

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**  
**NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS**  
**ESTUDO SOBRE OS CENTROS VOCACIONAIS TECNOLÓGICOS**

**LEONARDO MATTOS SANTOS**

BELO HORIZONTE

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**LEONARDO MATTOS SANTOS**

**CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO  
NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS  
ESTUDO SOBRE OS CENTROS VOCACIONAIS TECNOLÓGICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, do Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon

BELO HORIZONTE

2008

A toda a minha família.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, Todo Poderoso, que está sempre ao nosso lado nas horas mais difíceis e também nas mais felizes; que possui o dom de mostrar que um caminho, por mais longo e difícil que seja, um dia tem um fim, nem que este se torne momentâneo.

Também há destaque para outros. Agradeço com muito carinho e compartilho minha felicidade e alívio por ter chegado ao fim de mais um caminho:

- A todos os meus familiares, que estiveram ao meu lado nestes momentos difíceis desta caminhada;
- A todos aqueles que, de forma direta ou não, orientaram-me, pessoal, profissional e espiritualmente;
- À professora Ester Jeunon, que, com maestria e competência, orientou-me, encorajou-me e ensinou-me muito, sanando as dúvidas e mostrando-me os atalhos e os melhores caminhos para chegar ao fim desta caminhada, com suas sugestões, recomendações e ordens, que, enfim, possibilitaram a conclusão deste trabalho;
- A todos os professores da Faculdade Novos Horizontes, que serviram de sua competência e contribuíram muito para a sustentação deste trabalho;
- A todos os profissionais da SECTES, principalmente das unidades dos CVTs, às quais fui pessoalmente entrevistá-los, pela colaboração com a pesquisa e por tornarem possível a realização deste trabalho;
- A todos os funcionários da Faculdade Novos Horizontes, que sempre estiveram prontos e aptos a auxiliar-me quando necessitei – em especial, aos funcionários da biblioteca;
- A minha colega de projeto Eliana, que me ajudou nas pesquisas e nas leituras quando o desânimo ameaça avançar;
- As minhas grandes amigas construídas neste curso, que partilharam das dificuldades, angústias e desesperos: Clara, Cláudia, Wenderson, Geraldo e Amilton.
- A todos aqueles amigos que souberam respeitar e reconhecer minha ausência e que agora e sempre estarão ao meu lado comemorando mais uma caminhada completada;
- E, mais uma vez, a Deus, que não me deixou desistir desta vida.

*“A sociedade mede o que valoriza e aprende a valorizar aquilo que ela é capaz de medir” (BELLEN, 2006, p. 45).*

## RESUMO

Este trabalho dedica-se à apresentação de um modelo de indicadores para mensuração da sustentabilidade na gestão de projetos sociais adotados como políticas de inclusão social do Governo do Estado de Minas Gerais. Conceitualmente, aborda-se a efetividade destes projetos sociais na concepção dos Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT).

O objetivo geral desta dissertação consiste em identificar os possíveis indicadores para o desempenho sustentável dos Centros Vocacionais Tecnológicos do Estado de Minas Gerais.

A abordagem deste tema fundamenta-se, teoricamente, a partir de uma linha de pesquisa voltada para a caracterização de projetos, sua gestão e seus indicadores capazes de mensurar um desempenho sustentável.

Para a elaboração do modelo, realizou-se uma pesquisa com profissionais da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado de Minas Gerais (SECTES), com os responsáveis pela gestão e funcionamento dos CVTs e com os gestores de Organizações Não Governamentais. A partir da utilização do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), criado por Lefevre, um instrumento já validado em pesquisas qualitativas, foi possível evidenciar a percepção da sustentabilidade e do desempenho efetivo em projetos de inclusão digital na visão dos diversos autores envolvidos. Aliado a uma investigação bibliográfica a respeito dos modelos de indicadores adotados para mensuração de projetos sociais, foi possível também realizar um comparativo entre os modelos que, ao serem compilados com os DSCs, proporcionaram apresentar as dimensões que compõem a sustentabilidade dos CVTs, como também formular uma proposta de modelo para mensuração. As dimensões apresentadas no modelo são: *espaço-ambiental, estrutural, financeira, socioambiental, econômica e político-institucional*. E, finalmente, este estudo apresenta como sugestão um modelo de indicadores de avaliação capaz de mensurar a sustentabilidade dos Centros Vocacionais Tecnológicos.

**Palavras-chave:** Projetos. Gestão de projetos sociais. Desenvolvimento sustentável. Sustentabilidade. Indicadores.

## ABSTRACT

This work is devoted to presenting a model of indicators for measuring the sustainability in the management of social projects adopted as policies on social inclusion of the Government of the State of Minas Gerais. Conceptually, addresses to the effectiveness of these social projects in the design of the Centers Vocational Technology (CVT).

The general objective of this dissertation is to identify possible indicators for the sustainable performance of Technological Vocational Centre of the State of Minas Gerais.

The theme of this approach is based, theoretically, from a line of research focused on the characterization of projects, its management and its indicators capable of measuring a sustainable performance.

For the development of model, a professional search with the Secretary of State for Science, Technology and Higher Education of the State of Minas Gerais (SECTES), with those responsible for the management and operation of CVTs and with the managers of Non-Governmental Organizations. From the use of the Speech from collective subject (DSC), created by Lefevre, an instrument already endorsed in qualitative research, it was possible to highlight the perception of sustainability and effective performance of digital inclusion projects in the vision of individual authors involved. Allied to a research literature about the types of indicators used to measure social projects, it was also possible to conduct a comparison between models that, when compiled with the DSC, provided the dimensions that make up the sustainability of CVTs, but also formulate a proposal for a model for measurement. The dimensions shown in the model are: space-environmental, structural, financial, socio, economic and political-institutional. Finally, this study shows suggestion as a model of assessment indicators capable of measuring the sustainability of Vocational Technology Centers.

Key words: Projects. Social Projects Management. Sustainable Development. Sustainability. Indicators



**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1	Hierarquia de projetos no setor social .....	33
FIGURA 2	Pirâmide das informações.....	44
FIGURA 3	Modelo de Dimensões da sustentabilidade.....	51
FIGURA 4	Modelo de Armani – sustentabilidade das ONGs .....	58
FIGURA 5	Proposta ISE para mensuração da sustentabilidade.....	70
FIGURA 6	Modelo teórico da sustentabilidade .....	109

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Matriz referencial: as dimensões da sustentabilidade do Gapa-BA...	48
QUADRO 2	Modelo de Avaliação da Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).....	49
QUADRO 3	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Construtos adotados na pesquisa e suas definições operacionais .....	52
QUADRO 4	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Construtos adotados na pesquisa e suas definições operacionais .....	53
QUADRO 5	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Tipo de projetos.....	54
QUADRO 6	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Organização e gestão.....	55
QUADRO 7	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Efetividade .....	56
QUADRO 8	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – sustentabilidade.....	56
QUADRO 9	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais – Satisfação dos stakeholders.....	57
QUADRO 10	Modelo da Comissão de desenvolvimento Sustentável da ONU e Agenda 21 – Dimensão social .....	59
QUADRO 11	Modelo da Comissão de desenvolvimento Sustentável da ONU e Agenda 21- Dimensão econômica.....	60
QUADRO 12	Modelo da Comissão de desenvolvimento Sustentável da ONU e Agenda 21– Dimensão ambiental.....	61
QUADRO 13	Modelo da Comissão de desenvolvimento Sustentável da ONU e Agenda 21– Dimensão institucional .....	63
QUADRO 14	Modelo da Global Reporting Initiative (GRI)- dimensões da sustentabilidade.....	65
QUADRO 15	Modelo de indicadores propostos pelo IBGE – Variáveis utilizadas no indicador de desenvolvimento.....	66
QUADRO 16	Modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras – Variáveis utilizadas nos indicadores estratégicos.....	67
QUADRO 17	Método para avaliação e indicadores de sustentabilidade organizacional – M.A.I.S – Dimensões e	67

	indicadores .....	
QUADRO 18	Modelo da sustentabilidade de ONGs – categorias e indicadores de sustentabilidade.....	69
QUADRO 19	Identificação dos entrevistados por número da entrevista, estrutura de locação.....	74
QUADRO 20	DSC– SECTES – significado do desempenho efetivo em um projeto social	90
QUADRO 21	DSC– SECTES – significado de sustentabilidade	90
QUADRO 22	DSC– SECTES – dificuldades na efetivação de um projeto	91
QUADRO 23	DSC– SECTES – avaliação do sucesso de um projeto de inclusão social	91
QUADRO 24	DSC- Nova Lima – significado de sustentabilidade	92
QUADRO 25	DSC– Nova Lima – significado de sustentabilidade em um projeto social	93
QUADRO 26	DSC–Nova Lima – dificuldades na efetivação de um projeto social	93
QUADRO 27	DSC– Nova Lima – significado de um indicador	94
QUADRO 28	DSC– Sabará – significado de sustentabilidade	94
QUADRO 29	DSC– Sabará – significado de sustentabilidade em um projeto social	95
QUADRO 30	DSC– Sabará – dificuldades na efetivação de um projeto social	96
QUADRO 31	DSC– Sabará – significado de um indicador	96
QUADRO 32	DSC– Sete Lagoas – significado do desempenho efetivo em um projeto social	97
QUADRO 33	DSC– Sete Lagoas – significado de sustentabilidade em um projeto social	97
QUADRO 34	DSC– Sete Lagoas – dificuldades na efetivação de um projeto social	98
QUADRO 35	DSC– Sete Lagoas – significado de um indicador	98
QUADRO 36	DSC– Uberaba – significado de desempenho efetivo em um projeto social	99
QUADRO 37	DSC– Uberaba – significado de sustentabilidade em um projeto social	100
QUADRO 38	DSC– Uberaba – dificuldades na efetivação de um projeto social	101
QUADRO 39	DSC– Uberaba – significado de um indicador	102
QUADRO 40	Comparativo dos modelos	105
QUADRO 41	Dimensão Espaço Ambiental da Sustentabilidade	111
QUADRO 42	Dimensão Estrutural da Sustentabilidade	112
QUADRO 43	Dimensão Financeira da Sustentabilidade	113
QUADRO 44	Dimensão Econômica da Sustentabilidade	114
QUADRO 45	Dimensão Sociocultural da Sustentabilidade	115
QUADRO 46	Dimensão Político Institucional da Sustentabilidade	117

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1	Identificação e perfil dos entrevistados .....	88
----------	--	----

## LISTAS ABREVIATURAS

CGI	Comitê Gestor de Informática
CREA	Conselho Regional de Engenharia
CVT	Centro Vocacional Tecnológico
FAPEMIG	Fundação de Amparo à pesquisa do Estado de Minas Gerais
FUST	Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações
GESAC	Governo Eletrônico Serviço de Atendimento ao Cidadão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de informação em Ciência e Tecnologia
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IN	Instrução Normativa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPOS	Instituto Francês de Pesquisa de Marketing
MC	Ministério das Comunicações
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MDGs	Millennium Development Goals
MDIC	Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio
MEC	Ministério da Educação
Minc	Ministério da Cultura
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ODMs	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ONG	Organizações não Governamentais
ONU	Organizações das Nações Unidas
PADIS	Programa de Apoio ao desenvolvimento Institucional e Sustentável
PBID	Programa Brasileiro de Inclusão Digital
PIA	Pesquisa Industrial Anual
PID	Ponto de Inclusão Digital
PIM	Pesquisa Industrial Mensal
PINTEC	Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMI	Project Management Institute
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
Rits	Rede de Informações para o Terceiro Setor
SECIS	Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social
TIC	Tecnologia de Informação e Conhecimento

TIN      Telecentros de Informação e Negócios  
UIT      União Internacional das Telecomunicações

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	Contexto.....	18
1.2	Problema.....	24
1.3	Justificativa.....	26
1.4	Objetivos.....	27
1.4.1	Objetivo geral.....	27
1.4.2	Objetivos específicos.....	27
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
2.1	Gestão de projetos.....	29
2.2	Gestão de projetos sociais.....	32
2.3	<i>Gestão social e sustentabilidade</i> .....	35
2.3.1	<i>Dimensão econômico-financeiro da sustentabilidade</i> .....	37
2.3.2	<i>Dimensão sociocultural da sustentabilidade</i> .....	37
2.3.3	<i>Dimensão ecológica e espacial da sustentabilidade</i> .....	39
2.3.4	Dimensão político-institucional da sustentabilidade .....	40
2.4	Indicadores .....	41
2.4.1	Indicadores de desempenho .....	45
2.5	Modelos e propostas de indicadores de sustentabilidade .....	46
2.5.1	Modelo de Sustentabilidade adotado pelo grupo GAPA-BA.....	47
2.5.2	Modelo de Avaliação da Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES).....	49
2.5.3	Modelo de Avaliação da Capacidade de Gestão das organizações Sociais.....	50
2.5.4	Modelo Proposta de Arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais.....	51
2.5.5	Modelo de avaliação da sustentabilidade das ONGs – modelo de Armani.....	58
2.5.6	Modelo da Comissão de desenvolvimento Sustentável da ONU e Agenda 21.....	59
2.5.7	Modelo da Global Reporting Initiative (GRI).....	64
2.5.8	Modelo de indicadores propostos pelo IBGE.....	65
2.5.9	Modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras.....	66
2.5.10	Método avaliação e indicadores de sustentabilidade organizacional M.A.I.S.....	67
2.5.11	Modelo da sustentabilidade de ONGs.....	68
2.5.12	Modelo Proposta ISE.....	69
2.5.13	Modelos não acadêmicos.....	70
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
3.1	Caracterização da pesquisa.....	72
3.2	Unidade de análise.....	73
3.3	Unidade de observação.....	73
3.4	Procedimento para coleta dos dados.....	74
3.5	Procedimento para análise dos dados.....	75
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
4.1	Unidade de análise – Os CVTS.....	79

4.1.1.	Caracterização dos CVTs .....	84
4.1.1.1	Unidade do CVT de Nova Lima.....	84
4.1.1.2	Unidade do CVT de Sabará.....	85
4.1.1.3	Unidade do CVT de Sete Lagoas.....	86
4.1.1.4	Unidade do CVT de Uberaba.....	87
4.1.2	Caracterização dos Respondentes.....	88
4.2	Apresentação dos resultados.....	89
4.2.1	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais.....	90
4.2.2	Entrevistas com os coordenadores do CVT e gestores da ONG	92
4.2.2.1	Unidade de CVT e responsável pela ONG Nova Lima .....	92
4.2.2.2	Unidade de CVT e responsável pela ONG de Sabará.....	94
4.2.2.3	Unidade de CVT e responsável pela ONG de Sete Lagoas .....	97
4.2.2.4	Unidade de CVT e responsável pela ONG Uberaba.....	98
4.3	Comparativo dos discursos (SCTES e CVTs).....	103
4.4.	Comparativo dos modelos investigados.....	104
4.5	Análise dos resultados.....	107
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>130</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Governo federal criou os Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT) para diminuir as desigualdades sociais, no âmbito do Programa de Inclusão Digital.

A partir desse programa, o estado de Minas Gerais criou a Rede Mineira de CVTs, que tem por objetivo, além de possibilitar o acesso à informação por meio da informática, inserir os cidadãos no contexto do trabalho e da geração de renda. Este programa integra o portfólio de Projetos Estruturadores do Governo de Minas Gerais, adotados como estratégia de governo.

Sabe-se que bons projetos sociais, muitas vezes, mal se efetivam ao longo do tempo em função de diversos fatores endógenos, como estruturação e implementação do projeto em si, e exógenos, como características locais, articulações, parcerias e grupos de interesses, que comprometem a implementação, manutenção e avaliação do desempenho, capazes de garantir a sua sustentabilidade. Assim, torna-se necessário apresentar um modelo que possa mensurar e acompanhar estes projetos.

Até o presente momento, não existem indicadores para a mensuração da sustentabilidade das unidades dos CVTs com foco no desenvolvimento de ações orientadas para as reais necessidades locais.

Para tal fim, utilizou-se como metodologia uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva, bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

O procedimento de coleta dos dados da pesquisa de campo contemplou a realização de entrevistas semi-estruturadas e direcionadas aos atores envolvidos na estrutura da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e nas unidades dos CVTs de Minas Gerais, envolvendo três da região metropolitana de Belo Horizonte e uma unidade de Uberaba.

Para a análise dos dados, utilizou-se a metodologia do discurso do sujeito coletivo (DSC), em que se buscou extrair e analisar dos depoimentos as idéias centrais e suas expressões-chave, para, em seguida agregar, essas idéias em um texto único.

Esta dissertação compõe-se de seis capítulos, incluindo esta introdução, em que se faz a contextualização do tema do problema, da justificativa e dos objetivos que a norteiam.

No segundo capítulo, como guia orientador que fundamentou este trabalho, aborda-se o referencial teórico, que abrangeu os conceitos de gestão de projetos sociais, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade em suas diversas concepções, bem como os

indicadores de desempenho e suas características, além dos modelos de indicadores para mensuração da sustentabilidade.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia que investigou o problema descrito, a caracterização da pesquisa, suas unidades de análise e observação, e os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo trata-se da apresentação e análise dos resultados. Subdivide-se em três seções: caracterização das unidades investigadas (SECTES, Unidades dos CVTs) e seus respondentes; resultados da pesquisa documental, de campo, por meio do DSC; pesquisa bibliográfica e a proposta das dimensões e os possíveis indicadores para avaliar a sustentabilidade das unidades dos CVTs.

No quinto capítulo apresentam-se as considerações finais, as limitações sobre a dissertação desenvolvida, e as propostas de futuras investigações.

## 1.1 Contexto

O estudo dos indicadores de desempenho na gestão de projetos sociais sustentáveis insere-se ao contexto da avaliação dos projetos governamentais, neste caso, formulados para a difusão da tecnologia de informação e comunicação (TIC), por meio de ações estratégicas de propagação da informação e conhecimento que possibilitem aos cidadãos brasileiros uma oportunidade de inclusão digital e social.

O governo brasileiro, visando à execução das propostas dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)<sup>1</sup>, tem implementado nos últimos anos, em conjunto com as demais administrações públicas, estaduais e municipais, a sociedade civil, organizações não governamentais e o setor privado, diversos programas e incentivos no que se refere à inclusão digital (BRASIL, 2006).

Conforme pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2007), no “workshop Mapeando a Inclusão Digital no Brasil: desafios

---

<sup>1</sup> [...] “Em setembro de 2000, a ONU promoveu um encontro coletivo de líderes mundiais, que foi considerado o mais relevante do século: a Cúpula do Milênio. Da agenda das questões internacionais, que transcenderam os limites da própria soberania dos Estados, constavam os principais desafios da humanidade: a tutela dos direitos humanos, o compromisso com o combate à miséria e à pobreza, a repressão aos crimes cometidos contra crianças e adolescentes, entre outros”. [...] “Cúpula foram acordados oito objetivos, denominados Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), com 18 metas específicas a serem alcançadas. Foi também definida a criação de uma parceria global, na busca da construção do desenvolvimento sustentável”. [...] disponível em <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td\\_1147.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1147.pdf), p. 2 e 3> acessado em 28/09/2007.

e tendências<sup>2</sup> foram identificadas 108 iniciativas para programas de inclusão digital em mais de três mil municípios e 16.722 projetos que podem futuramente ser pontos de inclusão digital (PID). Destas 108 iniciativas identificadas, 60% são financiadas por órgãos governamentais. Este número é decorrente das novas concepções no setor social. Contudo, não são suficientes para superar as desigualdades, inclusive no que diz respeito ao uso de novas tecnologias de informação.

O número de brasileiros que se insere por meio da informática e conecta a internet é cada vez maior. De acordo com os dados que compõem a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) referente ao ano base de 2006, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em setembro de 2007, o número de domicílios com computadores cresceu de 12,6% para 22,4% em cinco anos, o que reflete um crescimento real de 78% (BRASIL, 2007). Ainda segundo o levantamento, a região considerada mais informatizada do Brasil é o Sudeste, onde 29,2% das residências possuem computadores, seguida pelas regiões Sul com 27,9%, Centro-Oeste com 20,4%, Norte com 12,4% e Nordeste com 9,7%. Em termos de Unidades da Federação, a que mais apresenta computadores, de acordo com a pesquisa, é o Distrito Federal, com 36,4% e a que possui o menor número é o Maranhão, com 4,1% (BRASIL, 2007).

Quando se comparam os dados das residências com computadores com os dados sobre o uso da internet e acesso à informação os números apresentam uma discrepância muito grande: O Sudeste lidera com 23,1%, seguido do Sul, com 20,8%, Centro-Oeste, com 14,6%, Nordeste, com 6,9% e Norte, com 6% (BRASIL, 2007).

Apesar dos dados apresentados pelo IBGE, ainda não existe uma mensuração precisa sobre o número de usuários que acessam a rede de tecnologia de informação, uma vez que no Brasil não foi possível detectar a mensuração de dados por meio dos indicadores propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), desde que não se leva em consideração os usuários que utilizam mais de um “canal” de acesso, como: residência, trabalho, redes públicas, escolas e outros. Assim, algumas estimativas são apresentadas de acordo com institutos de aferição de opinião, em recente pesquisa publicada pela Teleco.<sup>3</sup>

- a) De acordo com a União Internacional de Telecomunicações (UIT), em 2004, o número era de 22 milhões de usuários.

---

2

3 Disponível em < (<http://www.teleco.com.br/comentario/com135.asp>) > . Acesso em 05.ago.2007.

- b) O Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa (IBOPE), em 2004, estimou em 32,1 milhões o número de usuários de internet no Brasil.
- c) O comitê Gestor de Internet (CGI), órgão regulador do acesso no País considera que deve-se multiplicar o número de host<sup>4</sup> por 10. O resultado seria em torno de 43 milhões de usuários em julho de 2005.
- d) Na pesquisa realizada pelo Instituto Frances de Pesquisa de Marketing (IPOS), no período de agosto a setembro de 2005 em 8.540 domicílios, 24,41% da população acessou a Internet, o que corresponde a 45 milhões de usuários.

Diante destes dados, torna-se interessante expor uma definição de inclusão digital adotada no Brasil como uma “dicotomia” (LOPES, 2007, p.106), em que se classificam as camadas da população em duas categorias: a) “não têm computadores”; b) “têm computadores”. Se considerar que ter computador é um fato e fazer o uso deste para a conexão com a informação é outro, tal conclusão torna-se mais agravante e de difícil mensuração.

O que realmente importa é que existem vários níveis de acesso e, portanto, vários níveis de exclusão. De acordo com (LOPES, 2007, p. 5), “existe uma diferença muito grande entre acesso e uso efetivo”. Gurstein, (2003) apresenta “*acesso*” como um termo que significa uma funcionalidade técnica ou uma situação relacionada à infra-estrutura, em contraposição ao “*uso efetivo*”, termo ampliado, relativo à capacidade de aplicação da tecnologia em benefício do usuário.

A tecnologia de informação não se resume exclusivamente ao uso do computador, mas sim a tudo que se relacione a comunicação. É preciso considerar um dinamismo na exclusão digital, pois, de acordo com Sorj (2003, p. 64) à “medida que a tecnologia de comunicação avança e se populariza, é rapidamente substituída por outra mais eficiente e novamente acessível para poucos”.

Para diminuir a exclusão digital, não basta apenas distribuir equipamentos e ofertar salas para conexão; faz-se necessário aprofundar as ações que possam garantir conteúdo, treinamento, capacitação e atualização para os envolvidos, além de acompanhamento e avaliação da efetividade (LEITE, 2007, citado por COMPUTERWORD, 2007).

A não adoção dessas medidas para a universalização da informática continuará significando uma exclusão digital e, assim, estará mais do que caracterizada como uma desigualdade social, se um cidadão não possui acesso à tecnologia de informação, está

---

<sup>4</sup> Em informática, **host** é qualquer máquina ou computador conectado a uma rede.

excluído socialmente do meio onde vive, pois “hoje as redes digitais são instituições sociais, integradas ao dia-a-dia contemporâneo” (WELLMAN, 2001, p.2031).

Miranda define o termo *exclusão* social como:

[...] é um fenômeno complexo e de várias dimensões. O incentivo somente ao desenvolvimento tecnológico não é suficiente para superá-la, sendo necessário também incentivar a democratização da informação, ampliando o acesso do cidadão aos espaços públicos de produção e divulgação do conhecimento, e melhorar a distribuição de renda, assim como o desenvolvimento dos recursos humanos locais e a construção de uma rede digital (MIRANDA, 2006, p. 53).

Diante da tentativa de reduzir o hiato que separa “as classes sociais mais abastadas das menos favorecidas” (BRASIL, 2003, p. 18), apresenta-se no País, um cenário extremamente favorável para as propostas e projetos voltados para a inclusão social.

O governo brasileiro, seguindo o que já foi testado e apresentado em outros países, orienta-se no sentido de adotar “ações que democratizam o acesso à internet e tentam incentivar um maior usufruto social destes meios” (BRASIL, 2003, p. 5).

O Programa de Inclusão Digital possibilita aos excluídos receber conhecimento sobre técnicas, tecnologias e práticas da informática, não somente como um mero conhecimento a mais, e sim como uma ferramenta prática e ideal para utilização nos postos de trabalho. Assim, aumentam as chances e as oportunidades de trabalho no mercado, na medida em que ajuda a melhorar o ensino formal e a capacitação da população menos favorecida, seguindo as exigências atuais do mercado em todo o território nacional.

Para que este programa obtenha sucesso, faz-se necessário que o Governo Federal crie parcerias, uma vez que não se pode fazer uma política de inclusão digital apenas do ponto de vista do Estado. É preciso criar um ambiente institucional capaz de promover a inclusão em toda sociedade brasileira. Essas parcerias começaram pelo próprio governo que, na definição de suas propostas de atuação, direcionou suas ações e programas por meio dos ministérios que o compõem e se integram de acordo com as atividades fins.

No Ministério das Comunicações (MC), implantou-se o Governo Eletrônico - Serviço de Atendimento ao Cidadão (Gesac/MC) - que tem por objetivo “disponibilizar acesso à internet e a um conjunto de outros serviços eletrônicos às comunidades excluídas” (BRASIL, 2006, p. 36). No Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), implantaram-se os Telecentros de Informação e Negócios (TIN), com objetivos direcionados para inserir as pequenas e médias empresas na sociedade digital, gerar novos negócios, criar oportunidades e estimular o empreendedorismo (BRASIL, 2006, p. 38). No Ministério da

Cultura (Minc), foi apresentado o programa “Pontos de cultura, parte integrante do Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Programa Cultura Viva” (BRASIL, 2006, p. 40). Por fim, no Ministério da Educação (MEC) recuperou-se um projeto criado em 1997, com objetivo de “promover o uso da telemática como ferramenta de enriquecimento pedagógico no ensino público e fundamental” (BRASIL, 2006, p. 42).

Para que esses programas fossem integrados e garantissem a efetividade das ações de inclusão digital, foram criados: o Comitê Técnico do Governo Eletrônico de Inclusão Social, o Programa Casa Brasil, e o Programa Brasileiro de Inclusão Digital (PBID).

O Comitê Técnico do Governo Eletrônico de Inclusão Social é um projeto interministerial que teve por objetivo principal integrar os projetos federais, estaduais e municipais, com o intuito de agregar esforços capazes de gerar mudanças sociais mediante a inclusão digital para inúmeros brasileiros (BRASIL, 2006).

Neste contexto, foram definidas pelo Comitê Técnico do Governo Eletrônico de Inclusão Social cinco metas a serem cumpridas. Dentre elas, destaca-se como de maior relevância para este trabalho “a criação de seis mil telecentros comunitários nos municípios brasileiros” (BRASIL, 2006, p. 44).

Incorpora ainda como projeto de integração ministerial o projeto Casa Brasil, que também tem por objetivo promover ações muito próximas às do Comitê Técnico do Governo Eletrônico de Inclusão Social, mas com uma característica de desenvolver uma política transversal que perpassa pelas diversas áreas do saber e dos órgãos governamentais e estatais, inserindo uma prática da gestão pública (BRASIL, 2006, p. 44).

Como evolução do Projeto Casa Brasil, foi desenvolvido o Programa Brasileiro de Inclusão Digital (PBID), que apresenta em sua concepção ações de inclusão orientadas para as áreas de educação, cultura, geração de renda e comunicação. Este programa diferencia-se pelo fato de promover articulações envolvendo o Governo Federal, órgãos governamentais, governos estaduais e municipais, sociedade civil e o setor privado; “[...] a celebração de convênios com estados e municípios, viabilizando a adesão deles ao PBID, segundo as diretrizes do MC[...]” (BRASIL, 2006, p. 49). Essas articulações tornaram-se mais efetivas a partir da definição do Plano Plurianual (PPA) 2004-2007 (BRASIL, 2003, p. 1-19), que definiu as ações do Programa de Inclusão Digital, coordenadas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, (MCT), do Ministério da Cultura (MC) e do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, 2006).

Em continuidade às ações de combate à exclusão, o MCT, delegou à Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SEICIS) que, por intermédio do Departamento de

Popularização e Difusão da Ciência e Tecnologia, implantasse a AÇÃO 001F (BRASIL, 2006) e difundisse para as unidades federativas o Programa de Apoio à Implantação e Modernização de Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT).

