores que desejem apoiar, pois a exigência de transparência está estabelecida para todos os atores das parcerias.

A cultura da avaliação é um movimento recente, consistente e constante rumo às boas práticas da gestão, de forma a haver transparência e controle, com prestação de

---

<sup>7</sup> A palavra pilantropia é uma gíria utilizada no Brasil que se refere a uma falsa filantropia, ou seja, atos de caridade no intuito de se tirar algum tipo de proveito da situação. Este tipo de ação é geralmente praticado por golpistas que abusam da boa fé e da miséria alheias, "pilantras".  
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Pilantropia>

contas para a sociedade, que é em última instância, financiadora e principal beneficiária destas ações.

## Referências

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARRUDA, Ana Livia. **Métricas em negócios de impacto social: FUNDAMENTOS**. 2015. Disponível em <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas\\_negocios\\_impacto\\_social\\_ICE\\_MOVE.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/metricas_negocios_impacto_social_ICE_MOVE.pdf)>. Último acesso em 01 jul. 2017

BRANDÃO, Daniel; SILVA, Rogério. A escolha de métodos para fazer avaliação In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (org.). Avaliação para o Investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. Disponível em <<https://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/biblioteca/>>

BRASIL, Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Publicada no DOU nº146, Seção 1 em 01.08.2014, páginas 1 a 8. <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/08/2014&jornal=1&pagina=8&totalArquivos=120>>. Último acesso em 01.07.2017

\_\_\_\_\_. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)>. Último acesso em 01 jul 2017

DEGENSZAJN, André. Avaliação como Aprendizagem. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (org.). Avaliação para o Investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. Disponível em <<https://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/biblioteca/>>

..... In: ORGANIZAÇÃO FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO, FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL, MOVE (Org.). Avaliação do investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015. Disponível em <<https://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/biblioteca/>>

GIFE- Grupo de Institutos Fundações e Empresas **Key Facts sobre o Investimento Social no Brasil**. Disponível em <<http://keyfacts.censo2014.gife.org.br/>>. Último acesso em 01 jul 2017

\_\_\_\_\_. **Entenda o que é Investimento Social Privado no Brasil**. Disponível em <<http://gife.org.br/investimento-social-privado/>>. Último acesso em 01 jul 2017

\_\_\_\_\_. Ciclo de Encontro de Avaliação 2016-2017 **Avaliação para o Investimento Social Privado: Criar Condições Antes de Avaliar**. 2017. Disponível em <<http://gife.issuelab.org/resources/26434/26434.pdf>>. Último acesso em 01 jul 2017

\_\_\_\_\_. Ciclo de Encontro de Avaliação 2016-2017 **Avaliação para o Investimento Social Privado: Definir o Caminho Metodológico Mais Adequado**. 2017. Disponível em <<http://gife.issuelab.org/resources/27631/27631.pdf>>. Último acesso em 01 jul. 2017

GRAIS – Grupo de Reflexão para a Avaliação do Impacto Social. **Linhas de Orientação para Investidores e Financiadores Socialmente Responsáveis**. 1ª versão, 2015. Disponível em [http://www.fundacaoedp.pt/folder/galeria/ficheiro/26\\_linhas-de-orientacao-para-investidores-e-financiadores-socialmente-responsaveis\[1\]\\_mh3bifihyf.pdf](http://www.fundacaoedp.pt/folder/galeria/ficheiro/26_linhas-de-orientacao-para-investidores-e-financiadores-socialmente-responsaveis[1]_mh3bifihyf.pdf) Último acesso em 01 jul. 2017

ICSHG - Instituto Credit Suisse Hedging-Griffo. Relatório de Atividades 2015-2016. 2016 Disponível em [http://www.institutohg.org.br/siteihg/pdf/Relatorio\\_de\\_Atividades\\_2016-PT.pdf](http://www.institutohg.org.br/siteihg/pdf/Relatorio_de_Atividades_2016-PT.pdf)>. Último acesso em 18 jun. 2017

NOGUEIRA, Fernando do A; SCHOMMER, Paula Chies. **Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceitos e Práticas em Construção**. Disponível em <[http://idis.org.br/wp-content/uploads/2009/11/ISP\\_15\\_anos.pdf](http://idis.org.br/wp-content/uploads/2009/11/ISP_15_anos.pdf)>. Último acesso em 27 abr. 2017

SECRETARIA de Governo da Presidência da República; Lopes, Laís de Figueirêdo; Rolnik Xavier, Iara; Santos, Bianca dos; (orgs). Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. A construção da agenda no governo federal. 2015. Disponível em <<http://www.secretariadegoverno.gov.br/iniciativas/mrosc/publicacoes/FINALFINALMROSC.pdf>>. Último acesso em 01.jul 2017

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento Social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: ENCONTRO DAS ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. Florianópolis. *Anais...* Enanpad, 2000

TENÓRIO, Fernando G (Org.). Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática. 2. ed. ver. e ampl. – Editora FGV, 2006