Os Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs) são unidades de ensino e de profissionalização, voltados para a difusão do acesso ao conhecimento científico e tecnológico, conhecimentos práticos na área de serviços técnicos, além da transferência de conhecimentos tecnológicos na área de processo produtivo. Os CVTs estão direcionados para a capacitação tecnológica da população, como uma unidade de formação profissional básica, de experimentação científica, de investigação da realidade e prestação de serviços especializados, levando-se em conta a vocação da região onde se insere, promovendo a melhoria dos processos, a criação de ambientes adequados e demais condições que permitam levar para a sala de aula e para os espaços não-formais de educação, a experimentação, a investigação da realidade e a difusão do conhecimento científico e tecnológico e suas aplicações no cotidiano das pessoas (BRASIL, 2006, p. 18).

O programa tem apoiado várias unidades desde a sua implantação, em 2003. No seu primeiro ano de criação, investiu-se um montante total de recursos de R\$4.500.000,00 para o apoio à implantação de nove CVTs, um em cada estado da região Nordeste. No ano de 2004, foram investidos R\$23.902.971,55 para o apoio à implantação de 48 CVTs em vários estados. Em 2005, foram investidos R\$50.293.007,05 para o apoio à modernização e implantação de 96 CVTs. Os recursos são provenientes do orçamento da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS) e de emendas parlamentares. No total, foram implantados até o momento 153 CVTs (BRASIL, 2006).

Uma das unidades federativas que apoiou abertamente esta ação foi o estado de Minas Gerais que, por intermédio do seu Programa de Inclusão Digital, inseriu como objetivo prioritário e incorporou ao Projeto Estruturador do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) o programa dos CVTs, designado como Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos.

Inicialmente, foram compostos 21 (CVTs), com o objetivo levar recursos de acesso à informação por meio da informática, gratuitamente, a todos os cidadãos mineiros ditos como “excluídos”, para contribuir com a redução dos níveis de desigualdade pela formação e capacitação de mão-de-obra qualificada.

Em Minas Gerais, de acordo com as ações de governo, o Projeto Estruturador Inclusão Digital prevê a inauguração de 33 unidades até dezembro de 2008. Os recursos para a implantação dos primeiros 21 CVT somaram cerca de R\$ 15 milhões, sendo R\$ 10 milhões provenientes de emendas da bancada mineira no Congresso Nacional e R\$ 5 milhões da contrapartida do Governo de Minas. Estão previstos, também, mais 33 CVT para o segundo

semestre, com recursos de R\$ 18 milhões, conseguidos pela bancada e R\$ 9 milhões da contrapartida do governo mineiro.

Para que se possa diminuir essa defasagem e obter melhor efetividade e legitimidade em termos sociais, foram feitas parcerias com as prefeituras, que, em contrapartida, apóiam a ação disponibilizando infra-estrutura e mão-de-obra (funcionários administrativos), e as organizações não governamentais que ficam responsáveis pela gestão dos CVTs. No que se refere à implantação e ao aporte inicial, estes itens são de responsabilidade do Governo por intermédio da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior em conjunto com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) (BRASIL, 2006).

## 1.2 Problema

Uma das questões mais debatidas atualmente é a efetividade dos projetos sociais, uma vez que estes se caracterizam por atender demandas sociais difíceis de mensurar, avaliar ou até mesmo diagnosticar. Isso porque projetos que propõem mudanças sociais apresentam em suas concepções resultados eficientes. Segundo Park (1997, p. 104), citado por Bellen (2006), “estão associados racionalidade econômica com a necessidade imediata de obter resultados capazes de garantir a sua continuidade, independente da sua natureza ideológica”.

Muitos desses projetos requerem ações de parcerias entre governo e sociedade civil que, muitas vezes, são incompatíveis aos locais e aos públicos a que se destinam. Entretanto, percebe-se que bons projetos sociais, muitas vezes, mal se efetivam ao longo do tempo em função de diversos fatores, tanto endógenos (estruturação e implementação do projeto em si) quanto exógenos (características locais, articulações, parcerias e grupos de interesse).

Novos projetos carregam muitas promessas e esperanças, mas são raros aqueles que conseguem transformar o ambiente onde estão inseridos em mudanças bem sucedidas (HARGREAVES, 2007).

A efetividade e a legitimidade destes projetos dependem de parâmetros que possam garantir uma implementação clara, uma manutenção eficaz e uma avaliação do desempenho eficiente para que possam, juntos ou não, atender a um objetivo, realizar mudanças bem sucedidas e, por fim, se auto-sustentarem.

No que se refere a projetos para avaliação de TIC, os indicadores existentes, em sua



maioria, referem-se apenas às características de acesso à internet, não mensurando a real utilidade e efetividade dos projetos.

Segundo Hargreaves (2007, p. 12) “o primeiro desafio para a mudança é assegurar a sua conveniência, o segundo é torná-la executável, diante deste fato o desafio maior é tornar os projetos sociais duráveis e sustentáveis”.

Portanto, torna-se de fundamental importância a adequação de indicadores que possam mensurar o desempenho dos projetos sociais quanto a sua durabilidade e sustentabilidade.

A gestão dos projetos sociais no Brasil passa por um momento delicado. Antes, a preocupação era com a busca de recursos; hoje, são necessárias a comprovação e a transparência do uso adequado do dinheiro nas ações e nos programas (SIGOLLO, 2007).

A difusão de um projeto e a sua estruturação atraem inovadores e oportunistas com muita facilidade. Contudo, torna-se difícil convencê-los a se comprometerem com a implementação. Para um projeto social ser efetivo, é necessário que compreenda envolvimento, articulação e parcerias dos atores envolvidos.

Quanto aos indicadores, a literatura é diversa. Constatase no Brasil a inexistência de um modelo específico capaz de atender às demandas locais - mais especificamente, dos CVTs. Vários são os autores que apresentam modelos de indicadores de sustentabilidade, mas na maioria, os modelos em “termos técnicos”, possuem racionalidade e similaridade com os modelos de avaliação econômica (SIENA, 2002).

Para projetos de cunho social, o crescimento não significa necessariamente a melhoria do bem-estar humano e a mudança de uma determinada realidade vivida. A adoção de indicadores para a avaliação de desempenho requer uma atenção diferenciada, uma vez que os fatores macroambientais e conjunturais dependem muito do contexto em que os projetos se encontram inseridos.

Essa é a situação dos CVTs, que estão distribuídos entre os municípios dos 853 que compõem o estado de Minas Gerais, articulados por uma diversidade de parcerias, grupos de interesse e inexistência de indicadores capazes de mensurar sua efetividade e implantação em determinadas localidades. A identificação de indicadores que possam orientar e possibilitar as ações tanto de correção quanto as futuras é de grande importância para a parceria entre as iniciativas públicas e privadas, que teriam suas ações e programas nos contextos social e digital avaliados na sua efetividade e desempenho.

Em função do exposto, a questão norteadora para este trabalho é definida em: Quais são os possíveis indicadores para avaliar o desempenho sustentável dos Centros Vocacionais Tecnológicos inseridos nos municípios do estado de Minas Gerais?

### 1.3 Justificativa

Todo processo de gestão necessita de controle e de critérios para sua condução e avaliação. No caso de um processo de gestão na área social, a garantia de uma sustentabilidade quase sempre é retratada por meio da efetividade.

Tendo em vista que a sustentabilidade deve ser buscada, é preciso criar ferramentas métricas que possam mensurar os resultados, as quais se configuram em importantes indicadores, capazes de medir, ponderar e orientar um processo de gestão, pois são capazes de simplificar e simbolizar informações complexas, apresentando-as de forma sintetizada, compreensível e quantificável (MEADOWS, 1998) citado por (BELLEN, 2006).

A constância no uso dos termos *sustentabilidade* e *indicadores*, nas diversas áreas e segmentos (BELLEN, 2006), têm levado a uma série de conceitos idealizados e acordados para as especificidades das áreas; em alguns casos, com uma adaptação ou, até mesmo, uma fuga do conceito ideológico criado para justificar o próprio termo.

Diversas são as literaturas que sugerem a criação de indicadores mais profundos. Contudo, há uma grande preocupação na criação, pois eles representam a mensuração da realidade e se escolhidos de forma equivocada, podem gerar dificuldade para a obtenção da sustentabilidade.

A medição do desempenho para estes projetos na concepção das parcerias envolvidas oferece a possibilidade de garantias quanto à efetividade e a longevidade.

Para os CVTs inseridos no estado de Minas Gerais, este trabalho se justifica pelo fato de não terem sido encontrados modelos orientados à avaliação de projetos de cunho social capazes de apresentar variáveis à sua mensuração no que se refere ao desempenho e sustentabilidade. Por isso, torna-se importante que este sistema de mensuração seja capaz de observar a conjuntura local e regional para ordenar seguindo a importância, levando em conta os propósitos dos projetos.

Quanto à contribuição para a ciência e a sociedade, este trabalho justifica-se pela apresentação de uma proposta de avaliação de programas que possa gerar mais efetividade, de acordo com os objetivos definidos, e mais renda e trabalho aos excluídos, a partir da democratização do acesso a TIC.

Como contribuição à Administração, este trabalho pretende discutir a questão da eficiência de projetos de cunho social no Brasil, uma vez que “estes só se desenvolvem com a ajuda da parceria pública privada (ANDRADE, 2006). Este estudo vem preencher uma grande lacuna nas ciências administrativas, com foco na gestão social, uma vez que muitas ferramentas existentes são desconhecidas ou conhecidas apenas parcialmente em termos de seu potencial de aplicação, de suas vantagens e de suas limitações.

Por fim, melhorar o conhecimento sobre os indicadores de sustentabilidade para projetos sociais será muito útil aos tomadores de decisão, e em particular, à sociedade civil, que cobra transparência na utilização de recursos públicos, e ao Estado, que, em contrapartida, pode justificar o uso dos recursos de forma mais adequada e consciente.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo geral

Identificar os possíveis indicadores para o desempenho sustentável dos Centros Vocacionais Tecnológicos inseridos nos municípios do estado de Minas Gerais.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as premissas norteadoras do projeto de inclusão digital do Governo do Estado de Minas Gerais;
- b) Identificar os fatores importantes para um desempenho sustentável dos CVTs na percepção dos responsáveis pela implantação e responsáveis pela gestão;
- c) Identificar alguns modelos (pelo menos três) de indicadores de desempenho de projetos sociais e suas dimensões;
- d) Correlacionar os fatores de sustentabilidade descritos pelos entrevistados com aqueles pertencentes os modelos pesquisados, com vistas a extrair os possíveis indicadores de sustentabilidade para projetos sociais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que sustenta este trabalho está dividido em três partes, cada uma delas estruturada de acordo com a similaridade dos assuntos. A primeira expõe sobre a gestão de projetos e projetos sociais, suas características e importância para as organizações governamentais e sociedade civil. A segunda refere-se aos conceitos teóricos da sustentabilidade nas diversas dimensões exploradas. Na terceira parte, apresentam-se os indicadores, suas variáveis e particularidades e alguns modelos existentes para a mensuração de desempenho e avaliação da sustentabilidade.

### 2.1 Gestão de projetos

As novas características do ambiente, associadas à busca da maximização das tarefas, diante da redução do tempo e da constante necessidade da obtenção de resultados, tornam bastante atrativa e promissora a adoção da gestão de projetos.

Guimarães (2004) considera esta terminologia muito ampla, uma vez que a caracterização de gestão perpassa pelos conceitos da Administração e das Ciências Políticas. Quando orientada para a Administração, possui uma concepção ideológica gerencial, com os objetivos voltados para a coordenação e o controle, enquanto que nas Ciências Políticas privilegia-se a concepção de um discurso sobre poder e legitimidade, isto é, incidência de conflito.

Clemente e Fernandes (2002, p. 22) acrescentam a dimensão científica como “um método de se conhecer e interferir de forma intencional e planejada em uma determinada realidade”.

Um projeto também possui como uma de suas características a complexidade em relação à funcionalidade entre as diversas áreas da ciência. Diversos também são os autores que o conceituam.

Thiry-Cherques (2004) define projeto como uma organização transitória, que compreende uma seqüência de atividades dirigidas à geração de um produto ou serviço singular em um tempo dado.

Projeto é uma seqüência de tarefas com um início e um fim que são limitadas pelo tempo, pelos recursos e resultados desejados. Um projeto possui um resultado desejável específico; um prazo para execução; e um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto (BAKER & BAKER, 1998, p. 5 citado por MOURA; BARBOSA, 2006).

Wongtschowski (1983), citado por Cassarotto Filho (2002), argumenta que o termo *projeto* também é, muitas vezes, associado à idéia da necessidade de se apresentar a órgãos governamentais e de financiamento, informações ordenadas e completas sobre determinado empreendimento, visando conseguir apoio legal ou financeiro.

Duncan (1996, p. 4), citado por Moura e Barbosa (2006), define projeto como “um empreendimento temporário, mas realizado para criar um produto ou serviço único”. Entende que o seu caráter “temporário” significa que todo projeto tem um início e um fim, e “único” significa que o produto possui características exclusivas.

Moura e Barbosa (2006) afirmam que o futuro de muitas organizações humanas – talvez a maioria delas – depende da capacidade de conceber, planejar, executar, acompanhar e avaliar atividades orientadas para projetos. Essa previsão fundamenta-se no fato de que os processos e métodos envolvidos no trabalho com projetos fornecem a estrutura, o foco, a flexibilidade e o controle adequados para a realização de mudanças.

Em uma gestão de projetos, afirma o autor, “existe uma integração de fatores, econômicos, sociais, políticos e culturais que influenciam nos objetivos e resultados” Clemente e Fernandes, (2002, p. 22).

Uma boa gestão está relacionada à adoção de ações práticas. Stuckenbruck (1978), citado por Moura e Barbosa (2006), propõe que, ao iniciar um projeto, deve-se planejá-lo, pois isso levará à integração entre os participantes, desenvolvendo uma estrutura que também contenha cronogramas e orçamentos, mantendo uma comunicação das informações e das ações realizadas.

O planejamento de um projeto, independente da esfera em que se encontra – pública ou privada –, deve-se atentar-se para o fato de que está-se falando de implicações e situações futuras, e não realizadas e, em alguns casos, desconhecidas. “A essência da atividade de planejamento é a escolha da situação futura mais adequada ao ambiente que se insere uma organização; e o estudo e adoção das estratégias alternativas, conduzem a efetividade dos resultados”. (CLEMENTE; FERNANDES, 2002, p. 22). Diante dessa limitação, percebe-se que uma premissa básica e orientadora de qualquer projeto é o planejamento.

Pinto e Slevin (1983 e 1998), citados por Rabechini Jr e Pessoa (2005), apresentam uma abordagem particular, na qual afirmam que as competências são uma das mais importantes características para o sucesso na gestão de um projeto.

O termo *competência* é derivado do latim *competentia* e possui um significado, para o entendimento de do projeto, “como qualidade de quem é capaz de apreciar e julgar certo assunto” (RABECHINI JR e PESSOA, 2005, p. 3).

Neste contexto, Frame (1999), citado por Rabechini Jr e Pessoa (2005, p. 3), aborda três tipos de competências em gestão de projetos: “as individuais, as de equipe e as de empresa”. Os autores ainda afirmam que elas possuem características específicas e capazes de se tornarem um grande diferencial em qualquer gestão de projetos.

Quando se apresenta a competência individual, há uma referência às habilidades e aptidões de cada profissional inserido em um projeto ou organização. Já na questão da competência da equipe o enfoque passa a ser considerado como a capacidade da organização, dos setores ou grupos de trabalharem orientados para um foco. Por último, as competências empresariais simbolizam a capacidade de uma organização e de seus indivíduos adaptarem-se as constantes mudanças e exigências do contexto. Entretanto, estas três competências em conjunto caracterizam uma estrutura forte, considerada como o pilar para uma gestão eficiente de um projeto (SANTOS e JEUNON, 2007a).

O escopo e a gestão de um projeto bem delineado requer recursos – humanos, materiais, financeiros – e tempo para alcançar a um resultado que possa ser quantificado em qualquer esfera de gestão (MOURA e BARBOSA 2006).

Clemente e Fernandes (2002) apontam a necessidade de quantificar e mensurar os objetivos e resultados alcançados, pois, qualquer que seja a natureza do projeto, o critério de decisão para sua avaliação é o índice de rentabilidade financeira. Entretanto, este conceito deve ser interpretado para, além disso, pois representa uma compensação pelo esforço.

Diante do exposto, os conceitos apresentados fortificam a importância da gestão de um projeto. Contudo, deve-se atenuar que, mesmo bem elaborado e cercado das atenções de um gestor, isso não garante, em na sua totalidade, a efetividade e o sucesso (SANTOS e JEUNON, 2007a).

Para os projetos da esfera pública, principalmente aqueles ligados ao setor social, este conceito se faz presente, afirmam os autores. Eles devem buscar, de alguma maneira, uma compensação de custos e benefícios, tendo este segundo item que se sobressair sobre o primeiro, pois deve gerar uma rentabilidade também para a sociedade e seus atores envolvidos.

## 2.2 Gestão de projetos sociais

A configuração de um projeto social não se distancia da característica de um projeto comum, pois ambos possuem ciclo de vida, - nascimento, crescimento, maturidade e morte - e são orientados para gerar negócios e ganhar mercados (MAXIMIANO, 2002; VALERIANO, 1998 CITADO POR CLEMENTE e FERNANDES, 2002). Contudo, percebe-se na prática que estes possuem algumas particularidades, quanto à concepção das parcerias e dos objetivos finalísticos.

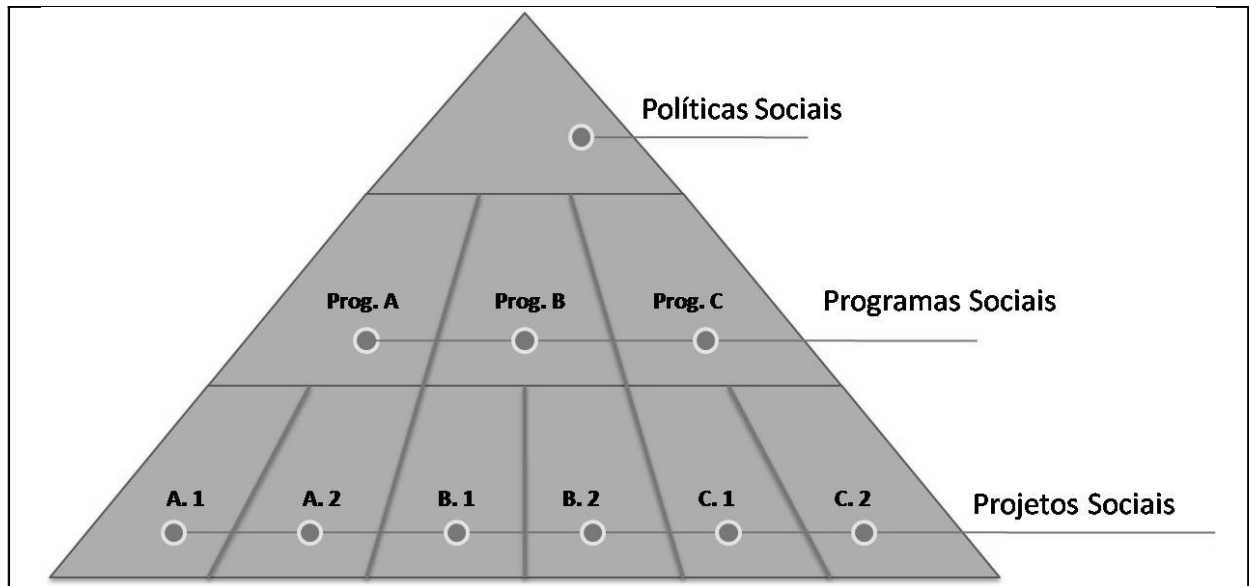
A gestão de um projeto social consiste em orientar obter e buscar coerência em ações integradas para a busca de resultados efetivos que possam, de algum modo, suprir necessidades e modificar, em parte, uma realidade social (CEPAL, 2000; NOGUEIRA 1998).

Nogueira (1998) complementa que um projeto social deve ter como consequência um conjunto de produtos (gerados via processos de conversão), resultados (previstos nos objetivos e metas) e impactos (mudanças na realidade efetivamente alcançadas).

Uma das particularidades do contexto social é a caracterização hierárquica de um projeto. Cohen e Franco (1993, p. 85) acrescentam que este nada mais é do que uma operacionalização das ações de uma política social. É um “empreendimento planejado que consiste em um conjunto de atividades correlacionadas e coordenadas para alcançar um objetivo específico,” segundo de fatores limitadores: tempo e recursos.

Para Cury (2001, p. 41), “é o instrumental mais próximo da execução em um ambiente planejado, tendo uma política social como orientação para a tomada de decisões.

Armani, (2001, p. 19) define três níveis de classificação para as intervenções no social. Uma política é comparada a grandes objetivos e eixos estratégicos de ação, a um modelo que se relaciona aos meios e aos fins, permitindo a elaboração dos programas, projetos e ações sociais. Os programas são, portanto, um aprofundamento da política social, em um nível intermediário, em que as políticas serão redefinidas dentro de setores, ou linhas de atuação, extremamente coerentes com o contexto social em que estão sendo implantados. Os projetos são compreendidos por ações concretas, delimitadas no tempo e no espaço pelos recursos existentes. Esta representação é mostrada na FIG.1.



Figural- Hierarquia de projetos no setor social

Fonte: Clemente e Fernandes (2002, p. 298), adaptado pelo autor.

É importante ressaltar que os projetos sociais são, em sua maioria, implementados em ambientes que sofrem as intervenções constantes do macroambiente e suas diversas variáveis endógenas e exógenas: públicos internos e externos, grupos de interesses, beneficiários dos projetos, parceiros, política, governanças e fatores econômicos, culturais (KIECKHOFER, 2005). Portanto, torna-se fundamental a sua gestão, para que possam atender aos interesses de todos os envolvidos e, ao mesmo tempo, garantir sua sustentabilidade e sobrevivência.

Cohen e Franco (1993) apontam que para a construção de um projeto social é fundamental a configuração de uma rede de relações e parcerias, pois, a partir daí é que se pode identificar quais são os diferentes atores, seus potenciais e seus interesses – stakeholder<sup>5</sup>.

A interlocução com estes autores pode aumentar ou diminuir o sucesso dos projetos sociais. Com sinergia e confiança, é possível gerar a efetividade e orientação, com foco no contexto e na resolução dos problemas sociais. Neste contexto, também se faz possível identificar quaisquer divergências que podem pôr em risco a gestão de um projeto social e sua sustentabilidade até mesmo antes da sua implantação (CLEMENTE e FERNANDES, 2002).

Caracterizar projetos sociais como sustentáveis tem sido uma tarefa muito difícil, uma

<sup>5</sup> Parte interessada ou interveniente - refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores comunidade. O processo em questão pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos). O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas, e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes apresenta/representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas. O termo “stakeholders” foi criado para designar todas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização.



vez que o próprio termo *sustentabilidade* apresenta diversos conceitos (SIENA, 2002).

Diante da ótica de mercado, projetos sociais sustentáveis são aqueles que podem atender aos objetivos traçados.

Ainda de acordo com Caliman *et. al* (2006)

Negócio social são projetos que têm como princípios norteadores a sustentabilidade, a inovação e a resolução de problemas que venham possibilitar a inclusão social através dos processos produtivos. [...] ou seja, as soluções deverão partir dos recursos disponíveis, do estágio do desenvolvimento local, do nível da organização e da sua capacidade de governança e principalmente, que esses projetos gerem na comunidade uma capacidade de gerar mercados ( CALIMAN *et.al.*2006, p. 6).

Para atender aos objetivos traçados, “um projeto social deve possuir uma avaliação por meio de indicadores estabelecidos” (CLEMENTE e FERNANDES, 2002, p. 298).

Na área social, Borba *et al.* (2004, p. 5), apresentam uma subdivisão do processo de avaliação de um projeto.

- a) “Avaliação do Marco Zero - é uma avaliação a ser realizada anteriormente a qualquer projeto, com o objetivo de orientar a elaboração do planejamento das ações”.
- b) “Avaliação de processo ou formativa - o objetivo é o acompanhar as ações e a implicações do projeto, para que a gestão possa realizar modificações visando à melhoria e dos ajustes durante a implantação”.
- c) “Avaliação somativa - tem por objetivo promover o julgamento do mérito e a relevância do projeto em relação aos critérios determinados” nos programas e na política e social.

Valarelli (1999, p. 6) acrescenta ainda uma “avaliação de impacto”, que deve mensurar a efetividade de um projeto ao final do período de implantação e seus resultados durante o tempo de vida.

A gestão de projetos, em geral, e de projetos sociais em particular, mostram-se como importante balizador para que a efetividade dos projetos implementados pela iniciativa pública e privada possam ser um instrumento capaz de reduzir a exclusão social por meio da disseminação da TIC e um instrumento catalisador que possa gerar as parcerias e levar a uma sustentabilidade.

Deve-se salientar que uma boa gestão de projeto social deve assegurar que tais produtos, resultados e impactos sejam coerentes com a concepção e os fins, garantindo sua eficácia, eficiência e efetividade, por meio de uma adequada combinação de recursos.

### 2.3 Gestão social e a sustentabilidade

O desenvolvimento econômico e a busca de um mundo melhor para se viver trouxeram à tona a preocupação com o bem estar social (KIECHOFER, 2005). Alcançá-lo seria um grande avanço, pois trata-se de um modelo centrado em uma nova visão ética Guimarães, (1997) ,Siena, (2002). Seria o mesmo que ter um Estado forte capaz executar uma reforma ideológica, devido às gritantes disparidades sociais.

Siena (2002) ainda afirma que esta reforma se faz necessária a partir do envolvimento dos atores sociais, visando reduzir os níveis de pobreza, manter uma equidade social e obter uma melhoria ambiental, o que, de certo modo, proporcionaria um crescimento econômico integrado, ou seja, sustentável.

Essa integração de fatores no conceito de desenvolvimento faz-se pela necessidade do termo *sustentabilidade*, que se apresenta como um todo perante o ambiente (SIENA, 2002).

O termo *desenvolvimento sustentável* caracteriza-se como um conceito amplo, vago e impreciso. Possui inúmeros conceitos apresentados pela literatura (BECKER, 1994, citado por SIENA, 2002).

Kiechofer (2005) reitera essa unanimidade de que o termo deve ser dinâmico e amplo, inserido nos diferentes ambientes e relacionado às diversas concepções e dimensões.

Para Sachs (1990), citado por Andrade (2006), este conceito apresenta uma tríade: “prudência ecológica, eficiência econômica e justiça social, como pilares do desenvolvimento sustentável”. Para Bossel (1999), existe apenas um conceito que justifica a constante busca pela sustentabilidade: “a insustentabilidade”, que significa neste contexto, a sustentabilidade da espécie humana ameaçada pelo dinamismo do mundo atual.

O desenvolvimento sustentável somente terá legitimidade se contar com a participação de atores populares na formulação do processo de elaboração e gestão de políticas públicas (BOSSSEL, 1999, citado por SIENA, 2002).

Kiechofer, (2005, p. 107) reitera em seu conceito que o desenvolvimento integrado e sustentável acontece por meio de: “[...] um processo político-participativo que integra o

segmento demográfico e social, econômico e financeiro, ambiental e sanitário, alicerçado pelos segmentos político e institucional, científico e tecnológico e finalmente jurídico e legal”.

Esse dinamismo faz com que o desenvolvimento sustentável da sociedade deixe de ser apenas um problema de equação unidimensional – econômica – e passe a ser um problema de multidimensões (SIENA, 2002; KIECHOFER, 2005; ANDRADE, 2006), necessitando de uma atenção no ambiente ecológico, material, político e psicológico (BOSSSEL, 1999).

Para Christofolletti (1999), o significado do termo *desenvolvimento sustentável* dado pela Comissão Brundland (1987) é de ordem política, pois consiste em simplesmente orientar decisões com o objetivo de adequar os recursos existentes – humanos, materiais, espaciais e ambientais - às condições favoráveis para um crescimento.

Scatolin (1989, p. 6), citado por Oliveira *et.al* (2006, p. 17), discute sobre a controvérsia dos conceitos de crescimento, “como uma mudança no processo de uma estrutura, de natureza quantitativa”. Ou seja, o crescimento está muito mais relacionado às perspectivas econômicas e financeiras de determinado local ou estrutura, ao passo que desenvolvimento é definido “como um processo de mudança de natureza qualitativa”, ou seja, sob uma perspectiva sociocultural (NASCIMENTO *et. al.*, 2008, p.64).

Dowbor (2002) atribui o dinamismo do termo *desenvolvimento sustentável* à exploração do capital sobre o social, justificando-se assim a mudança da terminologia usada anteriormente, devido à dimensão grandeza, amplitude e profundidade que o social adquiriu.

Para Sachs (1997, p.37-38) as dimensões da sustentabilidade são: “cultural, ecológica, econômica, espacial e social”.

Algumas instituições ou programas constroem seus conceitos. O programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional e Sustentável (PADIS) conceitua desenvolvimento sustentável como “aquele que busca conciliar crescimento econômico com respeito ao equilíbrio do ambiente natural, pode-se dizer que existem alguns elementos e ou dimensões imprescindíveis relacionados ao conceito e ao seu horizonte” (SANTOS, 2005, p. 78).

Da mesma forma, perante os tantos construtos existentes sobre desenvolvimento sustentável, torna-se necessário apresentar com maior profundidade conceitual as diversas dimensões do termo *sustentabilidade*, por ser este um conceito balizador perante os objetivos deste trabalho. A estrutura apresentada por Sachs (1997) e a de Bossel (1999), primeiras publicações com ênfase em uma ordenação dessas dimensões, serão a referência, entretanto, seguidas por uma ampliação conceitual de outros autores a cada dimensão proposta.

### 2.3.1 A dimensão econômico-financeira da sustentabilidade

Esta dimensão analisa a sustentabilidade em duas concepções. Quando se refere ao termo econômico (SANTOS e JEUNON, 2007a), apresenta uma variável macroeconômica.

Segundo Rutherford (1997), “o conceito de desenvolvimento sustentável sob a óptica econômica analisa o mundo em termos de estoques e fluxos de capital”, mais precisamente na geração de riqueza local.

Os indicadores que mensuram esta dimensão são os índices de avaliação econômica, como PIB e PIB per capita – tendência, no longo prazo, de avaliar a produção de um país pela evolução do produto interno bruto (TOSTES, 2006; MOCHÓN, 2002 CITADO POR KIECHOFER, 2005).

A sustentabilidade possui sua concepção voltada para o ambiente interno, ou seja, o microambiente empresarial (SANTOS e JEUNON, 2007a), mas há autores que a consideram também como uma dimensão financeira.

Oliveira e Souza-Lima (2006, p. 23) afirmam que a “sustentabilidade se dá pelo aumento da eficiência no sistema da organização”, ou seja, depende de uma boa gestão ou de uma adequada alocação de recursos.

A sustentabilidade financeira é a capacidade que uma estrutura empresarial tem de gerar recursos, seja por meio da venda de produtos e serviços, seja pela diversificação de receitas e aplicações, seja, também, por meio de doações. (SANTOS e JEUNON, 2007a)

### 2.3.2 A dimensão socio-cultural da sustentabilidade

Quanto à mensuração da dimensão social da sustentabilidade, também é comum uma convergência dos conceitos. No processo de desenvolvimento, a questão social e a cultural são apontadas por alguns autores como uma dimensão comum, por possuírem algumas particularidades (KIECHOFER, 2005).

Nesta dimensão, a ênfase é focada no bem-estar e na condição humana, por meio de soluções que possam aumentar a qualidade de vida dos seres humanos (RUTHERFORD, 1997, SACHS, 1997).

De acordo com Sachs (1997), a sustentabilidade social está relacionada a um processo de desenvolvimento que conduz a um crescimento estável e com distribuição equitativa de renda, gerando, assim, a melhoria das condições de vida das populações e, conseqüentemente, a diminuição das atuais diferenças nos níveis sociais.

A sustentabilidade social significa garantir condições de acessos a serviços e benefícios que, de modo geral, irão proporcionar uma melhora na qualidade de vida (SANTA CATARINA, 2004).

Os índices mais adotados na avaliação desta dimensão são o IDH e o IDH-M (KIECHOFER, 2005; ANDRADE, 2006; BELLEN, 2006).

As variáveis são caracterizadas por fenômenos de diversas áreas que interligam o setor social – educação, saúde, habitação, longevidade, cultura, lazer, esporte, acesso a serviços públicos, participação política, justiça social, segurança, cidadania, infância, emprego, transporte público, nível de renda, alimentação, marginalização e outros que digam respeito à qualidade de vida da população (ROSSETTO, 2004)

De acordo com a Rede Nacional de Consumo Responsável (RNCR, 2008), a sustentabilidade social somente será atingida quando existir garantia dos direitos humanos, segurança e justiça aos cidadãos, bem como a garantia de promoção da igualdade e oportunidade, inclusão dos cidadãos nos processos de decisão e garantia de meios de proteção social para os indivíduos mais necessitados.

Bellen (2006, p. 37) aponta que a sustentabilidade cultural é a mais difícil de ser concretizada, pois a dificuldade está no fato de “incluir a procura por raízes endógenas dos processos de modernização e de sistemas agrícolas integrados, que facilitem a geração de soluções específicas para o local, o ecossistema, a cultura e a área”.

Para Dowbor (2002), a dimensão cultural da sustentabilidade está relacionada à dificuldade presente no processo de aprendizagem e à aceitação das mudanças do mundo atual, inseridas na diversidade de culturas, valores e crenças que compõem um povo.

Torna-se importante enfatizar que a perda da memória cultural e a falta de um resgate dos costumes e valores podem levar uma estrutura ou organização a ter dificuldade em buscar a sustentabilidade nesta dimensão, uma vez que não há mais legado para se contar e avaliar os percursos da história (SANTOS e JEUNON, 2007a).

### 2.3.3 A dimensão ecológica e espacial da sustentabilidade

A dimensão ecológica da sustentabilidade é considerada como capital natural, o que significa que a economia é sustentada por uma produção natural e extrativa de um determinado local (KIECHOFER, 2005; ANDRADE, 2006).

Para Sachs (1997), a sustentabilidade ecológica significa a ampliação da capacidade do planeta utilizando todo seu potencial e, ao mesmo tempo, como contrapartida, o desenvolvimento de ações que possam garantir a sobrevivência e a manutenção da fauna e da flora do planeta para a atual geração e as gerações futuras, uma vez que a dimensão ecológica da sustentabilidade está relacionada ao impacto das atividades humanas no meio ambiente.

De acordo com a RNCR (2008), os princípios que podem garantir uma sustentabilidade ecológica seriam o uso cuidadoso das energias renováveis de forma consciente a não degradação do ambiente por meio da redução de substâncias despejadas, sempre respeitando a sua capacidade de assimilação.

Os indicadores relacionados nesta dimensão relaciona-se às questões de meio ambiente, equilíbrio ecológico, condição dos recursos naturais, condições climáticas, preservação de espécies (animais e vegetais), poluição (sonora, do ar, do solo), utilização de energias renováveis, geração e tratamento de lixo, condição de cursos d'água, preservação de matas ciliares, e outros que digam respeito à forma como o meio urbano afeta o meio ambiente e impacta a natureza (ROSSETTO, 2004, p. 55-56).

Quanto à dimensão espacial, que pode ser definida também como geográfica. Relaciona-se o uso do espaço natural, pela concepção da ocupação organizada do espaço físico, tanto rural e quanto urbano (SANTA CATARINA, 2004).

Portanto, torna-se necessário procurar uma configuração equilibrada entre estes ambientes espaciais, para proteger a diversidade biológica e, ao mesmo tempo, manter a preocupação em se oferecer uma qualidade de vida melhor à população.

Como fatores fundamentais da dimensão espacial o RNCR (2008) apresenta as ponderações que podem levar à sustentabilidade, como a diminuição da degradação de ecossistemas frágeis, a promoção de projetos modernos de agricultura regenerativa e de reflorestamento e criação de postos de serviços atrelados as vocações locais, com o intuito de diminuir o êxodo rural.

Os indicadores mais comuns nesta dimensão relacionam-se às questões de uso e ocupação do espaço urbano, densidades, sistema viário, pavimentações, poluição visual, infra-estrutura para água, luz, telefone e saneamento básico, problemas de enchentes, grau de impermeabilização do solo, arborização, insolação e ventilação dos recintos urbanos, percepção dos espaços, áreas degradadas, patrimônio histórico e outros que digam respeito à qualidade física e espacial do ambiente urbano. (ROSSETTO, 2004, p.56).

#### 2.3.4 A dimensão político-institucional da sustentabilidade

A característica desta dimensão é a similaridade dos conceitos político e institucional. Ambos são, de modo geral, interpretado como único, se vistos como uma dimensão atrelada aos órgãos governamentais.

A dimensão institucional da sustentabilidade é vista como o modo com que as organizações e associações podem trabalhar em conjunto por um determinado período a fim de desenvolver novas normas e práticas que garantam a sustentabilidade de iniciativas de desenvolvimento (HAZEL e GORDON, 1999, p. 43-45).

O desafio da sustentabilidade nesta dimensão é, antes de tudo, um problema político e de exercício de poder, que coloca em pauta a questão de as instituições político-administrativas administrarem recursos, mão-de-obra e, sobretudo, decência em executar as ações planejadas, por meio de um sistema profissional de atuação (HAZEL e GORDON, 1999).

Conforme Baroni (1992), a formulação de uma definição para o conceito de desenvolvimento sustentável ainda produz diversas interpretações, mas o consenso existe quando se trata de reduzir a poluição ambiental, diminuir o índice de pobreza e eliminar desperdícios. Contudo, é importante acentuar que estas dimensões que conceituam o termo *sustentabilidade* terão validade sempre que existir uma sinergia, ou seja, o uso adequado no território na qual se propõem indicar, com a participação e interação dos atores – grupos e pessoas que participam – e se possuírem uma visão de futuro, o que caracteriza a mais profunda concepção do termo.

Segundo o Instituto Ethos (2006, p. 79): “a sustentabilidade somente poderá ser buscada com o equilíbrio das necessidades econômicas sociais e ambientais, de forma a não comprometer o desenvolvimento futuro, em todas essas dimensões, garantindo a sobrevivência do planeta e das pessoas”.

Bellen (2006) define: a sustentabilidade é representada e descrita por meio de um grupo de indicadores capazes de mensurar o desenvolvimento sustentável ao longo do tempo e do espaço.

Diante desses construtos, a sustentabilidade se apresenta em forma de critérios e procedimentos que sejam capazes de qualificar, por meio, de indicadores apropriados, as metas a serem buscadas; ou seja, a efetividade do desenvolvimento sustentável.

## 2.4 Indicadores

A literatura aponta uma diversidade de conceitos e significados que um indicador é capaz de possuir, desde definições mais comuns a terminologias associadas às mais diversas áreas em que este é aplicado.

Turnes (2004, p. 58) apresenta alguns termos, tanto em português, quanto em inglês: “elementos, descritor, indicador, parâmetro, variável, padrão, vital signs, data, Standards, targets, thresholds, endpoints<sup>6</sup>, entre outros”.

O termo *indicador* é originário do latim, *indicare*, que significa descobrir, pontar, anunciar, estimar (Bellen, 2006).

Pela definição de McQueen e Noak (1988), citado por Valarelli (1999), indicador é uma medida que resume informações relevantes de um fenômeno particular. Esta definição é bem semelhante ao conceito apresentado por Bellen (2006) que afirma ser um indicador uma medida do comportamento do sistema em termos de atributos expressivos e perceptíveis.

Para a Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2003), um indicador deve ser entendido como um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros, que aponta e fornece informações sobre o estado de um fenômeno, com uma extensão significativa.

Os indicadores são utilizados para simplificar informações sobre fenômenos complexos e para tornar a comunicação acerca destes mais compreensível e quantificável, podendo ser considerados instrumentos de legitimação de desempenho e eficácia.

De acordo com o Plano Plurianual de Ação Governamental do Estado de Minas Gerais (PPAG) 2008-2011, um indicador é conceituado como “o elemento capaz de medir o desempenho do programa no alcance de seu objetivo” (Minas GERAIS, 2008, p. 123).

---

<sup>6</sup> Sinais vitais, dados, normas, metas ou alvos, limites, pontos finais.



Em uma perspectiva social, um indicador pode avaliar o grau de efetividade de um projeto, programa ou ação (MARZALL, 1999), além de possuir uma particularidade na perspectiva política institucional, sendo utilizado como ferramentas de propaganda (BELLEN, 2006) e divulgação, na busca da credibilidade e visibilidade perante os atores envolvidos e a sociedade, uma vez que as revelações de um indicador podem ser capazes de influenciar organizações, stakeholders e atores envolvidos no processo em busca de uma sustentabilidade determinada para qualquer esfera (SANTOS e JEUNON, 2007a).

A mais importante característica do indicador, quando comparado com os outros tipos ou formas de informação, é a sua relevância para a política e para o processo de tomada de decisão. Para ser representativo um indicador tem que ser considerado importante para os tomadores de decisão, para os stakeholders e para o público beneficiado e envolvido com as ações.

“A sociedade mede o que valoriza e aprende a valorizar aquilo que ela é capaz de medir” (BELLEN, 2006, p. 45).

Diante estas colocações, Luz (s.d.) sintetiza o conceito e a objetividade de um indicador, conforme citado por Assis (2005, p. 15)

Indicadores são úteis na identificação de questões prioritárias [...] servindo não somente como subsídio para a formulação de programas e políticas [...], mas também como parâmetro de orientação, fortalecimento e fiscalização de ações e também para elaborar, monitorar e avaliar os objetivos estipulados para que se possa sugerir alternativas necessárias.

Hammond *et al.* (1995), citados por Bellen (2006), relacionam a adoção de dados estatísticos com indicadores, apresentando uma hierarquia para sua construção a dois atributos

- a) Agregação da informação – processo de elaboração para a geração de informações condensadas e de relevância.
- b) Qualidade da informação – relacionado à base de dados iniciais adotadas para a elaboração de estratégias de atuação e implantação para programas e projetos, que possuem a característica de mensuração qualitativa, quantitativa ou ambas, de acordo com as especificidades de cada avaliação.

Esta hierarquia é na representada na FIG.2 pela pirâmide de informações.

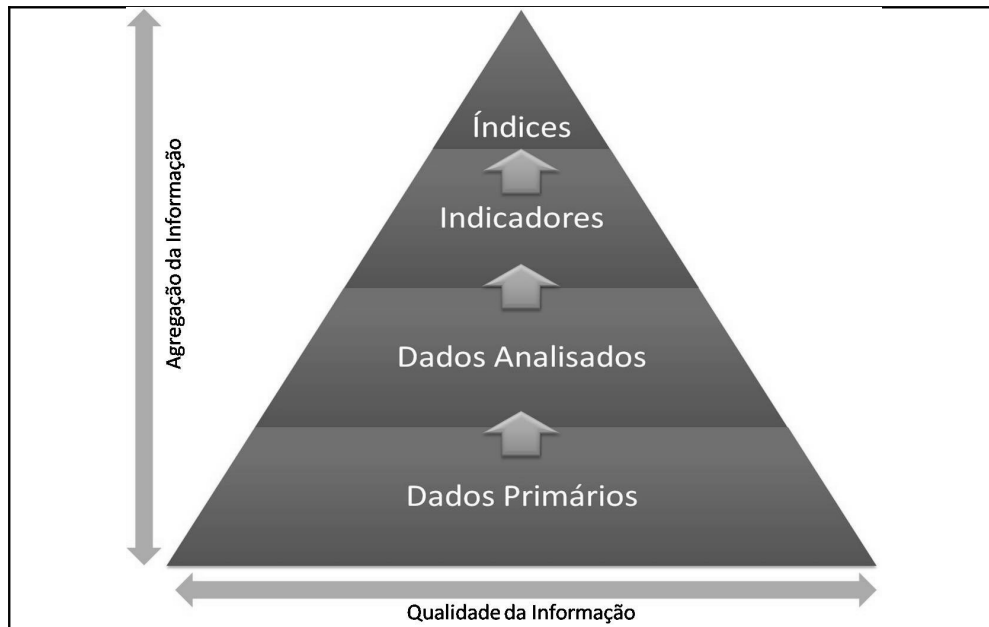


Figura 2 - Pirâmide das Informações

Fonte: Hammond *et al.*, (1995) citado por Bellen (2006), p. 44, adaptado pelo autor.

Esta pirâmide destaca a relevância da construção dos indicadores, se for levado em consideração o ambiente de análise onde o projeto será implantado e gerenciado, para a busca da sustentabilidade.

A literatura apresenta duas abordagens sobre a criação dos indicadores, relacionadas às especificidades da construção: a primeira relaciona-se a um ponto de partida - abordagem *Top-Down* - que parte da proposição de que os indicadores e índices finalísticos serão apresentados. Adota estratégias ligadas a resultados político-institucionais, visando a uma atuação da esfera global para a local. Esta abordagem caracteriza-se pela construção de um modelo baseado em dados exógenos (BELLEN, 2006).

A segunda é a *Botton-up*, em que a construção dos indicadores parte da participação dos atores envolvidos localmente, caracterizando um modelo baseado mais especificamente nas dimensões e realidades locais; ou seja, a base de dados é endógena (BELLEN, 2006).

Ambos os modelos possuem suas limitações quanto ao ambiente, ao espaço temporal e a metodologia para seleção; podendo prejudicar a efetividade dos projetos. Seria interessante a adoção de um modelo que pudesse reunir as duas abordagens, partindo-se dos objetivos locais para os globais, e vice-versa.

Os indicadores adotados para a mensuração de desempenho possuem uma complexidade quanto a sua apresentação, valorações e atributos. Estes são compostos por

elementos, que expressam noções elementares ou fundamentos; por um descritor, que descreve, objetivamente e em detalhes, um conceito; parâmetro, que possui a característica de medir uma grandeza ou condições ou circunstâncias afins; critérios, que correspondem a um modo específico de se avaliar ou serve de base para a comparação apropriada de uma série de distinções fundamentais e o reconhecimento de valor de uma idéia ou de um fenômeno; indicador, que serve de parâmetro para avaliar e mensurar uma situação; subíndice, que compreende como uma medida de agregação intermediária entre um indicador e um índice; índice, que corresponde à relação de quantidades que indica incidência de um fato determinado; e padrão, que corresponde em um conjunto de medidas escolhidas como critério de referência oficial de avaliação (VALARELLI, 1999).

Os indicadores devem ser, antes de tudo, confiáveis, objetivos e viáveis (CARDOSO, 1999; MINAS GERAIS, 2008). Ou seja, a análise e a adoção dos indicadores devem proporcionar dados representativos do fenômeno ou realidade, permitindo uma resposta clara e sem duplicidades, independente de quem for o avaliador. Devem ainda ser seletivos, e ao mesmo tempo, simples, afirma o autor, possuindo a característica de orientação ao objetivo da avaliação.

Hunt (s.d.) citado por Almeida (2004) acrescenta como características a relevância, o grau de neutralidade e a variabilidade destes em se adaptarem aos diversos contextos e a situações em que serão aplicados.

O mesmo é apresentado por (DEPONTI *et. al*, 2002, VALARELLI, 1999; MINAS GERAIS, 2008), que apresentam além da flexibilidade dos indicadores, a facilidade em retroalimentar o sistema para que estes possam gerar dados contínuos que facilitem no processo da avaliação, sempre em tempo oportuno.

Estes conceitos e características reforçam a colocação de que a adoção de indicadores para a avaliação da gestão de projetos e programas sociais pode tornar possível a mensuração do desempenho nas esferas públicas e privadas.

[...] torna-se possível conhecer e medir o desempenho, comparando os resultados, identificando os pontos críticos para, sim, empreender ações corretivas que possam gerar a transformação e a modificação do contexto. (POMI 2001) citado por Assis (2005).

#### 2.4.1 Indicadores de desempenho

Para Harrington e Harrington (1997),

[...] medir é entender; entender é ganhar conhecimento; ter conhecimento é ter poder. Desde os primórdios dos tempos, o que distingue os seres humanos dos outros animais é sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essas informações para realizar mudanças (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997, p. 417).

Desempenho, na língua portuguesa, assume o significado da ação ou efeito de desempenhar, que, por sua vez, quer dizer executar, exercer, cumprir uma determinada tarefa ou papel (ASSIS, 2005).

Os indicadores que avaliam um desempenho de uma organização, seja pública ou privada, servem para avaliar “em que grau os objetivos, produtos, serviços ou atividades de um projeto estão sendo alcançados” em um determinado espaço de tempo definido (ARMANI, 2001).

Mafra (1999) relaciona diversos conceitos sobre as medições de desempenho, denominado-as de *taxas de melhorias*, *indicadores da qualidade* e *indicadores de desempenho*.

Estes são, na verdade, uma medida de comparação entre os dados iniciais coletados e os dados mensurados em um determinado espaço de tempo (Bellen, 2006), que constituem uma variável crítica para a afirmação do sucesso de uma ação (PACE *et al*, 2003).

Uma avaliação de desempenho deve possuir uma singularidade em termos de utilização que a torne capaz de trabalhar e mensurar os dados de modo “informativo, e não justificativo”, como forma de assistencialismo político e juízo de valores aos interessados (THOEING, 2000).

Como atributos que avaliam o desempenho, Assis (2004), Valarelli (1999), Cury (2001), Deponti *et. al* (2002), Almeida (2004) e Saraiva (2004) apresentam, embora com algumas pequenas diferenças conceituais, três atributos para mensuração do desempenho:

- a) Eficiência – de modo geral, é relacionada a um processo meio, ou seja, às etapas seguidas, às normas e regulamentos adotados Assis (2004), referindo-se ao processo da execução burocrática, usando dos recursos humanos, materiais e tecnológicos para a busca de resultados. Saraiva (2004, p.103) apresenta-a como a “associação da

racionalidade econômica, preocupando-se em encontrar meios e procedimentos mais adequados para atingir resultados e metas, independente do seu conteúdo humano, político ou de sua natureza”.

- b) *Eficácia* - os autores a apresentam como o objetivo fim, ou seja, como a avaliação dos resultados estabelecidos, Assis (2004), Deponti *et. al.* (2002) e Valarelli, (1999). A eficácia está relacionada, de modo geral, à conquista dos objetivos e do sucesso (Cury, 2001, Deponti *et. al.*2002), ou seja, à busca dos resultados esperados em relação aos resultados projetados, o que se caracteriza em uma “racionalidade produtiva”. Saraiva, (2004, p. 104). No caso deste projeto, pode-se a considerá-la como a busca da sustentabilidade em uma ou outra dimensão. De certo modo, a “eficácia consiste em medidas que sirvam como indicadores, na qual avaliam o grau dos objetivos alcançados”
- c) *Efetividade* - como conceito unânime e muito próximo entre os autores pesquisados, relaciona-se às mudanças realizadas pelo uso adequado da eficiência, alinhada à eficácia da estrutura. Em termos de política social, a efetividade se perpetua como uma variável de satisfação ao atendimento das necessidades de todos os envolvidos no contexto dos projetos e ações sociais. Daí, pode-se dizer que a efetividade, é de modo sintético, a realização dos compromissos sociais por parte dos organizadores e idealizadores das políticas sociais, no Brasil.

Os termos *efetividade* e *eficiência* em alguns casos apresentam similaridade. Contudo, quando adotada no setor social, a efetividade passa a assumir uma relevância e uma sobreposição em relação ao termo *eficiência*, porque, *a priori*, seus objetivos são de caráter assistencial, e não econômicos financeiros (SARAIVA 2004).

## 2.5 Modelos e propostas de indicadores de sustentabilidade

Diversos são os modelos encontrados na literatura que contemplam a avaliação da sustentabilidade (PASA, 2004; BELLEN, 2006.), uma vez que o termo possui mais de cem conceitos (KIECHOFER, 2005). Não se pode negar que existe um número expressivo de modelos relacionados à sustentabilidade ambiental (BELLEN, 2006). Contudo, antes de apresentá-los, faz-se necessário conceituá-los. Existe. Conceitos, esquemas e representações gráficas detalhadas caracterizando um método (LIBRELOTTO 2005).

De modo geral, um modelo é uma “representação simplificada”, gráfica ou não, condensada em uma realidade do contexto que se quer apresentar (CHRISTOFOLETTI, 1999, p.8).

De acordo com Hagget e Chorley (1967, 1975), citados por Christofolletti (1999), os modelos são aproximações subjetivas da realidade.

Na perspectiva econômica, os modelos apresentam indicadores de mensuração sob a percepção mercadológica, ligados à qualidade e a competitividade. Estes modelos perpassam por outras áreas, lembrando-se que a sustentabilidade somente é efetiva se atender a outras dimensões. (SIENA, 2002; KIECHOFER, 2005; ANDRADE, 2006).

Os modelos que se caracterizam como indicadores da dimensão social relacionam-se com a presença do ser humano na biosfera (SACHS, 1997). Na maioria dos casos, avaliam-se a melhoria das condições de vida das populações e, conseqüentemente, a diminuição das atuais diferenças nos níveis sociais.

Na perspectiva da dimensão ambiental, relacionam-se aos impactos das atividades humanas no meio ambiente. É expressa pelo que a economia considera como capital natural. Isto significa que a base da economia é sustentada ou que a produção primária de ativos de um determinado local é que garante a sua sustentabilidade do local.

Existe na literatura um numero muito grande de modelos que apresentam as dimensões da sustentabilidade como um todo, diferenciando-se apenas em um ou outro aspecto.

Os modelos a seguir constituem a base para uma aproximação do modelo ideal a ser apresentado no contexto da unidade de observação e que atenda às dimensões de sustentabilidade apresentadas por Bossel (1999), Sachs (1997) e Kiechofer, (2005).

### 2.5.1 Modelo de sustentabilidade adotado pelo grupo GAPA-BA

Um primeiro modelo, de avaliação da sustentabilidade citado por Santos (2005a, p. 4), refere-se àquele adotado pelo grupo GAPA-BA (Grupo de Apoio a Prevenção da Aids – BA), em que se apresentam as dimensões: *técnica*, *cognitiva*, *econômica social* e *política*.

A característica deste modelo está na apresentação da dimensão *técnica*, que se refere à qualidade técnica dos atores envolvidos na gestão da organização e dos projetos. Outra característica marcante, até então diferenciada dos modelos pesquisados, é a dimensão *cognitiva*, que busca mensurar o resultado da organização diante da produção do

conhecimento e da disseminação da informação nos diversos canais acadêmicos e profissionais.

Na dimensão *econômica*, há uma divisão das variáveis em mercantil - receita de comercialização de produtos e serviços da organização; Não-mercantil – doações; e não-monetária – valor do ganho econômico com a prestação de serviços voluntários por parte de profissionais técnicos.

Na dimensão *social*, o modelo apresenta uma magnitude em relação ao efeito da atuação da organização inserida no ambiente social, promovendo o desenvolvimento local e gerando benefícios ao público usuário.

Na dimensão *política*, avalia-se a legitimidade da organização, ou seja, o reconhecimento e o respeito da instituição perante o mercado, seus parceiros e patrocinadores

Quadro 1: Matriz referencial: as dimensões da sustentabilidade do GAPA-BA

<b>DIMENSÃO</b>	<b>CRITÉRIO</b>	<b>INDICADOR</b>
Técnica	Qualificação das pessoas que atuam na Organização	Composição multidisciplinar da equipe
		Titulação dos membros da equipe
		Tempo de atuação no movimento social organizado
		Nível de produção técnica e metodológica
	Processo estratégico da organização	Nível de profissionalização da equipe
		Realização de Planejamento estratégico
Nível de participação da equipe -planejamento estratégico		
Cognitiva	Produção de saberes	Valorização das atividade meio
		Numero d e publicações sobre a tematica da Aids
		Produção e sisteminção de saberes em outras áreas.
		Participação em congressos e eventos
Econômica	Mercantil	Capacitações e consultorias prestadas
		Venda de produtos e serviços
	Não mercantil	Subsídios governamentais ( nível institucional)
		Subsídios não governamentais ( nível institucional)
	Não monetário	Doações não monetárias
		Número de voluntários
Serviços técnicos recebidos		
		Bens materiais recebidos

Quadro1: Continuação

Social	Emancipação cidadã	Participação do público beneficiário na construção do projeto organizacional
	Difusão da missão	Continuidade e difusão do projeto social sendo conduzido por outros autores
Politica	Legitimidade	Reconhecimento do grupo GAPA pelo público externo
		Engajamento do público interno
		Proximidade com o público beneficiário
		Comprometimento com a missão
		Compromisso de diferentes setores sociais com o projeto
		Constituição de programas metodologicamente embasados
		Constituição de programas com capacidade de interferir em uma dada realidade
		Numero de voluntários atuando na organização
		Titulação registros e premiações
Participação em foruns conselhos e associações		

Fonte: SANTOS, 2005, p. 4

### 2.5.2 Modelo de avaliação da sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários

Apresentado por Reis e Meira (2006 p. 2) este modelo possui uma similaridade com o modelo de Santos (2005a) Para este modelo, são abordadas quatro dimensões para a sustentabilidade: sendo *econômica*; *sociocultural*, que se refere a construção de um vínculo associativo da organização com o meio social; *política*, que neste caso apresenta um divisão das suas variáveis em interna (comprometimento da equipe) e externa (relação da organização perante o público externo e os grupos de interesses); e *gestão*, que delimita variáveis em infraestrutura (máquinas e equipamentos) e variáveis de competência e habilidades (técnica, gerencial e sociopolítica).

Quadro 2: Quadro de análise da sustentabilidade de EES

DIMENSÃO	COMPONENTE	INDICADOR
Econômica	Mercantil	Venda de produtos e serviços
		Subsídios governamentais ( nível institucional)
	Não mercantil	Subsídios não governamentais ( nível institucional)
		Doações não monetárias
		Trabalho voluntário
	Não monetário	Doações não monetárias
		Práticas recíprocitárias ( ações comunitárias, multirões , forma de troca/dádiva)

Quadro 2: Continuação



Socio cultural	Construção do vínculo Associativo	Padrão de sociabilidade
		Grau de coesão social
Política	Nível Técnico	Grau de democracia interna
		Grau de comprometimento
	Nível Institucional	Existência de ação pública
		Nível de articulação em redes
		Grau de autonomia institucional
Gestão	Infra-estrutura	Acesso aos meios de produção
		Acesso a tecnologias gerenciais
		Acesso a espaço físico
	Conhecimento	Habilidade técnica
		Habilidade gerencial
		Formação geral ( socio politica)

Fonte: REIS e MEIRA, 2005, p. 2

### 2.5.3 Modelo de avaliação da capacidade de gestão das organizações sociais

Neste modelo, Guimarães *et al.* (2004, p. 1648) apresentam os indicadores para sustentabilidade nas dimensões *organizacional*, *operacional* e *sustentabilidade da gestão*.

Este modelo apresenta uma concepção relacionada ao potencial da organização, uma vez que parte do pressuposto que os profissionais envolvidos na gestão devem ter a experiência prévia e a capacidade técnica de gerir os projetos sociais. No que se refere à dimensão *operacional*, espera-se que estes profissionais possam executar com eficácia suas funções. A respeito da dimensão *sustentabilidade*, espera-se que a execução eficiente do trabalho dos profissionais envolvidos possa garantir o resultado esperado. De acordo com a FIG. 3.

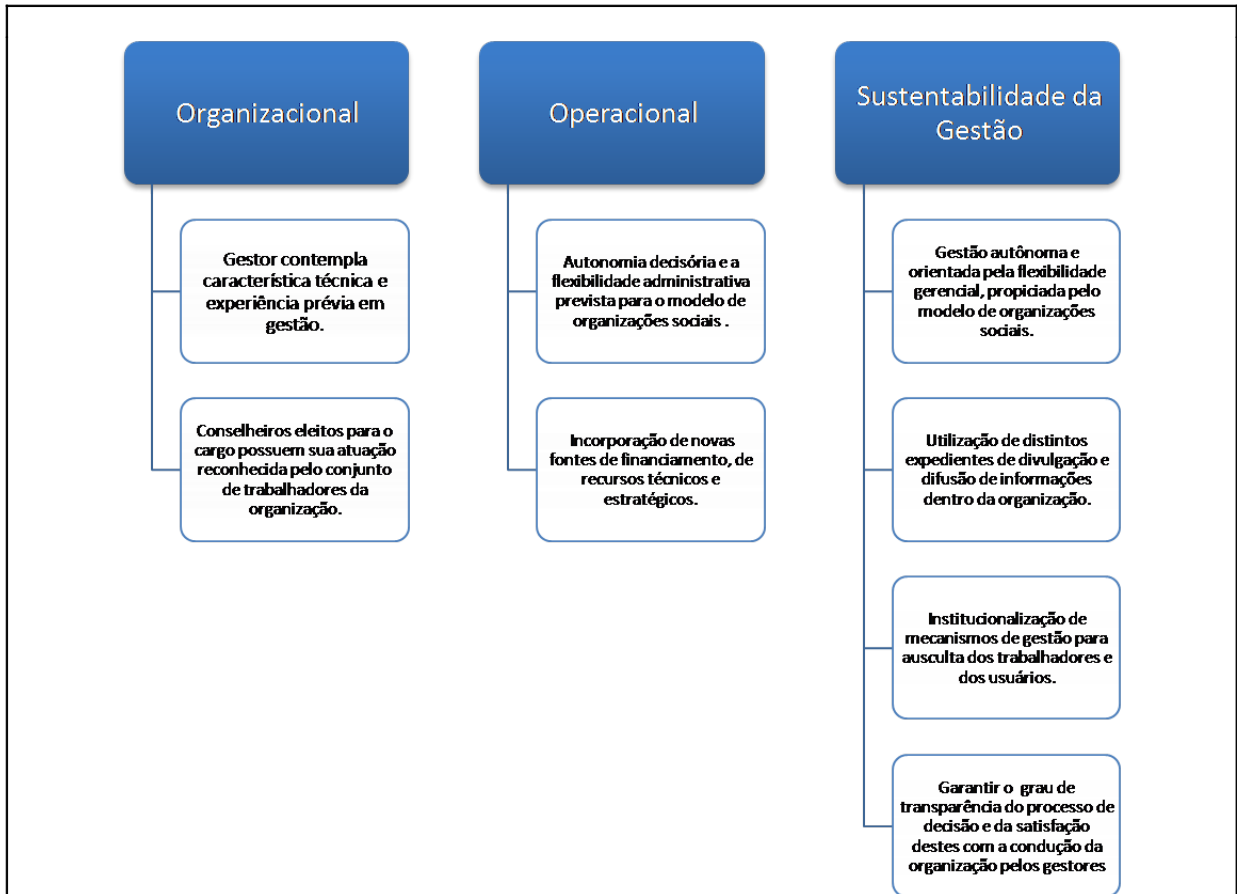


Figura 3: modelo de dimensões da sustentabilidade  
 Fonte: Guimarães *et al.*, 2004, p. 1648, adaptado pelo autor

#### 2.5.4 Proposta de arcabouço conceitual para pesquisa empírica e análises gerenciais.

O modelo proposto por Coutinho (2006) baseia-se nos trabalhos de Nogueira (1998) e Cepal (1998), cuja característica é a definição de construtos para as dimensões.

Estes são definidos, inicialmente: *tipologia do projeto, no modelo de organização e gestão, pela configuração institucional, efetividade, sustentabilidade e satisfação dos Stakeholders.*

Destes, Coutinho (2006, p. 8) apresenta as definições que compõem cada construto que originou as dimensões QUADRO 3.

Quadro 3: Construtos adotados na pesquisa e suas definições operacionais

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Tipo de projeto	Caracterização do projeto de acordo com sua área de atuação, características distintas e grau de homogeneidade da população –alvo, seu objetivo principal, nível de impacto que pretende causar, produtos, tipo e quantidade de recursos utilizados e o grau de rotinização e de complexidade das tarefas executadas.
Modelo de organização e gestão	Modelo adotado para gerenciar o projeto, caracterizado pela orientação básica seguida, formas e critérios de coordenação e controle, forma de organização do trabalho, estrutura organizacional adotada, conhecimento necessário e capacitação de equipe do projeto, grau de flexibilidade, forma de liderança e grau de participação dos beneficiários e da equipe operacional do projeto.
Configuração Institucional	Configuração formada pela empresa ou empresas patrocinadoras do projeto, instituição operadora do projeto, instituições parceiras, articulação como poder público e outros projetos ou ações sociais que tenham ações complementares ao projeto.
Efetividade	Medida de desempenho do projeto, desmembrada em eficácia e eficiência.
Sustentabilidade	Capacidade de continuidade do projeto e de seus resultados ao longo do tempo, influenciada por fatores, financeiros, sociais, institucionais e de governabilidade.
Satisfação dos stakeholders	Grau de satisfação dos diversos públicos afetados pelo projeto, com relação aos resultados obtidos: população-alvo, comunidade local, equipe do projeto, empregados das empresas, instituições parceiras, poder público e outros públicos considerados relevantes.

Fonte: Coutinho, 2006 p. 8

No construto institucional, Coutinho (2006, p. 9) sugere as dimensões em relação à instituição e suas atuações: *empresas patrocinadoras, instituições operadoras do projeto, instituições parceiras, articulação com o poder público e articulação com os projetos / ações sociais* QUADRO 4.

Quadro 4: Configuração institucional

DIMENSÃO	INDICADOR	CATEGORIA / VALOR
Empresas ou empresas patrocinadoras do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razão Social</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal setor de atuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indústria</li> <li>Comércio</li> <li>Prestação de Serviços</li> <li>Intermediação Financeira</li> <li>Outras</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de envolvimento das empresas envolvidas no projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apenas doação de recursos</li> <li>Gestão do projeto</li> <li>Incentivo a atuação voluntária de seus funcionários no projeto</li> <li>Outros</li> </ul>
Instituição Operadora do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razão Social</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa Privada</li> <li>Fundação</li> <li>ONG</li> <li>Órgão e Instituição Governamental (Federal, Estadual, Municipal)</li> </ul>
Instituições Parceiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razão Social</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa Privada</li> <li>Fundação</li> <li>ONG</li> <li>Órgão e Instituição Governamental (Federal, Estadual, Municipal)</li> </ul>
Articulação com o Poder Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órgão/ Instituição Governamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipal</li> <li>Estadual</li> <li>Federal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo da Articulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivo da articulação</li> </ul>
Articulação com os projetos / ações sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição dos projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nome</li> <li>Objetivo</li> <li>Instituição gerenciadora</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo da Articulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivo da articulação</li> </ul>

Fonte: Coutinho, 2006 p. 9

O autor apresenta no QUADRO 5, o construto *tipo de projeto* a sugestão das dimensões em relação à sua caracterização, de acordo com: área de atuação, população-alvo, objetivo principal, impacto, recursos, atividades e tarefas..

Quadro 5: Tipo de projeto

DIMENSÃO	INDICADOR	CATEGORIA / VALOR
Área de atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objeto de atuação do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educação</li> <li>Cultura</li> <li>Meio Ambiente</li> <li>Saúde</li> <li>Esporte</li> <li>Geração de Renda</li> <li>Assistência Social</li> <li>Outros</li> </ul>
População- Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características distintivas ao grupo que pertence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crianças / Adolescentes /Jovens</li> <li>Adultos</li> <li>Famílias</li> <li>Terceira Idade</li> <li>Mulhers</li> <li>Minorias étnicas</li> <li>Outros</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de homogeneidade das características relevantes para o projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Homogênea</li> <li>Heterogênea</li> </ul>
Objetivo principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição do Objetivo</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfazer as necessidades básicas</li> <li>Modificar as condições de vida</li> <li>Prevenir ou retardar o bem estar pessoal ou de saúde</li> <li>Construir capacidades</li> <li>Introduzir mudanças de comportamento, atitudes, valores</li> <li>Outros</li> </ul>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de impacto que pretende causar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profundo (alterar atributos pessoais dos beneficiarios)</li> <li>Superficial ( não alterar atributos pessoais dos beneficiarios)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição dos produtos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de padronização dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padronizados</li> <li>Não Padronizados ( customizados)</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo e quantidade de recursos destinados ao projeto pelas instituições envolvidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Físicos</li> <li>Financeiros</li> <li>Humanos</li> <li>Tecnológicos</li> </ul>
Atividades e tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de rotinização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotineiras e repetitivas</li> <li>Pouco rotineiras</li> <li>Com constante renovação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de complexidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simples</li> <li>complexas</li> </ul>

Fonte: Coutinho, 2006 p. 10

Para o construto *modelo de organização e gestão*, Coutinho (2006, p. 11) apresenta as dimensões: orientação da gestão, controle e medição do desempenho, organização do trabalho e estrutura QUADRO 6.

Quadro 6: modelo de organização e gestão

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CATEGORIA / VALOR</b>
Orientação da gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para a oferta / Para a demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão orientada para a oferta</li> <li>• Gestão influenciada pela oferta</li> <li>• Gestão orientada para a demanda</li> <li>• Gestão influenciada pela demanda</li> </ul>
Controle e medição do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo de controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão direta e hierárquica</li> <li>• Auto-serviço e autocontrole de grupos de trabalho</li> <li>• Sistemas de controle de gestão</li> <li>• Padrões de serviço e satisfação do beneficiário</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critério básico para medição de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia e eficiência</li> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Coordenação e gestão de redes</li> <li>• Satisfação dos stakeholders</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de resultados</li> </ul>	
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo ao trabalho em equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programáveis</li> <li>• Não programáveis</li> <li>• Mistos</li> </ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcional</li> <li>• Equipes de trabalho, matricial</li> <li>• Divisões territoriais</li> <li>• Por produto / por cliente</li> </ul>

Fonte: Coutinho, 2006 p. 11

O QUADRO 7 expõe o construto de *efetividade*, que apresenta duas dimensões: eficácia e eficiência, com seus respectivos indicadores e variáveis (COUTINHO, 2006, p. 14).

Quadro 7: Efetividade

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CATEGORIA / VALOR</b>
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de atingimento dos objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Médio</li> <li>• Baixo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de cumprimento dos prazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Médio</li> <li>• Baixo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de qualidade dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acima do esperado</li> <li>• Conforme esperado</li> <li>• Abaixo do esperado</li> </ul>
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados alcançados (para a população-alvo)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados alcançados (para os demais stakeholders)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre a relação entre os resultados do projeto e os recursos utilizados</li> </ul>	

Fonte: Coutinho, 2006 p. 14

Neste construto, Coutinho (2006, p. 15) apresenta as dimensões definidas como *fatores financeiros, fatores sociais, e fatores institucionais e governamentais*, com seus respectivos indicadores e categorias, QUADRO 8.

Quadro 8: Sustentabilidade

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CATEGORIAS / VALORES</b>
Fatores financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de dependência do projeto com relação às suas atuais fontes de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa</li> <li>• Média</li> <li>• Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidade de continuidade das atuais fontes de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa</li> <li>• Média</li> <li>• Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade do projeto gerar receitas para a sua manutenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa</li> <li>• Média</li> <li>• Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de captação de recursos de outras fontes para o projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa</li> <li>• Média</li> <li>• Alta</li> </ul>

Quadro 8: Continuação

Fatores sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de participação dos beneficiários, determinado pela dimensão participação do construto modelo de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto</li> <li>Médio</li> <li>Baixo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Classificação da população-alvo com relação ao nível de apropriação do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiários</li> <li>Clientes</li> <li>Donos / Gestores</li> </ul>
Fatores institucionais e de governabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probabilidade de continuidade das parcerias para o desenvolvimento e implementação do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta</li> <li>Média</li> <li>Baixa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de apropriação do projeto por parte do poder público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto</li> <li>Médio</li> <li>Baixo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vulnerabilidade do projeto a mudanças políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta</li> <li>Média</li> <li>Baixa</li> </ul>

Fonte: Coutinho, 2006 p. 15

Quanto ao construto *satisfação dos stakeholders*, Coutinho (2006, p. 15) apresenta a dimensão da *satisfação dos públicos afetados com o projeto*.

Quadro 9 Satisfação dos stakeholders

DIMENSÃO	INDICADOR	CATEGORIAS / VALORES
Satisfação dos públicos afetados com o projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação da população -alvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa</li> <li>Média</li> <li>Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação da comunidade local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa</li> <li>Média</li> <li>Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação da equipe do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa</li> <li>Média</li> <li>Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação dos empregados das empresas envolvidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa</li> <li>Média</li> <li>Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação do poder público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa</li> <li>Média</li> <li>Alta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação dos outros públicos considerados relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa</li> <li>Média</li> <li>Alta</li> </ul>

Fonte: Coutinho, 2006 p. 15



Observa-se que este modelo construído por Coutinho (2006) possui uma diferenciação em relação aos demais modelos apresentados destacando a sugestão inicial de determinar construtos, para, logo em seguida, determinar as dimensões e seus indicadores. Isso torna este modelo interessante no que se refere à avaliação da sustentabilidade em projetos sociais.

### 2.5.5 Modelo de avaliação da sustentabilidade das ONGs – Modelo de Armani

O modelo de Armani (2001), citado por Tostes (2006 p. 67), apresenta uma concepção de avaliação da sustentabilidade das ONGs. O autor parte da idéia de que é necessária a adoção das parcerias para que este modelo se efetive. Como dimensões para a mensuração da sustentabilidade, o modelo apresenta: *sociopolítica, técnico-gerencial, financeira e controle governamental e societal*. (FIGURA 4)

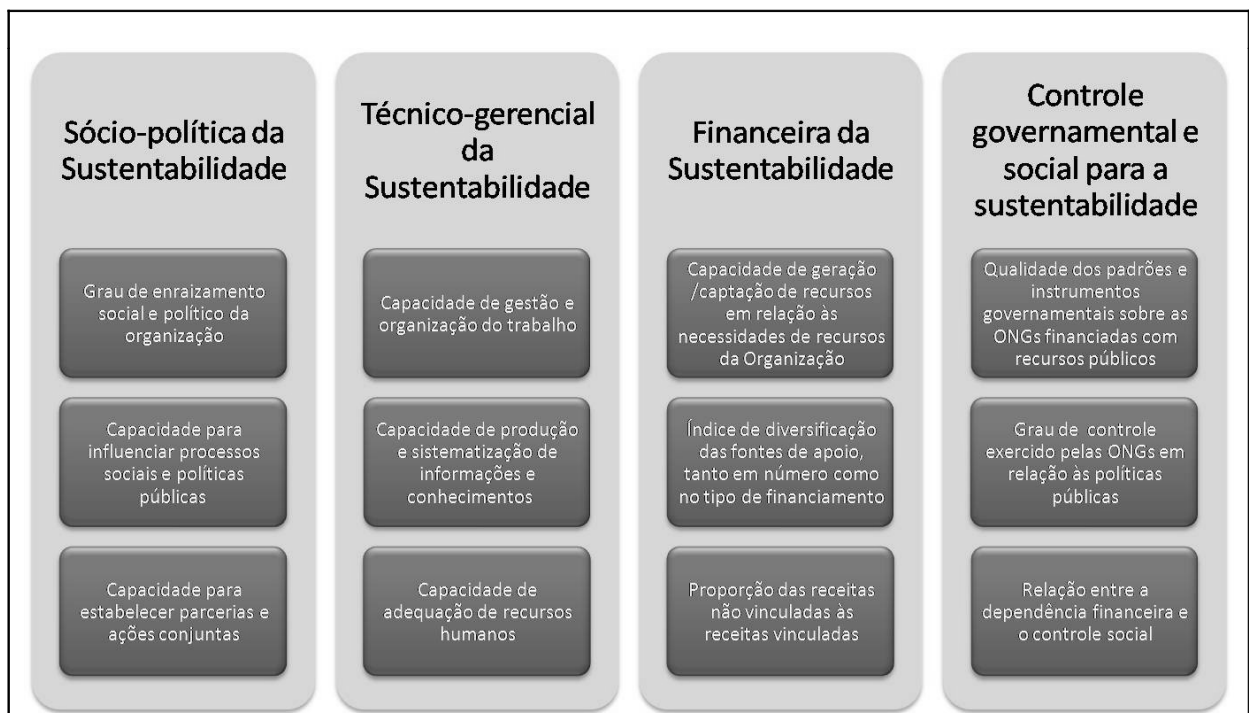


Figura 4 : Modelo de Armani, adaptado pelo autor.  
Fonte: Coutinho, 2006 p. 15

### 2.5.6 Modelo da comissão de desenvolvimento sustentável da ONU e Agenda 21

Este modelo apresentado por Ribeiro (2000, p. 19) é indicado pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (CSD), que se baseia na proposta da *Agenda 21* e que está delimitado em quatro dimensões, compostas por indicadores de primeira geração (Procópio *et al.*, 2006).

Na dimensão *social*, Ribeiro (2000, p. 19-20) apresenta como variáveis: *combate à pobreza, dinâmica demográfica e sustentabilidade, proteção e promoção das condições de saúde humana, expectativa de vida e de nascimentos e promoção do desenvolvimento sustentável dos assentamentos humanos* QUADRO 10.

Quadro 10: Quadro da dimensão social

<b>SOCIAL</b>	<b>Combate à pobreza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Taxa de desemprego</li> <li>· Índice principal de contagem da pobreza</li> <li>· Índice do “gap” da pobreza</li> <li>· Índice enquadrado do “gap” da pobreza</li> <li>· Índice de GINI de desigualdade de renda</li> <li>· Salário médio feminino em relação ao masculino</li> </ul>
	<b>Dinâmica demográfica e sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Taxa de crescimento populacional</li> <li>· Taxa líquida de migração</li> <li>· Taxa total de fertilidade</li> <li>· Densidade demográfica</li> </ul>
	<b>Proteção e promoção das condições de saúde humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Taxa de mudança da idade escolar da população</li> <li>· Taxa de matrícula na escola primária da população</li> <li>· Taxa de matrícula líquida na escola primária</li> <li>· Taxa de matrícula na escola secundária da população</li> <li>· Taxa de alfabetização de adultos</li> <li>· Crianças que alcançaram o 5º grau da escola primária</li> <li>· Expectativa de vida escolar</li> <li>· Diferença entre escola masculina e feminina</li> <li>· Mulher para cada 1000 homens na força de trabalho</li> <li>· Condições sanitárias básicas</li> <li>· Acesso a água de beber de qualidade</li> </ul>

Quadro 10: Continuação

	<b>Expectativa de vida e de nascimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crianças com pesos inadequados ao nascer</li> <li>· Taxa de mortalidade infantil</li> <li>· Taxa de mortalidade materna</li> <li>· Estado nutricional de crianças</li> <li>· Imunização de crianças contra doenças infecciosas</li> <li>· Prevalência de contraceptivos</li> <li>· Despesa com a saúde</li> <li>· Despesa da saúde como percentual do PIB</li> <li>Taxa de crescimento da população urbana</li> <li>· Preço da casa em relação à renda familiar</li> <li>· Perdas humanas e econômicas devido a desastres naturais</li> </ul>
	<b>Promoção do desenvolvimento sustentável dos assentamentos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Percentual da população em áreas urbanas</li> <li>· Área e população de assentamentos urbanos formais e informais</li> <li>· Despesa per capita com infra-estrutura</li> </ul>

Fonte: Ribeiro, 2000, p. 19. Adaptado pelo autor

Para a dimensão *econômica* proposta por Ribeiro (2000, p. 20-21), apresentam-se como variáveis: *cooperação internacional para acelerar o desenvolvimento sustentável dos países em desenvolvimento e políticas correlatas; mudança dos padrões de consumo, recursos e mecanismos de financiamento e transferência de tecnologia ambientalmente saudável; cooperação e fortalecimento institucional* QUADRO 11.

Quadro 11: Quadro da dimensão econômica

<b>ECONÔMICA</b>	<b>Cooperação internacional para acelerar o desenvolvimento sustentável dos países em desenvolvimento e políticas correlatas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· PIB per capita</li> <li>· Investimentos líquidos compartilhados no PIB local</li> <li>· Soma de importações e exportações como percentual do PIB local</li> <li>· PIB local líquido ajustado ambientalmente</li> <li>· Compartilhamento dos bens manufaturados no total da mercadoria exportada</li> </ul>
	<b>Mudança dos padrões de consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consumo anual de energia</li> <li>· Compartilhamento da indústria intensiva de recursos naturais em valores adicionais na manufatura</li> <li>· Prova de reservas minerais</li> <li>· Prova de reservas de energia de óleo fóssil</li> <li>· Tempo de vida das reservas de energia</li> <li>· Intensidade de uso de material</li> <li>· Compartilhamento de valores adicionais de manufatura do PIB local</li> <li>· Compartilhamento de consumo de recursos energéticos renováveis</li> </ul>

Quadro 11: continuação

	<b>Recursos e mecanismos de financiamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transferências de recursos líquidos do PIB</li> <li>· Total dado a assistência do desenvolvimento oficial ou recebido como porcentagem do PIB</li> <li>· Débito do PIB local</li> <li>· Débito de serviço de exportação</li> <li>· Despesas com proteção ambiental como percentual do PIB local</li> <li>· Total de novos ou adicionais fundos para o desenvolvimento sustentável</li> </ul>
	<b>Transferência de tecnologia ambientalmente saudável, cooperação e fortalecimento institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bons capitais importados</li> <li>· Investimentos diretos do estrangeiro</li> <li>· Compartilhamento ambiental de bons capitais importados</li> <li>· Parte de importações de bens importantes ambientalmente saudáveis</li> <li>· Concessão de cooperação técnica</li> </ul>

Fonte: Ribeiro, 2000, p. 20- 21 – Adaptado pelo autor

Ribeiro (2000 p. 21-23), na dimensão *ambiental*, apresenta como variáveis: *combate ao desflorestamento; conservação da diversidade biológica; manejo ambientalmente saudável da biotecnologia; proteção da atmosfera; manejo ambientalmente saudável dos resíduos sólidos e questões relacionadas com esgotos; manejo ecologicamente saudável das substâncias químicas, manejo ambientalmente saudável dos resíduos perigosos, manejo seguro e ambientalmente saudável dos resíduos radioativos, proteção da qualidade e do abastecimento dos recursos hídricos, proteção dos oceanos e de todas as classes de mar e áreas costeiras, abordagem integrada do planejamento e do gerenciamento dos recursos da Terra, gerenciamento de ecossistemas frágeis: combatendo a desertificação e a seca, gerenciamento de ecossistemas frágeis: desenvolvimento sustentável de montanhas e promoção do desenvolvimento rural e agrícola sustentável*, QUADRO 12.

Quadro 12: Quadro da dimensão ambiental

<b>AMBIENTAL</b>	<b>Combate ao desflorestamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Intensidade de corte de madeira</li> <li>· Mudança em área de floresta</li> <li>· Área florestal de gerenciamento controlado</li> <li>· Área de floresta protegida como percentual do total</li> <li>· Área florestal</li> </ul>
	<b>Conservação da diversidade biológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Espécies ameaçadas como percentual do total de espécies nativas</li> <li>· Área protegida como percentual da área total</li> </ul>

Quadro 12: Continuação

<b>AMBIENTAL</b>	<b>Manejo ambientalmente saudável da biotecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Despesa em pesquisa e desenvolvimento para biotecnologia</li> <li>· Existência de regulação ou diretrizes nacionais de biosegurança</li> </ul>
	<b>Proteção da atmosfera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Emissão de gases do efeito estufa</li> <li>· Emissão de óxido de enxofre</li> <li>· Emissão de óxido de nitrogênio</li> <li>· Consumo de substâncias que destroem a camada de ozônio</li> <li>· Concentração de poluentes ambientais em áreas urbanas</li> <li>· Despesas com redução da poluição do ar</li> </ul>
	<b>Manejo ambientalmente saudável dos resíduos sólidos e questões relacionadas com esgotos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Geração de resíduos sólidos industriais e domésticos</li> <li>· Lixo doméstico per capita</li> <li>· Despesas com gerenciamento do lixo</li> <li>· Reciclagem de lixo</li> <li>· Desperdício total</li> </ul>
	<b>Manejo ecologicamente saudável das substâncias químicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Produtos químicos agudamente nocivos</li> <li>· Número de produtos químicos proibidos ou severamente restringidos</li> </ul>
	<b>Manejo ambientalmente saudável dos resíduos perigosos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Geração de desperdícios perigosos</li> <li>· Importação e exportação de desperdícios perigosos</li> </ul>
	<b>Manejo seguro e ambientalmente saudável dos resíduos radioativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Geração de lixo radioativo</li> </ul>
<b>AMBIENTAL</b>	<b>Proteção da qualidade e do abastecimento dos recursos hídricos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Retiradas anuais de água e terra da superfície</li> <li>· Consumo doméstico de água per capita</li> <li>· Reservas de lençol de água</li> <li>· Concentração de coliformes fecais em água doce</li> <li>· Demanda de oxigênio bioquímico em corpos de água</li> <li>· Perda de água na cobertura de tratamento</li> <li>· Densidade da rede hidrológica</li> </ul>
	<b>Proteção dos oceanos de todas as classes de mar e áreas costeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crescimento da população em áreas costeiras</li> <li>· Descarga de óleos dentro de águas costeiras</li> <li>· Liberação de nitrogênio e fósforo para águas costeiras</li> <li>· Produção de peixes máxima sustentada</li> <li>· Índice de algas</li> </ul>
	<b>Abordagem integrada do planejamento e do gerenciamento dos recursos da Terra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mudança de uso da terra</li> <li>· Mudança em condições da terra</li> <li>· Gerenciamento descentralizado de recursos naturais no nível local</li> </ul>
	<b>Gerenciamento de ecossistemas frágeis: combatendo a desertificação e a seca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· População que vive abaixo da linha de pobreza em área de seca</li> <li>· Índice nacional mensal de chuvas</li> <li>· Índice de vegetação derivado de satélite</li> <li>· Terra afetada por desertificação</li> </ul>

<b>AMBIENTAL</b>	<b>Gerenciamento de ecossistemas frágeis: desenvolvimento sustentável de montanhas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mudança de população em áreas de montanhas</li> <li>· Uso sustentável de recursos naturais em áreas de montanhas</li> <li>· Bem estar de populações de montanhas</li> </ul>
	<b>Promoção do desenvolvimento rural e agrícola sustentável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso de pesticidas agrícolas</li> <li>· Uso de fertilizantes</li> <li>· Percentual de terra arável irrigada</li> <li>· Uso de energia na agricultura</li> <li>· Terra arável per capita</li> <li>· Área afetada por salinização registrada na água</li> <li>· Educação agrícola</li> </ul>

Fonte: Ribeiro, 2000, p. 21- 23 – Adaptado pelo autor

Na dimensão, *institucional* Ribeiro (2000, p. 24-26) apresenta as variáveis: *integração entre meio ambiente e desenvolvimento na tomada de decisão; ciência para o desenvolvimento sustentável; instrumentos e mecanismos jurídicos internacionais; informação para a tomada de decisão e fortalecimento dos papéis dos grupos principais*

QUADRO 13.

Quadro 13: Quadro da dimensão institucional

<b>INSTITUCIONAL</b>	<b>Integração entre meio ambiente e desenvolvimento na tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estratégias de desenvolvimento sustentável</li> <li>· Integrar contabilidade ambiental e econômica</li> <li>· Mandato de avaliação de impacto ambiental</li> <li>· Conselho para desenvolvimento sustentável</li> </ul>
	<b>Ciência para o desenvolvimento sustentável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cientistas e engenheiros por milhões de habitantes</li> <li>· Cientistas e engenheiros engajados em pesquisa e desenvolvimento por milhões de habitantes</li> <li>· Despesas em pesquisa e desenvolvimento como percentual do PIB</li> </ul>
	<b>Instrumentos e mecanismos jurídicos internacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Retificação de concordância global</li> <li>· Implementação de concordância global ratificada</li> </ul>

Quadro 13: Continuação

	<b>Informação para a tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Linhas telefônicas por 1000 habitantes</li> <li>· Acesso a informação</li> <li>· Programas governamentais para estatística ambiental nacional</li> </ul>
	<b>Fortalecimento dos papéis dos grupos principais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Representação do grupo maior em conselhos nacionais para desenvolvimento sustentável</li> <li>· Representação de minorias étnicas e povos indígenas em conselhos nacionais para desenvolvimento sustentável</li> <li>· Contribuição das ONG's para o desenvolvimento sustentável</li> </ul>

Fonte: Ribeiro, 2000, p. 24- 26 – Adaptado pelo autor

### 2.5.7 Modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI)

Este modelo, de acordo com Bittencourt (2006), é o mais adequado para se mensurar a sustentabilidade nas diversas dimensões, uma vez que possui uma característica de ter seus indicadores adaptáveis ao contexto, à região e às particularidades locais.

No modelo adaptado para o Brasil, Bittencourt (2006) apresenta três dimensões para avaliar a sustentabilidade.

Na *dimensão econômica*, Bittencourt (2006, p. 159) apresenta a questão do impacto econômico direto aos clientes, fornecedores, funcionários, investidores e acionista, e setor público.

Na *dimensão ambiental*, Bittencourt (2006, p. 159) apresenta, a questão do impacto no ambiente, em relação a materiais, energia, água, biodiversidade, emissões de resíduos, fornecedores, produtos e serviços, adequação à legislação e transporte.

Para a *dimensão social*, Bittencourt (2006, p. 159) subdivide em categorias e enfatiza a importância de se aprofundar nesta questão. Apresenta-se como categoria práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade sobre produtos e serviços.

Quadro 14: Quadro de dimensões da sustentabilidade

DIMENSÃO	CATEGORIA	ASPECTO
Econômica	Impactos Econômicos Diretos	Clientes Fornecedores Investidores Funcionários Serviço Público
Ambiental	Impactos Ambientais	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões e Ruídos Fornecedores Produtos e serviços Adequação à legislação Transporte
Social	Práticas Trabalhistas	Emprego Relações com funcionários Saúde e segurança Treinamento e educação Diversidade e Oportunidade
	Direitos Humanos	Estratégia e gestão Não-discriminação Liberdade de associação e de negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado e compulsório Procedimentos disciplinares Procedimentos de segurança Direitos Indígenas
	Sociedade	Comunidade Suborno e corrupção Contribuições políticas Competição e política de preços
	Responsabilidade sobre produtos e serviços	Saúde e segurança dos consumidores Produtos e serviços Propaganda Respeito à privacidade

Fonte: Bittencourt, 2006, p. 159.

### 2.5.8 Modelo de indicadores propostos pelo IBGE

Este modelo, também apresentado por Rodrigues (2006), deriva do “Livro Azul”, lançado em 1996 pelo CSD e adaptado para o Brasil pelo IBGE no ano de 2004. São apresentadas três dimensões da sustentabilidade: *social econômica e institucional* (RODRIGUES, 2006).

Os indicadores apresentados são, na maioria, de primeira geração e como crítica a este modelo, está a inexistência de mensuração de pesos QUADRO 15.



Quadro 15: Variáveis utilizadas no indicador de desenvolvimento

DIMENSÃO	CATEGORIA	ASPECTO
SOCIAL	População	Taxa de crescimento populacional
		População e terras indígenas
	Trabalho e rendimento	Concentração de renda índice de Gini
		Taxa de ocupação
		Rendimento familiar per capita
		Rendimento médio mensal
	Educação	Taxa de Escolaridade
		Taxa de Alfabetização
		Escolaridade
	Saúde	Esperança de vida ao nascer
		Taxa de mortalidade infantil
		Taxa de uso de métodos contraceptivos
		Oferta e serviços básicos de saúde
		Doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado
Habitação	Adequação a moradia	
Segurança	Coeficiente de Mortalidade por homicídios	
	Coeficiente de Mortalidade por acidentes de transporte	
ECONÔMICA	Quadro econômico	Produto Interno Bruto
		Taxa de investimento
		Balança comercial
		Grau de endividamento
	Padrões de produção e consumo	Consumo de energia per capita
		Intensidade energética
		Participação de fontes renováveis sobre a energia
	Consumo mineral per capita	
INSTITUCIONAL	Quadro Institucional	Realização de acordos globais
		Existência de conselhos municipais
	Capacidade Institucional	Gastos com pesquisa e desenvolvimento
		Gasto público com proteção ao meio ambiente
		Acesso à serviços de telefonia
		Acesso a internet

Fonte: Rodrigues, 2006, p. 32

### 2.5.9 Modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras.

O modelo apresentado por Bezerra (2007, p. 102) possui suas dimensões definidas: *aprendizado e conhecimento*, gerado pelo corpo de profissionais que atuam na incubadora de empresas; *finanças*, capacidade da incubadora para gerar recursos próprios para não depender exclusivamente do aporte de recursos externos para seu funcionamento; *processos internos*, desempenho de suas funções com a maior eficiência; e *demandantes de serviços*, verificar a satisfação daqueles que utilizam determinado produto ou serviço QUADRO 16.

Quadro 16: Variáveis utilizadas nos indicadores estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIA	ASPECTO
Aprendizado e conhecimento	Satisfação dos colaboradores	Envolvimento nas decisões estratégicas Acesso às informações Perspectiva de crescimento profissional Ambiente de trabalho
	Tecnologia	Produtividade Serviço prestado Satisfação Atendimento das necessidades
	Empowerment	Experiência profissional Programas de capacitação Inovação em atividades
Finanças	Receita própria	Receita própria
	Investimentos	Qualidade de investimentos
Processos internos	Inovação	Gestão de projetos Vigilância tecnológica Troca de experiências com outras incubadoras Interação com instituições de pesquisa
	Qualidade das operações	Elaboração e manutenção do plano de negócios das empresas Integração das empresas com o mercado Acesso ao aporte financeiro por parte das empresas Transferência de tecnologia às empresas
Demandantes de serviços	Satisfação	Conhecimento gerencial das empresas Conhecimento técnico das empresas Instalações da incubadora Serviços comuns da incubadora Serviços de assessoria da incubadora

Fonte: Bezerra, 2007 p. 102

#### 2.5.10. Método para avaliação e indicadores de sustentabilidade organizacional

Neste modelo, criado por Oliveira, (2002, p. 86) para mensurar a sustentabilidade organizacional, apresentam-se as dimensões: *social, econômica, espacial e cultural*. Percebe-se neste modelo uma aproximação e uma preocupação com a qualidade QUADRO 17.

Quadro 17 -: Dimensões e indicadores do modelo M.A.I.S.

DIMENSÃO	INDICADOR
Sustentabilidade Social	Existência de política para Responsabilidade Social
	Existência de política de segurança e Saúde Ocupacional
	Existência de Projetos Sociais, Geração de Emprego e Renda
	Participação em Entidades de Classe e de Desenvolvimento Local
	Inexistência de Trabalhos Forçados e Trabalho Infantil
	Inexistência de Compensações
	Inexistência de Discriminações por Qualquer motivo
	Inexistência de Práticas Disciplinares
	Adequação da Jornada de Trabalho
	Programa de Saúde e Segurança dos Envolvidos
Liberdade de Associação, Ambiente de Trabalho adequado	

Quadro 17 -: Continuação

Sustentabilidade Econômica	Existência de Política para a Qualidade Definição de Metas e Objetivos para a Qualidade Auditoria Interna e Externa Controle de Não-conformidades Medição e Monitoramento de Processos, Produtos e Serviços Determinação de Requisitos Relacionados ao Processo Análise Crítica Existência de Documentação e de Manuais de Qualidade Existência de Dispositivos da Medição e Monitoramento Controle de Dispositivos da Medição e Monitoramento Satisfação de Clientes
Sustentabilidade Espacial	Existência de Planejamento Estratégico Determinação de Objetivos e Metas para Longo Prazo Obediência a Requisitos Legais e outros Requisitos Análise Crítica do Produto ou Serviço Análise Crítica do Processo Avaliação de Fornecedores Análise do Ciclo de Vida Atuação com Ética Organizacional Melhoria Contínua
Sustentabilidade Cultural	Comprometimento de organização com Qualidade Comprometimento de organização com O Meio Ambiente Comprometimento de organização com Qualidade de Vida Comprometimento de organização com Responsabilidade Social Comunicação Interna Comunicação Externa Análise Crítica pela Organização Controle de Documentos Prática do Exercício de Cidadania Aprendizagem Organizacional

Fonte: Oliveira, 2002, p.86

### 2.5.11 Modelo da sustentabilidade de ONGs

Neste modelo sugerido por Valadão Junior e Sousa (2006, p. 4), os conceitos propostos são oriundos de Sachs (1997) e Oliveira (2002), que, em seus estudos, “associaram os indicadores às normas padronizadas - Norma ISO 9000, gestão de sistemas de qualidade; Norma ISO 14000, Gestão ambiental; à Norma BS 8800, análise dos sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional e a Norma SA 8000, parâmetros de verificação da responsabilidade social das organizações”. As dimensões são: *econômica, social e cultural* (QUADRO 18).

Quadro 18: categorias e indicadores de sustentabilidade

CATEGORIA	CONCEITOS PROPOSTOS POR SACHS	INDICADOR
Sustentabilidade Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alocação eficiente de recursos</li> <li>Fluxo constante de investimentos públicos e privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de metas e objetivos</li> <li>Existência de política para a qualidade</li> <li>Gerenciamento de riscos e crises</li> <li>Auditorias interna e externa</li> <li>Infra-estrutura adequada</li> <li>Satisfação dos atendidos</li> <li>Gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços</li> <li>Avaliação e resultados da ONG</li> </ul>
Sustentabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de um processo de desenvolvimento sustentado para uma sociedade justa pela geração de emprego e renda</li> <li>Busca da qualidade de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geração de emprego e renda</li> <li>Capacitação e desenvolvimento de pessoas</li> <li>Programa de saúde e segurança dos envolvidos</li> <li>Sistema de trabalho socialmente aceito</li> <li>Integração com a sociedade</li> </ul>
Sustentabilidade Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de desenvolvimento com raízes endógenas</li> <li>Capacidade de manter a diversidade de culturas e valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de código de conduta organizacional</li> <li>Adequação comunicações internas e externas</li> <li>Imagem da organização</li> <li>Análise crítica pela organização</li> </ul>

Fonte: Valadão Júnior e Sousa, 2006, p. 4

### 2.5.12 Proposta ISE – CISE (2007)

O modelo apresentado é uma proposta do Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial (CISE, 2007, p5), FGV/SP, BOVESPA, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Internacional Finance Corporation, Instituto Ethos, Ministério do Meio Ambiente e Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Apresentam-se indicadores que avaliam: a *dimensão geral*, a *natureza do produto*, a *governança e econômicofinanceira e socioambiental*.



Figura 5: Proposta ISE para mensurar a sustentabilidade  
Fonte: CISE, 2007, p.5, adaptado pelo autor.

### 2.5.13 Modelos não acadêmicos

Os modelos não acadêmicos foram apresentados por serem considerados relevantes, pois são largamente adotados por empresas. Na grande maioria dos casos, são modelos empíricos e que merecem destaque (PASA, 2004).

Indicadores Ethos de responsabilidade social (2006) – consiste em indicadores que mensuram a auto-avaliação das empresas no que se refere a valores éticos, transparência, interação entre o público interno, o meio ambiente, os fornecedores, o governo e os grupos de interesses.

Mediante o uso de *check-list*, é possível mensurar as ações sociais e classificá-las.

Os *check-lists* foram estruturados da seguinte forma: itens que abrangem o começo da implementação da estratégia (estabelecimento da visão, missão, ética, auditorias e prestações de contas), o meio ambiente (política e operações, minimização de resíduos, prevenção da poluição, uso eficaz de energia e água, projeto ecológico), o local de trabalho (política geral, diversidade, assédio sexual, treinamento / educação / desenvolvimento profissional, delegação de poderes, remuneração e incentivos, reduções do quadro e demissões, equilíbrio entre trabalho e família, saúde / segurança / bem estar), comunidade (global, trabalho voluntário, filantropia, educação, outros projetos comunitários), mercado (produtos e serviços, outras idéias relativas à doações a entidades) e itens relacionados aos direitos humanos (PASA, 2004, p. 74).

### SA 8000 – Standard for Social Accountability

Este modelo é “uma norma” (PASA, 2004, p. 75) elaborada pela Social Accountability International (SAI) que se propõe a promover o desenvolvimento voluntário de padrões mínimos de responsabilidade social. Esta norma relaciona-se a nove macroáreas, que são mensuradas por indicadores.

### BS 8800 British Standard 8800

Esta norma é considerada como ferramenta para direcionar ações relativas à segurança e à saúde do trabalho, com o intuito de gerenciar a dimensão social interna, ou seja, de oferecer melhores condições de trabalho para que os profissionais inseridos na empresa possam desempenhar seu trabalho (PASA, 2004).

### OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Assessment Series

Desenvolvida em compatibilidade com as normas ISO adotadas no Brasil: Norma ISO 9001, referente à qualidade; e Norma ISO 14001 referente ao meio ambiente objetiva integrar a área de segurança e de saúde do trabalho com a área da qualidade e meio ambiente, aproximando-os para o meio social empresarial (PASA, 2004).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

O tipo de pesquisa escolhida para esta dissertação foi a pesquisa descritiva, uma vez que pretendeu-se descobrir inicialmente a percepção dos diversos autores envolvidos na gestão dos Centros Vocacionais Tecnológicos em relação aos parâmetros de desempenho do projeto.

As pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características de determinados fenômenos e estabelecer as relações entre variáveis obtidas por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados (FIGUEIREDO, p.97. 2007).

De acordo com Gil (1999), pesquisas descritivas são aquelas que também podem descobrir a existência de associações entre variáveis.

Quanto à natureza da pesquisa, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e de profundidade com os sujeitos envolvidos nas unidades do CVTs de Uberaba e da região metropolitana de Belo Horizonte e na Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do estado de Minas Gerais.

Malhotra (2001) atribui à pesquisa qualitativa a possibilidade de uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, classificando os dados de modo mais completo.

As pesquisas qualitativas trabalham com dados não quantificáveis, coletam e analisam materiais e insumos poucos estruturados, requerem o máximo de envolvimento do pesquisador. Desse modo, esse tipo de pesquisa produz grandes quantidades de dados narrativos, dispensando grandes amostras (FIGUEIREDO, 2007, p. 97).

Quanto ao método da pesquisa, foi inicialmente documental e bibliográfico, para que sejam levantadas as premissas necessárias à realização de um estudo de campo.

Vergara (2003) define a investigação documental como aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza e bibliográfica como uma investigação, em base de dados, como livros publicados, banco de dados, revistas, jornais e demais materiais que podem ser acessados pela internet pelo público em geral.

As pesquisas de campo valorizam o aprofundamento das questões propostas e como consequência seu planejamento apresenta maior flexibilidade, podendo ocasionar uma reformulação de seus objetivos ao longo da pesquisa. Estuda-se um único grupo ou comunidade levando em conta sua estrutura social, ou seja ressaltando a interação entre seus componentes. Dessa forma , o estudo de campo tende a utilizar

muito mais técnicas de observação do que de interrogação. A pesquisa é desenvolvida basicamente por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes a fim de captar explicações e interpretações a respeito do que ocorre no grupo (FIGUEIREDO, 2007, p.103, 104).

Vergara (2003) conceitua pesquisa de campo como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo

### 3.2 Unidade de análise

A dissertação teve como unidade de análise os Centros Vocacionais Tecnológicos instalados em Uberaba e na região metropolitana de Belo Horizonte.

Vergara (2003) argumenta que a definição da unidade de análise pode ser uma amostra não probabilística pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2003).

O critério adotado para a seleção dos CVTs levou em consideração a facilidade de acesso.

Este trabalho seguiu alguns critérios para a investigação nos CVTs:

- a) Estar em funcionamento.
- b) Localizar-se na região metropolitana de Belo Horizonte;
- c) trabalhar com as unidades que possuam laboratórios vocacionais de eletroeletrônica, fruticultura, madeira e móveis;
- d) realizar a investigação por motivos de acessibilidade.

### 3.3 Unidade de observação

Os sujeitos entrevistados na pesquisa foram os profissionais envolvidos na estruturação e gestão dos CVTs subordinados à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais e das unidades dos CVTs.



O perfil dos entrevistados está aqui apresentado no quadro 19 por unidade, em que a caracterização se fez da seguinte forma:

Quadro 19 - Identificação dos entrevistados por número da entrevista, estrutura de locação.

<b>Número da Entrevista</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Cargo Funcional</b>
1 2	SECTES	Coordenador da Assessoria de Comunicação Assessor de Comunicação
3 4 5	Nova Lima	Coord. Geral do CVT Coord. do Núcleo de Atendimento ao Empreendedor Coord. de Laboratório Vocacional Presidente ou responsável pela ONG
6 7 8 9	Sabará	Coord. Geral do CVT Coord. do Núcleo de Atendimento ao Empreendedor Coord. de Laboratório Vocacional Presidente ou responsável pela ONG
10 11 12	Sete Lagoas	Coord. Geral do CVT Presidente ou responsável pela ONG Coord. do Núcleo de Atendimento ao Empreendedor Coord. de Laboratório Vocacional
13 14	Uberaba	Coord. do Núcleo de Atendimento ao Empreendedor Coord. de Laboratório Vocacional
Fonte: Elaborado pelo autor.		

### 3.4 Procedimentos para a coleta dos dados

A coleta dos dados foi realizada inicialmente, por meio de pesquisa documental, - normas, portarias e legislação-, no portal de inclusão digital da SECTES e em fontes eletrônicas do Governo Federal, como MC, MCT, MDIC, MEC, Minc e MPOG, e do Governo do Estado de Minas Gerais.

Estes documentos serviram como base inicial para a estruturação do projeto, bem como para a elaboração desta dissertação.

A pesquisa bibliográfica apoiou-se na literatura especializada, revistas, sites, artigos, teses e dissertações na base de dados de universidades nacionais de grande relevância e nas bases de dados eletrônicas (EBSCO, PROQUEST, REDALYC, SAGE), além das organizações internacionais (CEPAL, OECD, ONU) e outras de caráter nacional, que contribuíram com informações e dados relevantes para esta dissertação.

Na terceira etapa, foram realizadas pesquisas de campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos envolvidos nos CVTs definidos pelo seguinte critério:

- a) entrevistas com os responsáveis pela implantação dos Centros Vocacionais Tecnológicos, que se encontraram em sua maioria na grande maioria instalados na SECTES; e
- b) entrevistas de profundidade com os responsáveis pela gestão dos Centros Vocacionais Tecnológicos (presidentes de ONGs coordenadores gerais, coordenadores das incubadoras e coordenadores de laboratórios).

A pesquisa de campo é desenvolvida basicamente por meio de entrevistas com informantes a fim de captar explicações e interpretações a respeito do que ocorre no grupo, estas valorizam ainda o aprofundamento das questões propostas e como consequência seu planejamento apresenta maior flexibilidade, podendo ocasionar uma reformulação de seus objetivos ao longo da pesquisa (FIGUEIREDO, 2007, p. 103).

No procedimento adotado em todas as pesquisas de campo houve inicialmente um contato com os responsáveis pela coordenação do projeto e solicitação de autorização para a realização deste estudo, mediante documentação formal encaminhada à SECTES, a qual atribuiu-se a responsabilidade de encaminhar esta correspondência, notificando sobre a pesquisa e indicando o nome do responsável à execução que ficaria de se identificar. Um questionário semi-estruturado contendo cinco perguntas abertas, a serem respondidos pelos entrevistados, e outro questionário de percepção, no qual o entrevistador foi anotando algumas características e particularidades da unidade de observação, como a contextualização da criação do CVTs em questão; e, com base neste material colhido, foi possível realizar, por meio da metodologia do DSC, uma análise das entrevistas e um maior aprofundamento quanto ao tema de investigação.

### 3.5 Procedimentos de análise dos dados

De acordo com Gil (2002, p. 133):

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e aos pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. A redução dos dados consiste em um processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo. A categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga decidir e concluir a partir deles. A interpretação será a descrição dos dados, buscando acrescentar algo ao questionamento existente sobre o assunto.

Para as pesquisas sociais, o uso de questões abertas ampliou a expressão do pensamento dos pesquisados. A intenção foi aprofundar nas razões subjacentes à escolha por uma das alternativas de respostas quanto às questões formuladas na pesquisa.

A categorização das respostas foi condição de cientificidade, na medida em que as respostas foram distribuídas em classes para a distribuição de ocorrências. Esta metodologia é denominada DSC – Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2000).

O DSC é uma forma de representar a opinião coletiva por meio de um discurso da realidade. Tal discurso difere das demais formas de resgatar o pensamento coletivo; entre outros traços, pelo fato de que o discurso da realidade produzido com o DSC é um discurso direto, sem (ou com pouca) mediação e que, sem deixar de ser objetivo, foge do distanciamento científico/formal das tabelas, dos gráficos, e mesmo das teorizações explicativas, que constituem, com frequência, mais uma retórica da objetividade do que, necessariamente, uma prática desta (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005).

As respostas do roteiro de perguntas abertas foram interpretadas utilizando a metodologia do DSC, por ser é mais apropriada a um conjunto de respostas para perguntas abertas, já que, a partir do ponto de vista de quem constrói ou atua no processo da investigação, é essencial na perspectiva da efetividade.

O DSC utiliza “quatro figuras metodológicas, elaboradas para ajudar a organizar e tabular depoimentos de demais discursos, condição prévia que nos parece indispensável para uma boa análise e interpretação dos depoimentos” (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2000, p. 17). Estas figuras são:

Ancoragem: diz-se que o depoimento está ancorado quando é possível encontrar nele traços explícitos de teorias, conceitos, ideologias e que estejam internalizados no indivíduo.

Idéia Central: as informações que permitem traduzir o essencial do conteúdo explicitado nos depoimentos.

Expressões-chave: são transcrições literais de partes dos depoimentos, buscando a literalidade do depoimento. Estas servem como prova do discurso-empírico da verdade das idéias centrais e das ancoragens.

Discurso do Sujeito Coletivo: busca resgatar o discurso como signo de conhecimentos dos próprios discursos, utilizando a literalidade dos depoimentos para compor um depoimento que representa, com suas próprias palavras, a essência da totalidade de todos eles.

O DSC tem com objetivo:

Reconstruir, com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos síntese quantos se julgue necessário para expressar uma dada “figura”, ou seja, um dado pensar ou representação social sobre o fenômeno. O DSC é, assim, uma estratégia metodológica com vistas a tornar mais clara uma dada

representação social e o conjunto das representações que conforma um dado imaginário (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2000, p. 19).

Dessa forma, as perguntas abertas do roteiro, foram organizadas por meio da seguinte proposição: a) foram analisados os depoimentos e, a partir daí, extraídos de cada um deles as diferentes, porém, complementares idéias centrais e suas respectivas expressões-chave; e b) foram agregadas as idéias centrais e/ou suas expressões chave para obter o DSC (LEFEVRE; LEFEVRE; TEIXEIRA, 2000).

De posse dos dados coletados por meio dos roteiros, fez-se a análise e interpretação das percepções dos atores envolvidos no projeto e que se encontram trabalhando na Secretaria de Ciência e Tecnologia em Belo Horizonte e dos envolvidos no projeto e que se encontram nos municípios onde a pesquisa foi realizada.

Para uma melhor interpretação destes resultados colhidos nas unidades do CVT nas regiões investigadas, optou-se por elaborar a metodologia do DSC, em quatro momentos distintos.

Primeiramente, foram analisados os dados individuais de cada unidade investigada, contentando todos os sujeitos envolvidos nos CVTs. A idéia inicial é apresentar um discurso do sujeito coletivo, particular de cada unidade, uma vez que a construção dos indicadores deve-se balizar pelas características locais, e para cada situação haverá uma relevância quanto ao critério do indicador.

Em um segundo momento, realizou-se outro DSC, contemplando todos os discursos das unidades dos CVTs investigados, com o objetivo de buscar um entendimento amplo dos critérios da sustentabilidade destes.

No terceiro momento, foi realizado outro DSC com os integrantes da estrutura da SECTES em Belo Horizonte, com o intuito de identificar a percepção da sustentabilidade por parte dos envolvidos no projeto.

E, finalizando, realizou-se um último DSC, correlacionando os diferentes pontos de vista mencionados no discurso composto responsáveis pela gestão das unidades dos CVTs e responsáveis pelas ONGs com os discursos apresentado pelos integrantes da SECTES envolvidos no projeto.

Também foi correlacionado o resultado dos discursos sobre os fatores da sustentabilidade com aqueles pertencentes à pesquisa bibliográfica e documental que será apresentado como sugestão os possíveis indicadores de sustentabilidade para os CVTs.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações dispostas neste capítulo estão divididas em unidades. Primeiramente, apresenta-se a caracterização do Programa Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT).

Para cada CVT observado procedeu-se à caracterização, com um breve histórico e um perfil das variáveis demográficas e ocupacionais dos envolvidos.

Na unidade seguinte, apresentam-se os resultados, a partir do discurso do sujeito coletivo de todas as unidades investigadas.

Na penúltima unidade, apresenta-se o comparativo dos modelos pesquisados na bibliografia, a proposta das dimensões e seus respectivos indicadores, para avaliar a sustentabilidade dos CVTs.

Na última unidade, apresenta-se a análise dos resultados relacionados aos objetivos deste trabalho.

### 4.1 Unidade de Análise – *Os Centros Vocacionais Tecnológicos*

Os Centros Vocacionais Tecnológicos são unidades de ensino profissionalizantes criadas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, a partir do Plano Pulir anual (PPA-2004-2007) (AÇÃO 001F) (BRASIL, 2006). Surgiram da fundamentação de um projeto originalmente definido como “Capacitação Tecnológica da População: Centro Vocacional Tecnológico – Projeto Básico” (BRASIL, 2006, p. 3), implantado no Estado do Ceará, no período de 1995 a 2002, pelo deputado Ariosto Holanda. Inicialmente, apresentava como característica servir de apoio prático à área de Ciências, possibilitando, além, da participação de alunos e professores de escolas públicas, bem como à área acadêmica, em sua missão de realizar seus projetos de extensão.

Conceitua-se CVTs como:

Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs), além de unidades de ensino e de profissionalização, centros voltados para a difusão do acesso ao conhecimento científico e tecnológico de conhecimentos práticos na área de serviços técnicos e para a transferência de conhecimentos tecnológicos na área de processo produtivo.

Os CVTs estão direcionados para a capacitação tecnológica da população, como uma unidade de formação profissional básica, de experimentação científica, de investigação da realidade e prestação de serviços especializados, levando-se em conta a vocação da região onde se insere, promovendo, a melhoria dos processos produtivos (BRASIL, 2006, p. 1).

Em resumo, os CVTs constituem-se em “centros de excelência”, disponível em ([www.inclusaodigital.mg.gov.br](http://www.inclusaodigital.mg.gov.br)), acessado em 29/09/2007. São orientados para a capacitação da população, de acordo com a vocação local da região. Com isso, a estruturação dos centros é composta por laboratórios vocacionais, salas de acesso às TIC, contanto com internet e equipamentos para videoconferência. Possuem uma incubadora para catalisar e transformar na prática o desenvolvimento local e sustentável.

De acordo com o Ministério da Ciência e Tecnologia MCT, (BRASIL, 2006, p. 3) a função e a aplicabilidade dos CVTs compreendem:

- a) Garantir a “difusão do conhecimento científico-tecnológico”, promovendo a popularização da ciência;
- b) “capacitação técnica de recursos humanos, por meio de cursos de qualificação” para que seja possível a geração de renda e emprego aos excluídos;
- c) “aproveitamento das oportunidades locais (arranjos ou processos produtivos locais) e vocações das regiões”, para que as micro e pequenas empresas tenham condições de serem competitivas;
- d) “incentivar, articular e promover o desenvolvimento do empreendedorismo, por meio da capacitação e/ou atualização tecnológica e gerencial”;
- e) “promover a Inclusão Digital da População”, de acordo com as premissas básicas do Governo Federal;
- f) “apoio ao Ensino e Capacitação à Distância”;
- g) “promover a Incubação de Cooperativas, Micro e Pequenas Empresas”;
- h) “apoio ao Ensino Formal de Educação”;
- i) “promover a difusão de tecnologias apropriadas, como um meio para buscar a diminuição das diferenças regionais e permitir o desenvolvimento harmônico das mesmas”;
- j) “apoiar o desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos que viabilizem o aumento da competitividade e a melhoria dos bens e serviços prestados pelas empresas da região”;

Caracteriza-se com estes itens a real intenção do programa de promover a inclusão social, apoiado na inclusão digital, isto é, a difusão e universalização do conhecimento capaz de gerar a formação do cidadão brasileiro, como tentativa de reduzir as diferenças sociais do País.

Para que os CVTs sejam instalados, faz-se necessário cumprir alguns requisitos ou “Critérios e Enquadramento de Projetos para o apoio à implantação de CVTs”(BRASIL, 2006, p. 7), - definidos pelos órgãos ligados à transferência de recursos e pelo MCT. Dentre estes, identificam-se em grau de importância as seguintes características:

- a) Torna-se necessária a parceria entre órgãos governamentais e não-governamentais, sendo primordial e obrigatória a articulação com instituições de ensino federais, estaduais e municipais, que podem disseminar o conhecimento por meio de estratégias presenciais nas próprias salas do CVT ou das salas de videoconferências pelo processo virtual.
- b) Outra articulação que se faz presente a esta implantação é a participação dos agentes dos sistemas de Ciência Tecnologia e Informação em sintonia com os órgãos estaduais e municipais, estes últimos quando da existência de uma estrutura responsável.

Esta é uma característica marcante dos CVTs, que se encontram inseridos em ambientes de variáveis peculiares e distintas. Para que o programa possa obter resultados efetivos, é importante que exista, em termos de parcerias, um compartilhamento financeiro e de gestão. Isso permite que diversas concepções possam ser formuladas para um CVT, tanto em questão de infra-estrutura quanto na questão da contrapartida financeira.

O Proponente (ou convenente) “é o órgão da administração pública direta, autárquica ou fundacional, empresa pública ou sociedade de economia mista de qualquer esfera de governo ou organização particular com a qual a administração federal pactua a execução de programa, projeto/atividade ou evento mediante a celebração de convênio” (IN STN nº1/97) (BRASIL, 2003).

Quanto à infra-estrutura, recomenda-se a não construção de edificações, e sim o uso de espaço público existente, realizando, se necessário a adequação. O MCT permite que sejam feitas reformas, desde que estas estejam de acordo com as normas da lei vigente para o convênio.

Nos casos em que o Projeto contemplar a execução de alguma obra, reforma e/ou adequação de infra-estrutura, é necessário a comprovação do exercício pleno dos

poderes inerentes à propriedade do imóvel, mediante certidão emitida pelo cartório de registro de imóveis competente (escritura ou termo de cessão de direitos por no mínimo 20 anos), bem como o projeto de engenharia civil da referida obra, devidamente assinado por profissional habilitado pelo Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) (BRASIL, 2003).

O convênio firmado deve ser realizado com um proponente, que no ato da assinatura, acorda com o compromisso de construir um desenvolvimento econômico e social, mediante a execução de ações que possibilitem a exclusão social e digital.

É importante lembrar que o proponente receberá os recursos financeiros provenientes do convênio firmado, a serem depositados em conta específica para fins do convênio. Para tal, o conveniente deverá estar em situação de regularidade a ser comprovada pelos documentos exigida na IN nº1/97 Art. 3º, bem como comprovar o exercício pleno dos poderes inerentes à propriedade do imóvel onde será implementado o CVT (BRASIL, 2003).

Quanto à infra-estrutura local, os CVTs são compostos de:

- a) 2 salas de Inclusão Digital: cada sala com 10 computadores, impressora, softwares atualizados e mobiliário ergonômico.
- b) 1 Sala de Videoconferência: com mínimo de 20 lugares, televisor, 1 câmera de documentos, câmera de videoconferência, microfone, módulo para entrada de dados para conexão de notebooks.
- c) Salas de Incubadoras de Empresas: com computadores e infra-estrutura necessária para o desempenho dos trabalhos,
- d) Laboratório Vocacional: em conformidade com a vocação econômica de cada região. Estes laboratórios serão montados com equipamentos necessários para a capacitação teórica e prática das atividades produtiva (BRASIL, 2003).

Os CVTs implantados devem atender à vocação local, em que estão inseridos e estar relacionados à atividade de produção mais significativa para a região em termos de geração de renda e emprego.

Cada Centro deverá atender às necessidades daquela população ou região. São importantes as informações sobre a(s) área(s) temáticas a serem abordadas pelo CVT, levando em consideração o potencial já existente ou à demanda local ou regional. (BRASIL, 2003).

Em Minas Gerais, a configuração inicial dos laboratórios vocacionais implantados nas unidades do CVT foi:



- a) **Laboratório de Eletroeletrônica**, voltado para a capacitação e desenvolvimento de atividades técnicas, intervindo nos processos produtivos de manutenção e instalação de sistemas elétricos de potência, dimensionamento de circuitos elétricos e manutenção de eletroeletrônicos diversos. O Laboratório tem o intuito de transmitir conhecimentos técnicos de Eletricidade e Eletrônica ao aluno, levando-o a compreender os fenômenos eletroeletrônicos utilizados na recepção de áudio e vídeo, na manutenção de TVs, sons e eletrodomésticos (MINAS GERAIS, 2005).
- b) **Laboratório de Cafeicultura**: direcionado para a capacitação em várias etapas do processo produtivo do café. O Laboratório, por meio de cursos, visa preparar e certificar, de maneira teórica e prática, os produtores de café da região de implantação do CVT (MINAS GERAIS, 2005).
- c) **Laboratório de Madeiras e Móveis**: voltados para o processo da madeira e suas produções. Tem por intuito criar processos técnicos para a aplicação do conhecimento teórico na produção de móveis e afins, trabalhando os tipos de madeira que o mercado possui, a importância do reflorestamento, os processos de segurança utilizados no processo de produção, bem como as técnicas aplicadas na linha de produção, levando em consideração os princípios da sustentabilidade (MINAS GERAIS, 2005).
- d) **Laboratório de Fruticultura**: voltado para o manejo de frutas, e a análise e seus processos: polpa minimamente processada, frutas desidratadas a vácuo, frutas em forma de cereais, doceificação do fruto, além do controle de qualidade e desenvolvimento de novos processos (MINAS GERAIS, 2005).

O fato de gerar emprego e renda deve contemplar ações que possibilitem a parceria entre os agentes, pois é importante ressaltar que onde supostamente sobrepõem às ações do CVT perante entidades locais já existentes é recomendável que se fortaleça a ação em conjunto.

Pelo fato de os CVTs serem configurados sobre articulações de parcerias, para que esta seja forte, torna-se importante a contrapartida do órgão local. Essa pode ser em parcelas financeiras, isto é, relacionadas aos custos de manutenção: pagamento de recursos humanos, material permanente e equipamentos, ou infra-estrutura; e disponibilização do local para a implantação do CVT. Quanto à implantação e a gestão dos CVTs, torna-se exigência para a seleção a elaboração de um “Modelo de Plano de Desenvolvimento Preliminar” (BRASIL,

2003) contendo informações técnicas e táticas, como documentos relacionados ao funcionamento, equipe de trabalho e funções desempenhadas, metodologias de trabalho e plano de treinamentos. Dentre outros documentos financeiros: orçamentários e planos de ação que possam garantir a sustentabilidade do programa após o período de implantação, que deve ser no mínimo de 18 (dezoito) meses.

Ainda necessário se faz dispor de critérios para avaliar e acompanhar o programa e suas ações. Nestes, devem constar, por sugestão do MCT: os indicadores de mensuração dos resultados e a periodicidade da mensuração. Esta sugestão de indicadores possui uma característica de avaliação subjetiva, limitada aos fatores econômicos e sociais.

Sugere-se que os indicadores sejam classificados em: a) Econômicos (ex: redução de importação, geração de renda, redução de mortalidade de empresas, aumento da participação no mercado interno e/ou externo, produtividade local, etc.) e b) Sociais (ex: geração de renda, melhoria das condições de trabalho, capacitação dos trabalhadores, IDH, etc); Outras classes de indicadores poderão ser incluídas como, por exemplo, os indicadores de desempenho (BRASIL, 2003).

#### 4.1.1 Caracterização dos CVTs investigados

##### 4.1.1.1 Unidade do CVT de Nova Lima

A unidade do CVT localizado na cidade de Nova Lima encontra-se em funcionamento e equipada com a infra-estrutura caracterizada como: 2 Salas de Inclusão Digital, montadas com dez computadores, uma impressora e mobiliário adequado, e 1 Sala de Videoconferência, contendo um televisor, uma câmera de documentos, uma câmera de videoconferência, microfones e estrutura para conexão de dados; as salas de incubadora, que agora são chamadas de Núcleo de Apoio ao Empresário (NAE), estão à disposição, contudo não está equipada conforme a documentação referencial do CVTs do MCT; e o Laboratório Vocacional encontra-se montado e em funcionamento, com toda a infra-estrutura direcionada à vocação local, definida pela prefeitura como vocação social de prestação de serviços.

O CVT funciona nos turnos da manhã, tarde e noite, oferecendo serviços de Escola de Informática básica e avançada e acesso à internet, como pesquisas e email.

O público beneficiado compõe-se na sua maioria de jovens e estudantes, que geralmente participam das atividades no turno da tarde, a partir das 12 horas, e a comunidade local, que utiliza a estrutura do CVT nos três turnos.

A média de utilização das salas de inclusão digital está entre 21 a 30 pessoas por dia, com uma média de tempo de acesso e utilização de duas horas.

Quanto à questão administrativa a unidade do CVT conta com o coordenador geral, cedido pela Secretaria de Educação, que desempenha suas funções em tempo integral, pois acumula as funções do coordenador do NAE, o qual saiu recentemente, por motivos de novas oportunidades, e da antiga coordenadora do Laboratório Vocacional.

A ONG que participa desta parceria exerce uma atuação forte, com a característica de possuir outros projetos que geram receitas próprias; e que se confundem com a atuação do CVT. O responsável pela ONG em seu discurso cita algumas ações da ONG como ações do CVT.

Uma característica relevante a ser comentada diz respeito ao critério de visibilidade e legitimidade do CVT. A população próxima conhece a unidade como o “CVT do Paulinho”, nome do presidente da ONG, o que acaba gerando uma identificação própria, e não que o CVT é um projeto do Governo do Estado de Minas.

O discurso do sujeito coletivo foi realizado com profissionais que apresentam os seguintes perfis: a coordenadora geral possui especialização em Psicopedagogia, atua no CVT há mais de um ano e esta na faixa etária entre 42 a 49 anos; o presidente da ONG Verde Novo possui segundo grau completo, com idade acima de 58 anos e atuação junto no CVT há mais de dois anos.

#### 4.1.1.2 Unidade do CVT de Sabará

A unidade do CVT de Sabará localiza-se no bairro General Carneiro. Foi a primeira unidade inaugurada, estando instalada desde 2005, em uma antiga estação da Rede Ferroviária Federal, que foi reformada. Funciona de segunda a sexta-feira, das 8 as 12 e das 14 às 18 horas.

Sua infra-estrutura consiste em: 2 Salas de Inclusão Digital, montadas e equipadas seguindo as especificações do projeto inicial do MCT; Sala de Videoconferência, adequada e em funcionamento; pela limitação do espaço, apenas uma pequena sala para atuação do NAE e outra que funciona como oficina de musica; e 1 Laboratório Vocacional, que se encontra montado e em funcionamento, com toda a infra-estrutura direcionada à vocação eletroeletrônica, mais especificamente na manutenção e montagem de computadores.

O CVT funciona oferecendo serviços de Escola de Informática básica, acesso à internet, como pesquisas e email. Tem ainda, a função de escritório e de posto de prestação de serviços básicos à população, como digitação de currículos.

O público beneficiado, em sua maioria, é a comunidade local, que utiliza os serviços do CVT, em média, uma hora e meia por dia.

Quanto à questão administrativa, a unidade de Sabará apresenta como particularidade o fato de todos os seus coordenadores – Geral, do NAE e do Laboratório Vocacional – estarem na faixa etária entre 26 a 33 anos e terem formação superior e tempo médio de experiência de um ano e meio.

O CVT é operado pela ONG Associação Cidade Feliz, que é gerida por um profissional com experiência considerável, formação acadêmica de segundo grau completo e idade entre 34 e 41 anos.

#### 4.1.1.3 Unidade do CVT de Sete Lagoas

A unidade do CVT de Sete Lagoas está instalada no campus da Faculdade Monsenhor Messias. É uma das unidades implantadas na primeira etapa, já tendo um ano e meio de funcionamento. Atende toda a comunidade local e os alunos da instituição, durante oito horas diárias de segunda a sexta feira.

Sua infra-estrutura, contempla: Salas de Inclusão, Sala de Videoconferência, e Incubadoras, todas aptas para um bom funcionamento, além de um Laboratório Vocacional. Contudo, devido à definição de este ter sido orientado para fruticultura, e não ter demanda para tal, ainda não está funcionando, apesar de estar totalmente montado.

Os serviços ofertados pelo CVT são: a escola de informática básica, o uso da internet para acesso a pesquisas e email, e a utilização para o desenvolvimento de trabalhos e serviço que seja necessário o uso do computador.

O CVT possui ainda uma boa variedade de cursos profissionalizantes, como Telemarketing e Auxiliar de escritório.

A média de utilização do CVT, incluindo os cursos e as Salas de Inclusão Digital e de 80 pessoas por dia, com um uso médio de acesso de uma hora.

Em relação à estrutura administrativa, a unidade de Sete Lagoas é gerida pela Fundação Educacional Monsenhor Messias, instituição filantrópica. Tem como coordenador

geral um funcionário público aposentado, que desempenha as atividades de gestão e articulação; a coordenadora do NAE é uma professora com titulação em Engenharia de Produção e a coordenadora do Laboratório Vocacional. Possui graduação em Engenharia de Alimentos. A estrutura conta ainda com alguns monitores, que realizam estágio remunerado de responsabilidade de Fundação.

#### 4.1.1.4 Unidade do CVT de Uberaba

A unidade do O CVT de Uberaba funciona no do parque tecnológico de Uberaba. Foi implantada em junho e entrou em funcionamento a partir de novembro de 2007, com a definição do Comitê Gestor para legitimar as parcerias.

O Comitê é composto por: ONG Fundação Criando, prefeitura, entidades representativas, sindicatos patronais e Associação Comercial.

A unidade do CVT funciona nos turnos da manhã e tarde, por limitação de mão-de-obra. Os estagiários que atuam na Sala de Inclusão Digital não recebem remuneração nem ajuda para deslocamento. Têm dificuldade de locação, uma vez que o CVT é uma antiga fazenda modelo para pesquisas.

O Laboratório Vocacional foi definido como madeira e móveis, em razão da grande oferta deste produto. Uberaba possui mais de 80 marcenarias e fábricas. Na estrutura do CVT existem: 1 Sala de Inclusão Digital, 1 Sala de Videoconferência e 1 Laboratório Vocacional, que não está equipado.

Mesmo precariamente, a unidade do CVT de Uberaba já atendeu 287 pessoas desde a inauguração, sendo que 256 fazem cursos em casa.

Quanto à gestão local, a coordenação geral está interinamente a cargo do Comitê Gestor e da governança local.

As atividades de coordenação do Laboratório Vocacional e do NAE são feitas por dois profissionais, de considerável vivência mercadológica e experiência. Ambos possuem graduação em Design de Produtos e Matemática, com orientação e enfoque na educação.

#### 4.1.2 Caracterização dos Respondentes

Na SECTES foram entrevistados os dois responsáveis pela Assessoria de Comunicação Social da Superintendência de Inclusão Digital, órgão responsável por toda a atualização do site de inclusão digital. Nos CVTs foram entrevistados três coordenadores gerais; quatro coordenadores dos laboratórios vocacionais, três dos coordenadores do NAE e dois gestores das ONGs, totalizando 14 respondentes.

Os dados da TAB. 1 apresentam a identificação e o perfil dos entrevistados.

Tabela 1  
Identificação e perfil dos entrevistados

		SECTES	Nova Lima	Sabará	Sete Lagoas	Uberaba
Sexo	Masculino	1	1	2	1	1
	Feminino	1	2	2	2	1
Idade	18 a 25 anos					
	26 a 33 anos	1	1	3	1	1
	34 a 41 anos	1		1	1	1
	42 a 49 anos		1			
	50 a 57 anos					
	Acima de 58 anos		1		1	
Tempo de Atuação	Menos de 1 ano					2
	de 1 a 2 anos	1	1		2	
	de 2 a 3 anos	1	2	4	1	
	de 3 a 4 anos					
	Acima de 4 anos					
Formação	2º Grau		1	1		
	Graduação	1	2			1
	Especialização	1	1	2	1	1
	Mestrado				1	
	Doutorado				1	
Cursos	Administração	1	2		1	
	Ciências Atuariais			1		
	Comunicação	1				
	Design de Produtos					1
	Eng. De Alimentos				1	
	Eng. de Produção				1	
	História			1		
	Matemática					1
	Psicopedagogia		1			
Sistemas de Informação			1			
Tempo de Inauguração	menos de 1 ano					1
	de 1 a 2 anos					
	de 2 a 3 anos		1	1	1	

Fonte: dados da pesquisa.

A atividade de gestão é realizada predominantemente por oito profissionais do sexo feminino e seis do sexo masculino.

Observou-se um público de sete respondentes com idade média, entre 26 a 33 anos, quatro dos entrevistados estão na faixa etária de 34 a 41 anos. Entre os profissionais responsáveis pela gestão das ONGs, apenas dois possuem idade acima de 58 anos.

Quanto aos profissionais que atuam na gestão das unidades do CVT, sete deles situam-se na faixa etária entre 26 e 33 anos, e em relação aos profissionais alocados na SECTES, a faixa etária predominante é de 34 a 49 anos.

Observou-se que oito profissionais atuam desde o início do projeto (2005); entre 1 a 2 anos de atuação no cargo, têm-se quatro profissionais; e com menos de um ano de atuação, apenas dois.

Das unidades investigadas, três possuem de 2 a 3 anos de funcionamento, enquanto que apenas uma é recente, na faixa entre 1 a 2 anos de funcionamento.

O perfil do público entrevistado apresenta seis profissionais com especialização, sendo que, quatro são graduados, dois possuem o segundo grau, e um tem a titulação de mestre e um tem titulação de doutor.

Ainda em relação à área de formação, percebe-se que do total de profissões apresentadas, quatro profissionais são formados em Administração, dois em Engenharia de Alimentos e um profissional para os demais cursos: Sistemas de informação, Psicopedagogia, Matemática, Engenharia de Produção, Engenharia de Alimentos e Ciências Atuariais.

#### 4.2 Apresentação dos Resultados

A apresentação dos resultados segue a ordem da caracterização dos respondentes, ou seja, inicialmente apresentam-se as questões realizadas com os integrantes da SECTES e em seguida com os CVTs investigados.

Para cada entrevistado foram formuladas quatro questões, que são apresentadas em forma de quadros, contendo as expressões chaves, as idéias centrais e o DSC.

#### 4.2.1 Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais

O DSC é a representação da opinião coletiva por meio de um discurso direto e objetivo da realidade, reconstituído com partes dos discursos individuais.

De acordo com as entrevistas realizadas na SECTES, a construção do DSC apresenta as seguintes repostas.

Em relação ao conceito de desempenho apresentando pelos respondentes observa-se no QUADRO 20 as seguintes Expressões Chave e suas Idéias Centrais:

Quadro 20 – DSC SECTES, significado do desempenho efetivo em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	É quando um <u>projeto é capaz de cumprir com seus objetivos</u>	Projeto é capaz de cumprir com seus objetivos
2	É a <u>realização do que você planejou com o que está acontecendo</u>	Realização do que você planejou com o que está acontecendo

Fonte : dados da pesquisa

Em relação ao conceito de desempenho, as respostas apresentadas direcionam para o seguinte DSC:

Efetividade em um projeto social pode ser considerada como a realização dos objetivos planejados dentro de condições preestabelecidas.

A segunda questão ao se referir ao conceito de sustentabilidade apresenta os seguintes resultados (QUADRO 21):

Quadro 21 – DSC SECTES, significado de sustentabilidade

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	É quando <u>uma estrutura é capaz de se garantir</u> , sendo ela pública ou não	Uma estrutura é capaz de se garantir
2	E a <u>capacidade de se caminhar com suas próprias pernas</u> , ou seja, <u>ser auto-sustentável</u> . <u>Pode ser uma forma de troca que não seja necessariamente em termos de retorno financeiro.</u>	Capacidade de se caminhar com suas próprias pernas  Ser auto-sustentável.  Pode ser uma forma de troca que não seja necessariamente em termos de retorno financeiro

Fonte : dados da pesquisa

Como resultado obteve-se o seguinte DSC:



Sustentabilidade é a capacidade de uma estrutura de se garantir, ou seja, ser auto-sustentável. É, especificamente sustentabilidade, pode ser entendida como uma sobrevivência que não seja necessariamente em termos de retorno financeiro.

Pela resposta apresentada no discurso, pode-se perceber a existência de uma preocupação de mostrar o que é sustentabilidade, que não precisa necessariamente ser financeira. Para a Assessoria de Comunicação da SECTES, sustentabilidade refere-se a uma questão mais ampla, enfocando a importância das parcerias.

Sobre a percepção das dificuldades encontradas para a efetivação de um projeto, o QUADRO 22, apresenta as respostas das entrevistas:

Quadro 22 – DSC SECTES - dificuldades na efetivação de um projeto.

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<u>Falta de dados e informações</u>	Falta de dados e informações
2	<u>A não adoção das parcerias</u>	A não adoção das parcerias

Fonte : dados da pesquisa

O discurso do Sujeito Coletivo apresentou:

Bem, as dificuldades podem estar diretamente relacionadas à falta de compromisso das parcerias, como, por exemplo, os atores locais, o que dificultaria a continuidade de um projeto, uma vez que necessitamos também de informações e dados

Em relação à mensuração do sucesso de um projeto, as respostas apresentam-se no QUADRO 23:

Quadro 23– DSC SECTES - avaliação do sucesso de um projeto de inclusão social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	Pelo <u>número de acessos utilizados e pela mensuração dos serviços</u>	Número de acessos utilizados e pela mensuração dos serviços
2	Pelas <u>informações que os CVTs encaminham</u> ou disponibilizam quanto a <u>inserção das pessoas que passaram pelo CVT e foram admitidas</u> ou que <u>abriram empresas.</u>	Informações que os CVTs encaminham  Inserção das pessoas que passaram pelo CVT e foram admitidas  Ou que abriram empresas.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

A mensuração do sucesso do projeto de inclusão social é medida pelo número de acessos aos serviços feitos pelo sistema de cursos virtuais e via sala de inclusão digital.

Também ainda mensuramos por intermédio dos CVTs que disponibilizam informações sobre a inserção de pessoas no mercado de trabalho e a abertura de novas empresas.

#### 4.2.2 Entrevistas com os coordenadores do CVT e gestores das ONGs

O discurso do sujeito coletivo dos integrantes das unidades do CVTs e dos responsáveis pela gestão das ONGs é apresentado no formato de quadros, contendo as expressões chaves, as idéias centrais e o DSC.

##### 4.2.2.1 Unidade de CVT e responsável pela ONG de Nova Lima

O QUADRO 24 apresenta as respostas sobre desempenho efetivo, dos respondentes da unidade do CVT de Nova Lima.

Quadro 24– DSC Nova Lima – significado de sustentabilidade

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	Significa <u>atender o público alvo</u> de acordo com as pesquisas e entrevistas do programa vida nova. <u>Atender as necessidades do seu público de acordo com a realidade local</u>	Atender o público alvo Atender as necessidades do seu público
2	É um projeto que pode dar certo <u>atingindo seus resultados</u> .	Atingindo seus resultados

Fonte : dados da pesquisa

O discurso do Sujeito Coletivo apresentou:

Desempenho efetivo em um projeto significa atender as necessidades do seu público alvo, para que um projeto possa garantir seus resultados.

Sobre o significado da sustentabilidade em um projeto social, o QUADRO 25 apresentou:

Quadro 25– DSC Nova Lima – significado de sustentabilidade em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	Seria conseguir <u>atender a população através de muitos cursos.</u> <u>Sucesso atender à demanda</u> Garantir a empregabilidade com profissionais qualificados.	Atender a população através de muitos cursos. Sucesso em atender.
2	<u>Conseguir atingir seus objetivos com a própria estrutura financeira humana e física.</u>	Conseguir atingir seus objetivos. Própria estrutura financeira humana e física.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

Sustentabilidade é alcançar os objetivos traçados, atender a população com a oferta de cursos, por meio de recursos próprios, humanos, financeiros e físicos, obtendo como resultado o sucesso.

Percebe-se nesses dois discursos que, pelo relato dos entrevistados em relação à questão da sustentabilidade e do desempenho efetivo em um projeto social, estão diretamente relacionados ao desempenho e as condições operacionais dos atores envolvidos na execução, sendo inicialmente de responsabilidade própria a garantia do sucesso.

O Para a investigação em relação às dificuldades na efetivação de um projeto, o QUADRO 26 apresenta-se como expressão chave e idéias centrais o seguinte:

Quadro 26– DSC Nova Lima- dificuldades na efetivação de um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<u>Evitar a evasão dos alunos nos cursos de inclusão digital.</u> <u>Falta de manutenção nos equipamentos.</u> <u>Melhor divulgação.</u>	Evitar a evasão. Falta de manutenção nos equipamentos. Melhor divulgação.
2	Obter <u>credibilidade dos parceiros.</u>	Credibilidade dos parceiros.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

A maior dificuldade em um projeto social está em duas dimensões na externa: a falta de credibilidade e de divulgação, quanto ao ambiente interno, a evasão da sala de aula e a falta de manutenção nos equipamentos.

Quanto às dificuldades para uma efetivação de um projeto social, o discurso apresenta uma dificuldade interna em relação à necessidade de manter os alunos em sala de aula e outra em termos de equipamentos, que podem muito bem serem administrados pelo próprio CVT.

Ao serem perguntados sobre o significado de um indicador, o QUADRO 27 apresenta as seguintes expressões e idéias:

Quadro 27– DSC Nova Lima – significado de um indicador

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	Busca de <u>resultados</u> . Fichas de <u>avaliação e desempenho</u> . <u>Relatórios de controles</u> (frequência).	Resultados, avaliação e desempenho. Relatórios de controles.
2	Algo <u>que mede alguma coisa</u> . <u>Medir a evolução e o desempenho</u> do meu projeto ou do CVT.	Que mede. Medir a evolução e o desempenho.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

Indicador é um instrumento que mede uma evolução ou um desempenho, podendo avaliar os resultados por meio de relatórios.

#### 4.2.2.2 Unidade de CVT e responsável pela ONG de Sabará

As respostas descritas no QUADRO 28, apresenta um discurso muito particular do CVT de Sabará:

Quadro 28– DSC Sabará – significado de desempenho efetivo em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<u>Alcançar os objetivos em busca do resultado</u> , atender aos objetivos e expectativas de respostas.  <u>Buscar contribuir para a inclusão digital e social</u> , conseguindo que o CVT de Sabará desempenhe efetivamente suas atividades de oferecer serviços, cursos que possibilitem a <u>qualificação profissional, acesso a informática e inserção social da comunidade</u> com auto sustentabilidade.	Alcançar os objetivos em busca do resultado.  Contribuir para a inclusão digital e social.  A qualificação profissional Acesso a informática e inserção social da comunidade.
2	<u>Obter resultados</u> positivos. Alcançar objetivos. <u>Qualificar, capacitar e formar pessoas</u> .	Obter resultados.  Qualificar, capacitar e formar pessoas.
3	Realização dos projetos de <u>modo eficiente</u> .	Modo eficiente.
4	Alcançar um resultado, atender aos objetivos e expectativas e propósitos.  Trabalhar em prol de um objetivo escrito em <u>busca de um resultado que possa melhorar uma realidade</u> .  Um projeto efetivo do NAE seria um projeto que <u>possa melhorar a realidade local, onde podemos trabalhar os conceitos de empreendedorismo, para aumentar o emprego e a renda da região de Sabará, criando novos caminhos para o emprego e ajudando as empresas a manterem-se no mercado</u> .	Busca de um resultado que possa melhorar uma realidade.  Possa melhorar a realidade local, onde podemos trabalhar os conceitos de empreendedorismo, para aumentar o emprego e a renda da região de Sabará.  Criando novos caminhos para o emprego e ajudando as empresas a manterem-se no mercado.

Fonte : dados da pesquisa

Como resposta à questão, sobre o que significa desempenho efetivo em um projeto social, o discurso é:

Desempenho efetivo em um projeto social possui um significado de qualificar, capacitar e formar profissionais, através do acesso à informática para que em um objetivo próximo estes possam se inserir na comunidade, melhorando uma realidade local e ofertando a possibilidade da geração de emprego e renda, criando assim novos caminhos para que empresas e pessoas possam se manterem no mercado, obtendo um resultado finalístico que a unidade do CVT almeja.

Em relação à sustentabilidade em um projeto social, a caracterização dos entrevistados foi representada no QUADRO 29, em relação às idéias e expressões:

Quadro 29– DSC Sabará – significado de sustentabilidade em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<u>Andar com as próprias pernas</u> Significa <u>possuir recursos próprios para desempenhar sua função.</u>  O CVT terá sustentabilidade quando obtiver, <u>condições para gerar ou obter recursos próprios para sua manutenção</u> , sejam eles provenientes de serviços prestados e ou parcerias e ou convênios de órgãos públicos.	Andar com as próprias pernas Possuir recursos próprios para desempenhar sua função.  Condições para gerar ou obter recursos próprios para sua manutenção.
2	<u>Reconhecimento do trabalho prestado pelo três setores.</u>  Qualidade no ensino.  Contratar empresas para <u>recolocar alunos no mercado</u> de trabalho.	Reconhecimento do trabalho prestado pelos três setores.  Recolocar alunos no mercado.
3	<u>Capacidade de sustentar um projeto.</u>	Capacidade de sustentar um projeto.
4	<u>Ser auto sustentável</u> , manter-se de forma que se possa andar com as próprias pernas.  Conseguir <u>parcerias para manter</u> , pois precisamos de parcerias em diversos níveis, contador, advogado, prefeitura, faculdade. O NAE não disponibiliza de recursos para contratar pessoal e cursos para os empreendedores.	Ser auto-sustentável.  Parcerias para manter.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

Sustentabilidade seria a obtenção de condições para gerar ou obter recursos próprios que garantam a sobrevivência em um projeto e, ao mesmo tempo, apresente um reconhecimento do trabalho realizado pelos três setores, não deixando de enfatizar que deve-se recolocar nossos alunos no mercado de trabalho, para também garantirmos um retorno das instituições que receberem nossos alunos.

Nas dificuldades encontradas para a efetivação de um projeto social, e exposto no QUADRO 30 os respondentes apresentam:

Quadro 30– DSC Sabará – dificuldades na efetivação de um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	Falta de dados e informações. Escassez de recursos.	Falta de dados e informações. Escassez de recursos.
2	Falta de objetividade da SECTES.	
3		
4	Desconhecimento das estratégias macro.	

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

A dificuldade está na liberação de recursos e na falta de dados e informações importantes para uma boa gestão.

Na caracterização do discurso dos sujeitos do CVT de Sabará, percebe-se empenho por partes de todos os coordenadores, todos cientes de suas responsabilidades e, ao mesmo tempo, esperançosos em cumprir o objetivo do projeto, que é proporcionar a efetividade do projeto no que se refere à questão da inclusão social.

Ao serem perguntados sobre o significado de um indicador, o QUADRO 31 apresenta as seguintes expressões chave e idéias centrais:

Quadro 31– DSC Sabará – significado de um indicador

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<u>Fator que influencia no processo que pode surgir de orientador e norteador no desempenho das atividades.</u> É importante para orientar, nortear diante de determinada situação buscando alcançar os resultados satisfatórios.	Fator que influencia no processo. Importante para orientar, nortear.
2	Formação de pessoas.	Formação de pessoas.
3	Não soube responder.	
4	Mecanismo que usamos <u>para medir um resultado.</u>	Para medir um resultado.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

Indicador é um mecanismo para medir resultados que pode ser um fator de influência em um processo, como pode ser também um orientador para a análise do desempenho das atividades. É importante para orientar, nortear diante de determinada situação buscando alcançar os resultados satisfatórios.

#### 4.2.2.3 Unidade de CVT e responsável pela ONG de Sete Lagoas

O QUADRO 32 apresenta as respostas sobre desempenho efetivo, dos respondentes da unidade do CVT de Sete Lagoas.

Quadro 32– DSC Sete Lagoas – significado do desempenho efetivo em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<u>Agregar valor</u> , processar, colocar no mercado com qualidade.	Agregar valor.
2	<u>Capacitar pessoas</u> com dignidade, pois melhor para viver, <u>gerar a oportunidade de renda</u> e evitar o caos social.	Capacitar pessoas. Gerar a oportunidade de renda.
3	Mediada ou <u>valor quer um projeto apresenta como resultados</u> .	Valor quer um projeto apresenta como resultados.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

Desempenho em um projeto social é agregar valor e importância a uma determinada ação, apresentando resultados que garantam uma oportunidade de gerar renda a uma população excluída socialmente.

Na questão em que se pergunta sobre o significado do termo *sustentabilidade* em um projeto social o QUADRO 33 apresenta:

Quadro 33– DSC Sete Lagoas significado de sustentabilidade em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	Conseguir <u>andar sozinho</u> .	Andar sozinho.
2	<u>Sustento próprio</u> .	Sustento próprio.
3	<u>Sobreviver ao longo do tempo</u> .	Sobreviver ao longo do tempo.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

Sustentabilidade é garantir o sustento próprio e sobreviver ao longo do tempo.

Em relação às dificuldades encontradas para a efetivação de um projeto social, o QUADRO 34 apresenta como idéia central e expressões chaves:

Quadro 34– DSC Sabará – dificuldades na efetivação de um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<u>Acreditar na estrutura da SECTES.</u> <u>Falta de interesse da estrutura.</u>	Acreditar na estrutura da SECTES. Falta de interesse.
2	<u>Empresário sem visão no aspecto social.</u>	Empresário sem visão.
3	<u>Falta de compromisso e objetividade.</u>	Falta de compromisso e objetividade.

Fonte : dados da pesquisa

Para esta questão obteve-se o seguinte DSC:

Estas se encontram em duas vertentes. No âmbito interno existe o desinteresse da estrutura da SECTES em acreditar no projeto local e no âmbito externo existe a falta de conscientização e de visão de futuro da classe empresarial. Em ambas, existe uma falta de compromisso e objetividade.

O discurso apresentado no CVT de Sete Lagoas apresenta uma característica de alinhamento dos objetivos a serem buscados, uma vez que a entidade gestora é uma organização com fins lucrativos.

Ao serem perguntados sobre o significado de um indicador o QUADRO 35 apresenta as seguintes respostas:

Quadro 35– DSC Sabará – significado de um indicador

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	Quantidade de pessoas que passam pela capacitação.	Quantidade de pessoas que passam pela capacitação.
2	Um índice par avaliar	Índice.
3	Uma <i>variável que pode mostrar muita coisa, como a realidade.</i>	Variável e realidade.

Fonte : dados da pesquisa

Na composição do DSC:

Indicador significa a mensuração dos resultados por meio de índices e variáveis que podem mostrar uma realidade, como, por exemplo, o número de pessoas capacitadas e inseridas no mercado.

#### 4.2.2.4 Unidade de CVT de Uberaba

O QUADRO 36 das respostas do CVT de Uberaba apresentou o seguinte discurso para desempenho efetivo em um projeto social:



Quadro 36– DSC Uberaba – significado de desempenho efetivo em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<p>É a <u>caracterização do projeto</u>, produto, pesquisa <u>de forma coerente com a necessidade</u>. Que o projeto realmente atenda aos seus objetivos.</p> <p>Seria o <u>bom funcionamento de forma coerente com a vocação local</u>, sempre em parcerias, <u>gerando resultados para os participantes e comunidade</u>, atendendo as necessidades destes.</p>	<p>Caracterização do projeto de forma coerente com a necessidade.</p> <p>Bom funcionamento de forma coerente com a vocação local.</p> <p>Gerando resultados para os participantes e comunidade.</p>
2	<p>Defino como desempenho efetivo, uma <u>ação planejada que ao ser aplicada passa por uma avaliação criteriosa</u> que nos permite ser representada em diversos momentos, <u>sendo finalizada mediante uma atitude clara de objetivos alcançados ou não</u>, seguindo novamente ao início <u>com o intuito de fazer melhor</u>.</p> <p>Um projeto efetivo <u>parte da necessidade real e um levantamento confiável, para construir resultados que resolvam ou minimizam os problemas</u>, permitindo <u>que em seu processo aconteça o aprendizado do fazer e a harmonia de seus pares</u> para que cada vez mais atenda a demanda específica.</p> <p>Um projeto social efetivo precisa atender sem distinção à todas as pessoas que dele necessitam, gerando não só meios, mas também idéias que levem a uma solução harmoniosa em seu conjunto.</p> <p>Um projeto efetivo <u>consiste em atender a demanda local visualizando necessidades futuras e a formação de pessoas criativas e com iniciativa</u>.</p>	<p>Ação planejada que ao ser aplicado passa por uma avaliação criteriosa.</p> <p>Sendo finalizada mediante uma atitude clara de objetivos alcançados ou não.</p> <p>Com o intuito de fazer melhor.</p> <p>Parte da necessidade real e um levantamento confiável, para construir resultados que resolvam ou minimizam os problemas.</p> <p>Que em seu processo aconteça o aprendizado do fazer e a harmonia de seus pares.</p> <p>Consiste em atender a demanda local visualizando necessidades futuras e a formação de pessoas.</p>

Fonte : dados da pesquisa

O DSC para a pergunta apresenta:

Desempenho efetivo em um projeto social é a caracterização de um projeto de forma coerente com a vocação local, através de ações planejadas criteriosamente, que se orientam por meio da necessidade real e um levantamento confiável da situação local que durante o processo da execução seja capaz de gerar o aprendizado do fazer e a harmonia de seus pares, para assim, construir resultados que resolvam ou minimizam os problemas.

Quando perguntados sobre o significado do termo *sustentabilidade* em um projeto social o QUADRO 37 apresenta:

Quadro 37– DSC Uberaba – significado de sustentabilidade em um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<p>É o <u>auto se manter e conseguir com o que tem para oferecer como serviço.</u></p> <p>É o que <u>contamos com fermentas para angariar recursos que pague o custo do projeto.</u></p> <p>É o que conseguimos com as <u>parcerias para auxiliar nos custos do projeto.</u></p> <p>É o que podemos oferecer de serviços, que nos rendam bons lucros par auxiliar nos custos.</p>	<p>Auto se manter.</p> <p>Conseguir com o que tem para oferecer como serviço.</p> <p>Contamos com fermentas para angariar recursos que pague o custo do projeto.</p> <p>Parcerias para auxiliar nos custos do projeto.</p> <p>É o que podemos oferecer de serviços, que nos rendam bons lucros pares auxiliar nos custos.</p>
2	<p>Uma maneira de <u>promover ações onde a dependência financeira não influencia o favorecimento das classes sociais.</u></p> <p>É quando as idéias do projeto geram <u>resultados específicos que são reconhecidos como importantes e conseqüentemente valorizados.</u></p> <p>Vem do <u>reconhecimento da importância do mesmo para a comunidade onde está inserido.</u></p> <p>Essa sustentabilidade <u>garante a independência de vínculos</u> que prenam as ações a favorecimentos ou ações discriminatórias.</p>	<p>Promover ações onde a dependência financeira não influencia o favorecimento das classes sociais.</p> <p>Resultados específicos que são reconhecidos como importantes e conseqüentemente valorizados.</p> <p>Reconhecimento da importância do mesmo para a comunidade onde está inserido.</p> <p>Garante a independência de vínculos.</p>

Fonte : dados da pesquisa

O DSC para a pergunta apresenta:

Sustentabilidade em um projeto social é o fato de “auto se manter”, contando com fermentas para angariar recursos que paguem o custo, através de parcerias. Para que se possa implantar serviços e ações onde a dependência financeira não influencia no favorecimento das classes sociais que possam garantir, resultados específicos que sejam reconhecidos como importantes e conseqüentemente valorizados para a comunidade onde está inserido.

Em relação às dificuldades encontradas para a efetivação de um projeto social, os respondentes por meio do QUADRO 38 apresentaram:

Quadro 38– DSC Uberaba – dificuldades na efetivação de um projeto social

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<p><u>A burocracia do Poder Público</u>, muitas vezes, gera demora, o que gera uma <u>desmotivação seja da parceria, ou seja, do próprio público</u>.</p> <p>Um <u>bom parceiro</u>.</p> <p>Um <u>poder público coerente com os objetivos do CVT</u></p> <p><u>Parcerias que entrem em consenso com os objetivos do CVT</u>.</p> <p><u>Conselho Gestor que atue de forma a conseguir bons parceiros e que estejam integrados com a filosofia do CVT</u>.</p>	<p>Burocracia do Poder Público.</p> <p>Desmotivação seja da parceria, ou seja, do próprio público.</p> <p>Bom parceiro.</p> <p>Poder Público coerente com os objetivos do CVT.</p> <p>Parcerias que entrem em consenso com os objetivos do CVT.</p> <p>Conselho Gestor que atue de forma a conseguir bons parceiros e que estejam integrados com a filosofia do CVT.</p>
2	<p><u>Distância</u>.</p> <p><u>Falta de credibilidade</u>.</p> <p><u>Dificuldade de acesso</u>.</p> <p><u>A não identificação das necessidades locais</u>.</p> <p><u>Dependência exagerada dos meios políticos</u>.</p> <p><u>Articulação política</u> para favorecer grupos.</p> <p><u>Falta de apoio</u>.</p> <p><u>Falta de comunicação</u> entre os pares dos CVTs.</p>	<p>Distância.</p> <p>Falta de credibilidade.</p> <p>Dificuldade de acesso .</p> <p>A não identificação das necessidades locais.</p> <p>Dependência exagerada dos meios políticos.</p> <p>Articulação política.</p> <p>Falta de comunicação.</p>

Fonte : dados da pesquisa

O DSC para a pergunta apresenta:

As dificuldades na efetivação de um projeto social estão no processo burocrático, que desmotiva tanto a parceria quanto a comunidade e os atores envolvidos, gerando uma falta de credibilidade, pois não houve uma identificação local. Em termos de situação local a distância, a localização e a falta de acesso da unidade do CVT dificultam a viabilização do projeto.

Os fatores que poderiam ser levados em consideração quando se fala em sustentabilidade de um CVT seriam boas parcerias, uma atuação do poder público coerente com os objetivos e filosofia do CVT.

A não dependência exagerada dos meios políticos e suas articulações para favorecer grupos específicos, um apoio maior aliando a uma comunicação mais eficaz entre todos os envolvidos no projeto de inclusão digital.

No discurso apresentado pelos coordenadores da unidade do CVT de Uberaba, percebe-se uma vontade muito grande em desenvolver a estrutura, realizando os objetivos. Contudo, ambos conhecem muito bem as limitações da unidade e as dificuldades que enfrentam.

Por fim, ao serem perguntados sobre o significado de um indicador os respondentes apresentaram, conforme o QUADRO 39:

Quadro 39– DSC Uberaba – significado de um indicador

SUJEITO	EXPRESSÕES CHAVE	IDÉIAS CENTRAIS
1	<p>Seria um <u>índice de valores e números.</u></p> <p>Seriam que <u>mensurariam o desempenho dos CVTs.</u></p> <p><u>Número de atendimentos.</u></p> <p><u>Número de retornos.</u></p> <p><u>Qualidade do atendimento e serviços prestados.</u></p>	<p>Índice de valores e números.</p> <p>Mensurariam o desempenho dos CVTs</p> <p>Número de atendimentos.</p> <p>Numero de retornos.</p> <p>Qualidade do atendimento e serviços prestados.</p>
2	<p>Um <u>ponto de equilíbrio que favorece a tomada de decisão.</u></p> <p>Uma maneira de <u>evitar o retrabalho e a falta de objetividade,</u> a fim de <u>obtermos resultados efetivos.</u></p> <p>Recursos ideológicos, recursos intelectuais, recursos sociais.</p> <p>Os indicadores nos <u>mostram as possibilidades para que as decisões sejam mais próximas da realidade e da necessidade local: visibilidade, aceitação, coerência, resultados sociais,</u> violência urbana.</p>	<p>Ponto de equilíbrio que favorece a tomada de decisão.</p> <p>Evitar o retrabalho e a falta de objetividade.</p> <p>Obtermos resultados efetivos.</p> <p>Mostram as possibilidades para que as decisões sejam mais próximas da realidade e da necessidade local.</p> <p>Visibilidade, aceitação, coerência, resultados sociais.</p>

Fonte : dados da pesquisa

O DSC para a pergunta apresenta:

Indicador é um índice que representa valores e números que possam, de um modo genérico, apresentar um equilíbrio entre o proposto e o realizado para o processo da tomada de decisão.

Os indicadores são de extrema importância para este projeto, pois permitem a possibilidade da mensuração do desempenho dos CVTs, evitando assim o retrabalho e a falta de objetividade para a obtenção de resultados efetivos.

Estes poderiam medir: visibilidade, número de atendimentos, aceitação, número de pessoas que retornaram ao CVT para nova capacitação, coerência, qualidade do atendimento e serviços prestados e os resultados sociais - as possibilidades para que as decisões sejam mais próximas da realidade e da necessidade local.

### 4.3. Comparativo dos discursos (SECTES e CVTs)

Ao realizar o DSC com os representantes da SECTES e com os atores inseridos nas unidades dos CVTs, obteve-se o seguinte discurso:

a) Para a pergunta referente à efetividade de um projeto social o DSC apresentou:

Desempenho efetivo em um projeto social começa pela caracterização do projeto de forma coerente com a vocação local, com um levantamento confiável das reais necessidades do público alvo, para, a partir daí, planejar criteriosamente ações que permitirão uma melhora da realidade local e que durante o processo da execução sejam capazes de gerar o aprendizado do fazer e uma harmonia entre os envolvidos, traduzida em uma determinação para a busca do resultado finalístico planejado. Ou seja, considera-se a realização dos objetivos, agregando, assim, o valor efetivo e a importância de uma estratégia orientada para os resultados.

b) No que se refere à pergunta sobre o conceito da sustentabilidade o DSC apurado foi:

A sustentabilidade é alcançada através da obtenção de condições que sejam capazes de gerar ou obter com recursos próprios auto-sustentáveis, sendo eles humanos, financeiros e físicos, por meio de objetivos bem traçados resultados específicos ao longo do tempo que sejam reconhecidos como importantes e, conseqüentemente, valorizados pela comunidade onde está inserido. A sustentabilidade pode ser entendida como uma sobrevivência que não seja necessariamente em termos de retorno financeiro.

c) Sobre as dificuldades para a efetivação de um projeto social o DSC constatou:

As dificuldades na efetivação de um projeto social são inúmeras, a começar pela concepção da ação que se pretende realizar. A falta de um diagnóstico inicial para buscar a real necessidade local é fundamental.

No caso do CVT, existem duas vertentes: a interna ligada à estrutura local; e a externa, ligada aos parceiros e à SECTES, pois existe a falta de compromisso das parcerias, o que pode dificultar a continuidade de um projeto.

No aspecto interno, fica difícil desenvolver qualquer ação de um projeto quando não, se tem estrutura adequada para se desenvolver. No processo burocrático, há dificuldades na liberação de recursos, há falta de dados e informações e há falta de suporte operacional que são importantes para uma boa gestão.

Isto desmotiva as parcerias, a comunidade, e os atores envolvidos, gerando uma falta de credibilidade e uma falta de coerência com os objetivos e filosofia do CVT. Esta é a realidade quando se depende dos meios políticos e suas articulações para viabilização de um projeto.

No âmbito externo e local ao CVT existe a falta de conscientização e de visão de futuro da classe empresarial, que leva a uma falta de compromisso e objetividade, dificultando assim a implementação de qualquer projeto social

#### 4.4 Comparativo dos modelos investigados na pesquisa bibliográfica

A pesquisa apresenta o resultado da análise comparativa de doze modelos retirados da bibliografia e analisados em relação às dimensões e objetivos finalísticos.

Algumas dimensões possuem similaridade, contudo, quando comparadas em termos de indicadores e critérios de mensuração, percebe-se que se distinguem em proporção significativa, chegando, em alguns casos, ao antagonismo.

Os modelos investigados foram: Modelo de Sustentabilidade adotado pelo Grupo de Apoio e Prevenção da Aids da Bahia (**GAPA**), proposto por Santos (2005), Modelo de Avaliação da Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários(**EES**), proposto por Reis e Meira(2005), Modelo de Avaliação da Capacidade de Gestão das Organizações Sociais (**GOS**), proposto por Guimarães *et al.* (2004), Proposta e Arcabouço Conceitual para Pesquisas Empíricas e Análises Gerenciais (**ARCABOUÇO**), proposto por Coutinho(2006),Modelo da Avaliação das Organizações Não Governamentais (**ARMANI**), proposto por Armani(2001)e citado por Tostes (2006), Modelo de Avaliação do Desenvolvimento Sustentável, (**CSD**) proposto pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e adotado no Brasil pela Agenda21, apresentado por Ribeiro (2000), Modelo da *Global Reporting Initiative* (**GRI**) apresentado por Bittencourt (2006), Modelo de Indicadores propostos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (**IBGE**) apresentado por Rodrigues (2006), Modelo de Indicadores Estratégicos da Sustentabilidade Organizacional de Incubadoras (**INCUB.**) proposto por Bezerra (2007), Modelo para Avaliação e Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (**M.A.I.S.**), proposto por Oliveira (2002), Modelo de Avaliação de Sustentabilidade de Organizações Não Governamentais (**ONGs**), proposto por Valadão Júnior e Sousa (2006) e o Modelo do Índice de Sustentabilidade Empresarial (**ISE**), proposto pelo conselho deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial – CISE ( 2007).

Estes modelos estão apresentados no QUADRO 40, contendo as dimensões e o comparativo.

Quadro 40 – Comparativo dos modelos

Dimensões	AGENDA 21CSD	GOS	ARMANI	ONGs	INCUB.	IBGE	GRI	EES	GAPA	ARCABOUÇO	ISE	MAIS
Ambiental	*						*				*	
Aprendizado e conhecimento					*							
Cognitiva									*			
Cultural				*				*				*
Econômica	*			*		*	*	*	*		*	*
Espacial												*
Financeira			*		*					*	*	
Gestão		*						*		*		
Governabilidade										*		
Governamental e Social		*										
Institucional	*					*				*		
Natureza do Produto											*	
Operacional		*										
Organizacional		*										
Política								*	*			
Social	*		*	*		*	*	*	*		*	*
Sócio-cultural								*				
Sócio-política			*									
Stakeholders										*		
Técnica			*						*			
Técnico Gerencial			*									

Fonte: Santos e Jeunon, 2007b

Em relação às dimensões dos modelos estudados, foram identificadas, inicialmente, 21 dimensões, sendo que estas, em alguns casos possuíam nomenclaturas diferentes, contudo apresentavam as características e parâmetros de avaliação muito similares.

Foi possível identificar as cinco dimensões que mais se destacaram nos modelos investigados. Para Sachs (1994), Bossel, (1999) e Nascimento *et.al.* (2008), as dimensões da sustentabilidade são: *ambiental*, *econômica*, *social*, *financeira* e *cultural*.

A dimensão *ambiental* está associada aos modelos CSD, GRI e ARMANI. Já dimensão *cultural* é citada nos modelos (ONGs), (EES) e (M.A.I.S.). A dimensão *econômica*, relativa às questões de desenvolvimento local e geração de riqueza, é apresentada nos modelos (CSD), (ONGs), (IBGE), (GRI), (M.A.I.S.), (ISE), (GAPA) e (EES). A dimensão *financeira*, que se refere à questão sustentável do projeto ou organização, é apresentada nos modelos (ARMANI), (INCUB.), (ARCABOUÇO) e (ISE). A dimensão *social* está presente nos modelos (CSD), (ARMANI), (ONGs), (IBGE), (GRI) (EES), (GAPA), (ISE) e (M.A.I.S.).

Essas cinco dimensões serviram de base para a construção inicial das dimensões da sustentabilidade.

Foi possível ainda identificar outras dimensões que compiladas, com as cinco dimensões base, compõem um modelo inicial: são elas: *aprendizado e conhecimento*, apresentada no Modelo de Indicadores Estratégicos da Sustentabilidade Organizacional de Incubadoras; *cognitiva*, exposta no Modelo de Sustentabilidade adotado pelo Grupo de Apoio e Prevenção da Aids da Bahia; *espacial*, apresentada no Modelo para Avaliação e Indicadores de Sustentabilidade Organizacional; *gestão*, apresentada pelo Modelo de Avaliação da Capacidade de Gestão das Organizações Sociais, Modelo de Avaliação da Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários e Proposta de Arcabouço Conceitual para Pesquisas Empíricas e Análises Gerenciais.

Compreendendo as dimensões *governabilidade, governamental e social* nos Modelos ARCABOUÇO e GOS, respectivamente; *institucional*, apresentada nos Modelos de Avaliação do Desenvolvimento Sustentável, Modelo de Indicadores propostos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e ARCABOUÇO; *operacional e organizacional*, no modelo GOS; *política*, apresentada nos modelos EES e GAPA; *sociocultural*, EES e sociopolítica, no Modelo da Avaliação das Organizações Não Governamentais; a dimensão que mensura os *stakeholders* é citada no modelo ARCABOUÇO; e por fim, as dimensões *técnica*, em ARMANI e GAPA; e *técnica gerencial*, no modelo ARMANI.

Ainda em relação às dimensões analisadas, compreendem-se como atributos e características os itens e objetivos que estas pretendem mensurar.

Para a dimensão *ambiental*, predominou nos modelos investigados cuja característica era a de mensurar o uso dos recursos naturais e a degradação do meio ambiente, relacionada ao objetivo de preservação e conservação ambiental, considerado fundamental à sobrevivência das gerações futuras.

O construto da mensuração aproxima-se muito da dimensão *espacial*, que tem como característica a investigação do ambiente, seus impactos e seus aspectos endógenos, fatores responsáveis para o sucesso e efetividade nas ações e projetos a serem inseridos. Ou seja, indispensáveis como ferramentas de diagnóstico para se conhecer e se planejar qualquer ação local.

As dimensões *culturais, sociais, sociocultural e sociopolítica*, também possuem na suas concepções uma heterogeneidade quanto aos seus objetivos e critérios de avaliação, expondo a questão da difusão dos objetivos e propostas sem descaracterizar a diversidade cultural e os valores, respeitando a força das particularidades locais endógenas por meio de



ações éticas, de responsabilidade e cumprimento da legislação, perante o público beneficiado, em busca de uma qualidade de vida.

A dimensão *econômica* apresenta como particularidade nos modelos investigados uma análise dos padrões de produção e consumo, evolução do crescimento local e geração de riqueza, fluxo constante de investimentos e impacto econômico no ambiente.

Por outro lado, a dimensão *financeira* possui sua caracterização nas receitas e investimentos que garanta a sustentabilidade da organização inserida em um projeto ou ação, sendo de recursos próprios ou não, a diversificação das formas de financiamento e a preocupação com o grau de dependência de recursos externos.

Nas dimensões referentes a *governabilidade, governamental e social, política, institucional e stakeholders*, as características se assemelham por afinidade e objetivos finalísticos, sendo generalizada como: capacidade de realizar parcerias e articulações em rede, capacidade de gerar o desenvolvimento sustentável por meio da ciência e inovação e capacidade de disseminar as políticas sociais, obtendo o reconhecimento e a legitimidade das ações governamentais, satisfazendo o público beneficiado.

As dimensões que se referem a *cognição, aprendizado e conhecimento* possuem uma similaridade quanto aos seus objetivos. A dimensão *cognitiva* preocupa-se com a produção dos saberes. A dimensão *aprendizado* preocupa-se também com a capacidade de gerar e disseminar conhecimento por meio do aprendizado durante a implantação, gestão e avaliação de um processo onde se encontra inserido.

E nas dimensões *operacional, gestão, organizacional, técnica e técnico-gerencial*, as características assemelham-se a uma questão relacionada à estrutura organizacional, com aspectos relevantes à capacidade de gestão, de adequação dos recursos, de produção, da qualidade e da produtividade gerada, por meio das habilidades e competências do indivíduo, equipe e organização.

#### 4.5 Análise dos Resultados

A partir desse item far-se-á uma análise dos resultados da pesquisa, considerando os objetivos propostos. Para o primeiro objetivo que foi a identificação das premissas norteadoras do projeto de inclusão digital do Governo do Estado de Minas Gerais, os

resultados a apresentam como a tentativa de redução da exclusão social por meio do acesso à informática.

Objetiva-se o atendimento das demandas regionais, a disseminação do conhecimento de novas tecnologias; oportunizando a inclusão no mercado de trabalho, por meio de capacitação, e a efetividade sendo medida pelo desenvolvimento local.

Observa-se que este é um projeto de grande abrangência, sendo considerado em outras escalas como uma política social (MINAS GERAIS, 2005), que possa em sua concepção promover a inclusão social, permitindo acesso gratuito à internet, através de ferramentas de ensino à distância. E, que este não se resolve apenas distribuindo equipamentos e ofertando salas para conexão, conforme Leite (2007), para isto, é necessário um aprofundamento das ações que possam garantir conteúdo, treinamento, atualização para os envolvidos, além de acompanhamento e avaliação de cada objetivo traçado.

De acordo com o segundo objetivo, que propunha a identificação dos fatores importantes para um desempenho sustentável dos CVTs na percepção dos responsáveis pela implantação e responsáveis pela gestão, observa-se que a preocupação com as necessidades reais do público alvo, conforme (Borba *et.al.* 2004; CEPAL, 2000, NOGUEIRA 1998) é um elemento presente. E, a realização de uma avaliação antes de qualquer projeto apresenta também para os entrevistados como uma fase primordial, tendo como o objetivo orientar a elaboração do planejamento das ações e propiciar a oportunidade de garantir resultados planejados.

Neste momento de faz presente um planejamento de longo prazo e bem elaborado, que contemple a execução, controle e acompanhamento de um projeto, em relação aos seus objetivos finalísticos. Estes devem garantir recursos próprios, auto-sustentáveis, sendo eles humanos, financeiros, físicos e sociais. Salienta Caliman *et al.* (2006) e Cohen e Franco (1993), que o princípio norteador de um projeto social é garantir a sustentabilidade por meio de propósitos e compromissos em comum em meio a uma rede de relações e parcerias através dos processos produtivos.

Quanto à identificação de pelo menos três modelos de indicadores de desempenho de projetos sociais e suas dimensões, constata-se que foram doze os modelos investigados na literatura e que resultaram na apresentação de seis dimensões. A FIG.6 as apresenta estas dimensões: Dimensão espaço-ambiental da Sustentabilidade; Dimensão estrutural da sustentabilidade; Dimensão financeira da sustentabilidade; Dimensão sócio-cultural da sustentabilidade; Dimensão econômica da sustentabilidade; Dimensão político-institucional da sustentabilidade.



Figura 6 – Modelo Teórico da Sustentabilidade  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

O modelo é representado por uma pirâmide composta por seis triângulos, encaixados simétrica e hierarquicamente.

A idéia de simetria sugere que todas as dimensões apresentadas se equilibram em busca de uma sustentabilidade, justificada pelo dinamismo que faz com que o desenvolvimento sustentável da sociedade deixe de ser apenas um problema de equação unidimensional – econômica – e passe a ser um problema de multidimensões (SIENA, 2002; KIECHOFER, 2005; ANDRADE, 2006), necessitando de uma atenção no ambiente, ecológico, material, político e psicológico (BOSSSEL, 1999), cultural, econômico, espacial e social (SACHS 1997)

Quanto à hierarquia, o modelo se baseia na composição *botton-up* (Bellen, 2006). A construção dos indicadores que forneceram a mensuração da dimensão parte de dados endógenos, a começar pela sustentabilidade *espaço-ambiental*, e finaliza na sustentabilidade *político-institucional*.

O último objetivo deste estudo é descrever a correlação dos fatores de sustentabilidade descritos pelos entrevistados, com aqueles pertencentes aos modelos pesquisados, com vistas a extrair os possíveis indicadores de sustentabilidade para projetos sociais.

Observou-se pela fala dos entrevistados - nas unidades dos CVTs-, uma aproximação da exposição teórica sobre a gestão de projetos sociais e sustentabilidade, o que leva à construção de um modelo, que possa ter aplicabilidade na gestão dos CVTs.

Uma das características indispensáveis neste modelo é a existência de das gerencial e operacional, considerando também a existência de macroindicadores. Cada macroindicador possui um grau de relevância na estrutura, que avalia a sustentabilidade nas unidades do CVT.

Os macroindicadores operacionais, que se referem à parte operacional do projeto de inclusão social e, especificamente às unidades dos CVTs, devendo ter como metas: promover a universalização do uso da informação em larga escala para os cidadãos mineiros garantindo regionalmente o treinamento necessário para profissionalizar os cidadãos de acordo com vocação econômica local; e criar incubadora de empresas com base na inovação tecnológica, minimizando as desigualdades sociais e econômicas dos cidadãos mineiros (MINAS GERAIS, 2005)

Sua mensuração está relacionada aos objetivos de sustentabilidade e continuidade, por meio de avaliação da qualidade e produtividade.

Esta dimensão possui a característica de ser, dentro da adoção do *botton-up*, (Bellen, 2006), a responsável pelo início tanto do processo de construção dos objetivos como da mensuração. É a partir desta, ambiente espacial, que se torna possível determinar se um projeto pode ou não ser sustentável.

Estes indicadores estão apresentados no QUADRO 41, de acordo com as dimensões, categorias, subcategorias e indicadores.

Quadro 41 – Dimensão Espaço Ambiental da Sustentabilidade

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Indicadores
Espaço -Ambiental	Diagnósticos	Históricos	Econômicos
			Políticos
			Religiosos
			Sociais
			Financeiros
		Secundários	Culturais
			Demográficos
			Geográficos
			Sociais
	Prognósticos	Primários	Comportamentais
			Pesquisas
			Clima
		Impactos Ambientais	Temperatura
			Nível de Chuvas
			Dias Frios
			Consumo de energia
			Impactos Internos
Na cadeira produtiva			
Na concepção do produto ou serviço			
Na durabilidade do produto ou serviço			
			No descarte do produto ou serviço

Fonte: Elaborado pelo Autor

Este grupo de indicadores busca apresentar uma análise espacial e ambiental da sustentabilidade. Nem sempre contemplados nos modelos de modo simples.

Nesse sentido propõe-se a apresentação de informações relativas a duas categorias de análise, anteriormente a qualquer implantação de um projeto: o diagnóstico inicial, que pretende mapear um histórico; e uma evolução dos aspectos endógenos e das necessidades reais.

Em seguida, sugere-se o prognóstico, - ou seja, quais serão os possíveis impactos que este levará na implantação de um projeto social para os beneficiados, os idealizadores e demais públicos interessados. Evita-se assim, a criação inicial de um projeto sem foco e objetivo consistente.

Os indicadores que representam a dimensão estrutural da sustentabilidade são apresentados no QUADRO42.

Quadro 42 – Dimensão Estrutural da Sustentabilidade

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Indicadores
Estrutural	Gestão	Infra-estrutura	Local físico
			Equipamentos
			Mão de obra
			Acesso / Localização
			Adaptação para necessidades especiais
		Competência	Individual
			Da equipe
			Da Estrutura
		Estratégica	Orientação para objetivos
			Autonomia e flexibilidade
			Planejamento
			Prepara Sucessão
		Administrativa	Transparência
			Comprometimento com a Responsabilidade social (interna/externa)
			Comprometimento com Responsabilidade ambiental (interna/externa)
		Conhecimento inovação e Aprendizado	Capacidade de inovar em produtos
			Capacidade de inovar em processos
			Produção e disseminação do conhecimento
			Capacidade de manter viva a memória da estrutura

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os indicadores estruturais buscam apresentar uma análise da estrutura que compõe os CVTs na sua execução e gestão.

Nesse sentido, propõe-se a apresentação de informações relativas ao modelo de gestão, com preocupações quanto à disponibilidade de espaço físico adequado, à capacidade técnica-gerencial dos responsáveis pelo funcionamento e gestão das unidades dos CVTs, à estratégia adotada para cumprimento de metas e objetivos, aos processos de administração e à disseminação do aprendizado e conhecimento, garantidos com a implantação e gestão dos CVTs.

A terceira dimensão da sustentabilidade dos indicadores operacionais, refere-se à dimensão financeira, esta é apresentada conforme o (QUADRO 43).

Quadro 43 – Dimensão Financeira da Sustentabilidade

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>
Financeira	Mercantil	Receita própria	Venda de produtos ou serviços
		Investimento	Aplicações financeiras
		Financiamento	Grau de dependência
	Probabilidade do termino da parceria		
	Não mercantil	Subsídios	Governamentais (nível institucional)
			Não governamentais (nível institucional)
		Doações	Monetárias
	Não monetário	Trabalho voluntário	Permanente
			Esporádico
		Doações	Não monetárias
		Práticas recíprocitárias	ações comunitárias, mutirões , forma de troca/dádiva
	Contábil	Transparência	Contas e transações financeiras e contábeis
Prestação de Contas		Permanente e mensal	
Divulgação das contas		Permanente e mensal	

Fonte: Elaborado pelo Autor

O conjunto de indicadores financeiros propostos busca apresentar uma análise da estrutura financeira que compõe os CVTs na sua execução e gestão.

Nesse sentido, propõe-se a apresentação de informações relativas à sustentabilidade financeira, ou seja, à auto-sustentabilidade, por meio de mensuração de receitas e despesas, prestação de contas pelo processo ético e transparente, e, por fim, avaliação da viabilidade.

Para os macroindicadores gerenciais, a abordagem se faz em relação à Superintendência de Inclusão Social e suas coordenações nas SECTES. Dizem respeito à implantação, monitoramento e processo de gestão da estrutura dos CVTs. Diante disso, a característica dos indicadores desta área tem por objetivo realizar a mensuração do programa e o aumento da produtividade e da empregabilidade do cidadão mineiro, considerando a efetividade do atendimento das demandas regionais prioritárias (MINAS GERAIS, 2005). Portanto, os objetivos de sustentabilidade são mensurados por atributos que avaliam os processos e os resultados. Estes indicadores são apresentados no QUADRO44.

Quadro 44 – Dimensão Econômica da Sustentabilidade

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>
Econômico	Impactos Econômicos	Agropecuária	Pecuária
			Extração Vegetal
		Agricultura	Lavouras Permanentes
			Lavouras Temporárias
		Comércio	ICMS
			Novos entrantes
		Indústria	IPI
			Novos entrantes
		Serviços	ISS
			Novos entrantes
		Renda	Transferência Governamental
			Rendimento do Trabalho
	Renda per capita		
	Finanças Municipais	Receitas	
Despesas			
Mudanças dos padrões de Consumo	Consumo Anual de Energia	Aumento de Energia	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Este grupo de indicadores busca apresentar uma análise econômica da sustentabilidade, propondo uma apresentação de informações relativas ao desenvolvimento econômico e a geração de renda e riqueza local.

Este modelo possui a característica de avaliar os impactos econômicos nas atividades existentes, classificadas inicialmente como vocação, e na mudança de padrão de vida da população beneficiada, com a implantação de um projeto de inclusão digital e social.

Quanto à dimensão Sociocultural da Sustentabilidade o QUADRO 45 apresenta a proposta de indicadores para mensuração:



Quadro 45 – Dimensão Sócio Cultural da Sustentabilidade

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>
Sócio – Cultural	Social	Dinâmica demográfica e sustentabilidade	Taxa de Crescimento populacional
			Taxa líquida de migração
			Densidade Demográfica
		Desigualdade Social	Relação entre ricos e pobres
			Pobreza
		Índice de Theil	
		IDH-M	
		IDH-G	
		Intensidade de Indigência	
		Intensidade de Pobreza	
		Trabalho e rendimento	Taxa de Ocupação
			Taxa de Desemprego
			Programa de geração de emprego e renda
			Rendimento familiar per capita
			Rendimento médio mensal
		Educação	Taxa de Escolaridade
			Taxa de Alfabetização
			Programas de Capacitação Técnica
		Saúde	Esperança de vida ao nascer
			Taxa de mortalidade infantil
			Oferta e serviços básicos de saúde
			Doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado
		Habitação	Domicílios
			Abastecimento
	Esgotamento Sanitário		
	Segurança	Coefficiente de Mortalidade por homicídios	
	Cultural	Emancipação Cidadã	Participação do público beneficiado na construção do projeto organizacional
		Difusão da missão	Continuidade e difusão do projeto sendo conduzido por outros autores
		Respeito à diversidade de culturas e valores	Participação de Etnias
			Participação de Portadores de necessidades especiais
Participação dos desempregados			
Participação das mulheres			
Interlocução com os beneficiados			

Fonte: Elaborado pelo Autor

O conjunto de indicadores Socioculturais propostos buscam apresentar uma análise da sociedade, seus valores, culturas e crenças que podem impactar a efetividade dos CVTs implantados em uma determinada localidade.

Nesse caso, propõe-se a apresentação de informações relativas aos fatores endógenos, específicos e particulares, da região a ser beneficiada.

A categoria *social* apresenta como mensuração indicadores de trabalho e renda, exclusão e desigualdade social, saúde, habitação e segurança, todos ligados ao bem-estar social.

Para a categoria *cultural*, a proposta dos indicadores refere-se à participação da população nas ações e projetos, à garantia da continuidade destes e à disseminação do conhecimento, respeitando as diversidades culturais.

Os macroindicadores estratégicos foram elaborados de acordo com os objetivos estratégicos da Subsecretaria de Inovação e Inclusão Digital, que têm como missão, em termos de política social, preparar os cidadãos para o mercado de trabalho, oferecendo acesso gratuito à internet e a cursos profissionalizantes, possibilitando o desenvolvimento social auto-sustentado, novas oportunidades de trabalho, difusão de conhecimento e melhoria da qualidade de vida (MINAS GERAIS, 2005). Sua mensuração se faz pela efetividade, visibilidade e credibilidade. Estes indicadores estão apresentados no QUADRO 46.

Quadro 46 – Dimensão Político Institucional da Sustentabilidade

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Indicadores
Político - institucional	Articulação	Interna Externa	Parcerias Externas
			Parcerias Internas
			Nível de articulação
			Autonomia para articulação
			Grau de convencimento
			Capacidade de disseminar a missão
			Continuidade das parcerias
			Grau de Apropriação do projeto pela governança local
			Vulnerabilidade do Projeto em relação às mudanças políticas
	Legitimidade	Interna	Reconhecimento do público Interno
			Reconhecimento do público Externo
		Externa	Constituição de programas metodologicamente embasados
			Proximidade com o público alvo beneficiado
			Constituição de programas orientados para a realidade local
			Existência de Comitê Gestor
			Existência de ONG atuante
	Stakeholders	Participação	Grau de Participação dos envolvidos
			Grau de participação de contra partida dos envolvidos
			Grau de transparência nas articulações entre os envolvidos
		Retorno	Financeiros
			Políticos
			Visibilidade
			Credibilidade
		Interlocação	Satisfação da população alvo
Satisfação da comunidade local			
Satisfação da equipe interna envolvida no projeto			
Satisfação da equipe dos CVTs			
Satisfação das ONGs			
Satisfação do alto poder público			

Fonte: Elaborado pelo Autor

O conjunto de indicadores político-institucionais propostos busca apresentar uma análise nas interlocções entre os objetivos políticos, os grupos de interesses e os resultados da política social.

Diante disso propõem-se a apresentação de informações relativas aos fatores relacionados à articulação interna e externa com grupos de interesses, à busca da legitimidade por meio do reconhecimento e visibilidade das políticas públicas sociais, e à garantia da efetividade do projeto de inclusão digital.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi apresentar um possível modelo de indicadores para a mensuração da sustentabilidade dos Centros Vocacionais Tecnológicos inseridos nos municípios do estado de Minas Gerais.

A fundamentação deste trabalho caracterizou pela elucidação de conceitos e características sobre projetos, gestão de projeto social, sustentabilidade e suas dimensões, indicadores de desempenho e, por fim, alguns modelos de mensuração da sustentabilidade em projeto sociais.

Para chegar ao objetivo geral, foi necessário atingir alguns objetivos específicos. Inicialmente o trabalho procurou contextualizar as premissas que levaram à criação dos CVTs, para uma melhor compreensão do tema. Em seguida foi realizado um levantamento da documentação dos órgãos governamentais, para checar as premissas que orientam os Projetos de inclusão Digital e dos CVTs.

Paralelamente, comparou-se, através de pesquisa bibliográfica, 14 modelos, que possuíam orientação específica em projetos sociais. Desses, ainda foram retirados mais dois, por possuírem uma concepção e uma orientação mais específica nas áreas comercial – Modelo de Avaliação do Desempenho do Prêmio Mineiro de Qualidade Ambiental e Modelo Pressão-Estado-Resposta, da OECD.

Também foram analisados os modelos com orientações e dimensões ambientais muito conhecidos: *Barometer of Sustainability*, da IUCN, Prescott Allen, e o *Dashboard of Sustainability*, do Institute for Sustainable Development, Canadá. Contudo, optou-se por não apresentá-los, uma vez que não atendiam ao objetivo deste trabalho.

A partir dessa comparação foi possível identificar um modelo inicial de indicadores que correlacionados a pesquisa de campo e as análises dos dados pelo meio do DSC, realizados com os integrantes da SECTES, coordenadores dos CVTs e gestores da ONGs, tornou-se possível apresentar um modelo final para avaliar a sustentabilidade dos CVTs.

O mérito deste trabalho reside na busca e apresentação de um modelo de indicadores para a avaliação da sustentabilidade aplicada em projetos sociais, neste caso nos CVTs, uma vez que é clara a inexistência de ferramentas adequadas para mensuração de sua efetividade.

Pois a adoção de modelos de indicadores para validar as ações sociais das esferas públicas e privadas têm se tornado uma ferramenta importante e na medida em que estes se

tornarem conhecidos e adotados podem se tornar elementos fortalizadores e avaliativos desta área, podendo levar a mudanças de comportamentos juntos aos atores sociais.

Também, contempla a formulação de uma proposta de um modelo teórico das dimensões da sustentabilidade aplicados em projetos sociais, neste caso, para os CVTs, uma vez que a literatura apresenta multidimensões. A escolha e a adoção destas constituem um fator importante quando se pretende mensurar a sustentabilidade de tais projetos. Muito embora a utilização desta ferramenta de modo isolado, ou de forma genérica limite o alcance da mensuração. Para cada localidade em que se pretende avaliar a sustentabilidade dos CVTs, faz-se necessário uma investigação e adoção de indicadores específicos, citados no modelo, ou seja, este não será aplicado na íntegra em todos os lugares.

Diante deste fato, a aplicação do modelo de avaliação, requer uma complementação a partir da percepção dos autores envolvidos nas ações sociais para que estes possam usufruir dos indicadores ideais, mensurando as reais necessidades e impactos locais.

Uma vez que os indicadores aplicados, refletirão sobre as crenças e valores locais em relação à mensuração da sustentabilidade, tornando-se importante verificar como e quando estes estão sendo aplicados.

Quanto à limitação da pesquisa, foi possível realizar uma análise mais profunda em relação aos fatores que dificultam a efetividade de um projeto de inclusão digital, e neste caso nos CVTs.

Observou-se a inexistência de uma comunicação clara e transparente entre a SECTES e as unidades dos CVTs, deixando transparecer falta de interlocução entre os autores e inexistência de alinhamento no que se refere à objetividade das ações quanto à busca dos resultados finalísticos.

Isso pode aumentar ou diminuir o sucesso dos projetos sociais, entendendo-se que por meio de sinergia e confiança é possível gerar a efetividade e orientação para os objetivos e resultados.

No que se refere à abrangência da pesquisa, esta foi reduzida para a região metropolitana de Belo Horizonte, por falta de tempo e processo burocrático da estrutura governamental, adotou-se o critério de acessibilidade o que permitiu também realizar uma investigação na unidade do CVT de Uberaba.

Quanto à unidade de observação, no que se refere à SECTES, detectou-se uma resistência, transmitida por meio do processo burocrático e, ao mesmo tempo, certa morosidade, características próprias da esfera pública, o que impossibilitou uma melhor

investigação com os responsáveis diretos pela gestão do projeto de inclusão Digital e dos CVTs implantados no Governo do Estado de Minas Gerais.

Como recomendação para futuros trabalhos, propõe-se uma investigação dos fatores condicionantes do sucesso de um projeto social e também para os CVTs, envolvendo as parcerias, uma vez que um dos fatores dificultadores para a efetividade de um projeto social é a falta de interlocução e articulação entre os atores envolvidos no processo: governo, iniciativa privada e terceiro setor.

No campo teórico, sugere-se o estudo e a inclusão de índices e parâmetros para uma mensuração mais profunda quanto à sustentabilidade dos CVTs.

Sugere-se, ainda a aplicação do modelo desenvolvido em um ambiente real, neste caso nos CVTs, para que se possa testá-lo, avaliá-lo e também criticá-lo, quanto à sua efetividade.

E finalmente na etapa de validação do modelo, torna-se importante apresentá-lo à sociedade e à academia por meio de consulta pública, além de encaminhá-lo à especialistas das diversas áreas que lidam com as dimensões e que atuam com projetos sociais, para que possam realizar suas ponderações.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ilza Araújo Leão de. **Planos de desenvolvimento sustentável no nordeste: uma análise comparativa**. 2006. Disponível em: < [http://www.fundaj.gov.br/licitacao/textos\\_ilza2.pdf](http://www.fundaj.gov.br/licitacao/textos_ilza2.pdf) > Acesso em: 20.mai.2007.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** : Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo editorial, 2001.

ALMEIDA, M.A.P. **Indicadores de Salubridade Ambiental. Programa Cidades saudáveis e Sustentáveis: Água e cidade** CEDIPLAC, Relatório Final: São Paulo. 2004. Disponível em: < <http://alexabiko.pcc.usp.br/artigos/Relat%C3%B3rio%20Final%20Projeto%20Ong%20%C3%81gua%20e%20Cidade.pdf> >>. Acesso em: 08 nov. 2007.

ASSIS, Marcelino Tadeu de . **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

BARONI, M. **Ambigüidades e deficiências do conceito de sustentabilidade**. RAE, São Paulo, v. 32, n. 2, abr/jun, p. 14-24, 1992.

BELLEN, Hans Michel Van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006. 253p.

BEZERRA, Cícero Aparecido. **Um modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras de empresas de base tecnológica: aplicações em incubadoras de pequeno porte no estado do Paraná – 2007**. 300f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: [www.aspro01.npd.ufsc.br/biblioteca/asp/pbasbi2.asp?codAcervo=238711&codBib=&codMat](http://www.aspro01.npd.ufsc.br/biblioteca/asp/pbasbi2.asp?codAcervo=238711&codBib=&codMat) > Acesso em 22. Nov.2007.

BITTENCOURT, Carlos Magno Andrioli. **A informação e os indicadores de sustentabilidade: um estudo de caso no Observatório Regional Base de Indicadores da Sustentabilidade Metropolitano de Curitiba- ORBIS MC** . Florianópolis, 2006. 235 p. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: [www.fae.edu/mestrado/pdf/Dissertacoes/Solidia%20vers%C3%A3o%20impress%C3%A3o.pdf](http://www.fae.edu/mestrado/pdf/Dissertacoes/Solidia%20vers%C3%A3o%20impress%C3%A3o.pdf) > Acesso em 14 set. 2007.

BOSSEL, H. **Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications: A report to the Balaton Group**. Winnipeg: IISD, 1999. Disponível em: < [www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=275](http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=275) >. Acesso em 10 mar. 2007.

BORBA, Paulo da Rocha F.; FARAH, Mário Luís; FEDATO, Cristina; MILANI FILHO, Marco A. ; In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP, 7., 2004, São Paulo. Anais. São Paulo: SEMEAD; 2004 disponível em: <<http://www.ceats.org.br/download.php?id=85&cate=3> > acesso em 15 dez 2007.

BRASIL, Ministério das Comunicações Ações Governamentais em Inclusão Digital, **Análise de utilização do FUST**, Secretaria de Telecomunicações Brasília, DF, 2003 disponível em <<http://www.mc.gov.br/sites/600/695/00001910.pdf> > acesso em 22.ago. 2007.

BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia: Secretaria de Ciência e Tecnologia Inclusão Social: Departamento de Popularização e Difusão da Ciência e Tecnologia: **O Programa de Apoio à Implantação e Modernização de Centros Vocacionais Tecnológicos – CVTs**, Brasília, DF, 2006. Disponível em <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0010/10953.doc](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0010/10953.doc)> acesso em 20.ago.2007.

BRASIL, 2006. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas: tecnologia de comunicação e desenvolvimento: **políticas e estratégias de inclusão digital no Brasil**, PORCARO, Rosa Maria. Relatório. Rio de Janeiro. 2006,. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td\\_1147.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1147.pdf)> Acesso em 25.set.007.

BRASIL, 2007. Instituto Brasileiro de informação Ciência e Tecnologia. TRESKA, Laura. **Sudeste e Sul têm o triplo de pontos de acessos à internet do que nordeste e norte**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www.inclusaodigital.gov.br/inclusao/noticia/sudeste-e-sul-tem-o-triplo-de-pontos-de-acessos-a-internet-do-que-nordeste-e-norte>> acesso em: 22.set.2007.

BRUNDLAND, G.H . **Report of the World Commission on Environment and Development** 42/187, United Nations, 1987. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> >. Acesso em 12 jan. 2008.

CALIMAN, Orlando; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. **Metodologia de identificação de negócios sociais: o caso da região sul do espírito santo**. In X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL, 2006, Salvador – BA. 1 CD-ROM.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: Estratégias e estudo de viabilidade**. São Paulo: Atlas. 2002. 296p.

CARDOSO, R.L.S. **Elaboração de Indicadores de desempenho institucional no setor público, técnicas e ferramentas**. São Paulo FPFL – Cepam, 1999.



COMISSÃO ECONOMICA PARA AMERICA LATINA E CARIBE. **Manual de formulação e avaliação de projetos sociais**, CEPAL 2000. Disponível Em: <<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/5542/P5542.xml&xs l=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>>. Acesso em 20 dez 2007.

CISE, **proposta de questionário base para consulta pública do ISE 2007**. 128 p. disponível em: <<http://www.isebovespa.fgvsp.br/ise2007>>. Acesso em 12.ago.2007.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis:Vozes, 1993.

COMPUTERWORD, **Total de pontos de inclusão digital no Brasil cresce 40% desde 2005**. Disponível em <<http://computerworld.uol.com.br/governo/2007/05/03/idgnoticia.2007-05-03.3694615118/>> Acesso em: 20.jul.2007.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, Teresia Diana L. v. A. de; SILVA, José Roberto Gomes da. **Corporate social projects in Brazil: conceptual framework for empirical research and management analyses**. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000500002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000500002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 jun 2007.

CLEMENTE A.e FERNANDES E. **Planejamento e projetos** In. CLEMENTE A. **Projetos Empresariais e Públicos**: Cap. 1. 2.ed. São Paulo. Atlas, 2002. p. 21-27.

CHRISTOFOLETTI, Antonio. **Modelagem de sistemas ambientais**. 1 ed. São Paulo. Edgard Blucher, 1999.

CURY, Thereza Christina H. **Elaboração de projetos Sociais**: In **Gestão de Projetos Sociais**, Cap. 4. p.37-58. ÁVILA, Célia M. (Org.) 3ª ed. rev. – São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

DEPONTI, Cidonea Machado; AZAMBUJA, José Luis Bortolide, ECKERT, Córdula. **Estratégia para construção de Indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas Agro ecologia e desenvolvimento Rural Sustentável**. Porto Alegre. V.3, n 4 out/dez 2002

DOWBOR, L. **parcerias e alianças: o bom senso na gestão social - Uma abordagem conceitual das políticas para crianças e adolescentes**. 2002 / 135 p. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/artigos.asp>>. Acesso em 14 jan. 2008.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de. (Org.) **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2.ed.rev. São Caetano do Sul . SPO. Yendis Editora, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 1995.

GUIMARÃES, José Ribeiro Soares; JANUZZI, Paulo de Martinho. **Indicadores sintéticos no processo de formulação e avaliação de políticas públicas: limites e legitimidade**. Trabalho apresentado no XIV encontro nacional de estudos Populacionais, ABEO, realizado em Caxambu, MG. Brasil de 20 -24 de setembro de 2004.CD-ROM.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa; Santos, Sandra Maria Chaves dos; Melo, Cristina; Sanches Filho, Alvinio *Evaluation of management capacity in social organizations: an in-process methodological proposal*. Cadernos de Saúde Pública, v. 20, n. 6, 2004.

GUIMARÃES, Roberto P. **Desenvolvimento Sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas**. In BECKER, B. K.; MIRANDA, M. (Orgs.).Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

GURSTEIN, M, “**Effective use: A community informatics strategy beyond the Digital Divide**”.In Frist Monday, vol.8 (12),2003. Disponível em: < [http://www.firstmonday.org/issues/issue8\\_12/gurstein/index.html](http://www.firstmonday.org/issues/issue8_12/gurstein/index.html)>. Acesso em 23.set.2007.

HARGREAVES, A. **Liderança sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem**; (Trad.) Adriano Moraes Migliavacca. – Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua: A nova geração da melhoria do desempenho**. São Paulo, Makron Books, 1997.

HAZEL, Johnson; GORDON, Wilson. **Sustentabilidade institucional como aprendizado**. Developmente In Praticce. v. 9, n.1-2. 1999 disponível em < [http://www.developmentinpractice.org/apc\\_ap-v9n1x526485.html](http://www.developmentinpractice.org/apc_ap-v9n1x526485.html), > acesso em 12 jan 2008.

INSTITUTO ETHOS, **Indicadores Ethos de responsabilidade Social Empresarial**, São Paulo. 2006. 80 p.

KIECKHOFER, Adriana Migliorini. **Promoção do desenvolvimento integrado e sustentável de municípios**. 2005.221f. Tese (doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em < <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?6292>> . Acesso em 20.ago.2007.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C.; TEIXEIRA, J.J.V. **O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. **Depoimentos e Discursos: Uma Proposta de Análise em Pesquisa Social**. Brasília: Líber Livro, 2005.

LIBRELOTTO, Lisiane Ilha. **Modelo para avaliação da sustentabilidade na construção civil nas dimensões econômica, social e ambiental (ESA): aplicação no setor de edificações**, 2005. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?6192>>. Acesso em 15.maio.2007

LOPES, Cristiano Aguiar. **Exclusão Digital e a Política de Inclusão Digital no Brasil – o que temos feito**. Revista de Economia Política de las Tecnologías de La información y comunicación, v. IX, n.2, mayo-ago./2007 p.103-118. Disponível em: < <http://www.eptic.com.br/pdf%20revista2007-2/revista%20completa%20IX2007-2.pdf> .> Acesso em 22.set.2007.

MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de Indicadores de Desempenho para a Indústria de Cerâmica Vermelha**. Florianópolis: PPGEP-UFSC, 1999. Dissertação (mestrado),.- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1727.pdf> >. Acesso em 10. mai. 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. (Trad.)Ivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves Faria. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARZALL, K. **O estado da arte sobre indicadores de sustentabilidade para Agroecossistemas**: Seminário Internacional sobre Potencialidades e Limites do Desenvolvimento Sustentável. Universidade Federal de Santa Maria, 9 a 11 de novembro de 1999, em Santa Maria/RS, no painel “Indicadores de sustentabilidade” disponível em: < [http://www6.ufrgs.br/pgdr/textos/Indicadores\\_de\\_sustentabilidade\\_v.2\\_15.pdf](http://www6.ufrgs.br/pgdr/textos/Indicadores_de_sustentabilidade_v.2_15.pdf) .>. Acesso em 14 dez 2007.

MAXIMIANO, A.C. **A Administração de Projetos – transformando idéias em resultados**. São Paulo: Atlas 2002.

MOURA, Dácio G; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com projetos – Planejamento e gestão de projetos educacionais**. Petrópolis, RJ : Editora Vozes, 2006.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior. Subsecretaria de Inovação e Inclusão Digital. Superintendência de inclusão Digital. **Projeto Estadual de Inclusão Digital**, 2005. Disponível em:<

<http://dweb01.inclusaodigital.mg.gov.br/sites/L00/inclusaodigitalmg/start.php> > acesso em 12 dez. 2007.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento e orçamento. Superintendência central de Planejamento. **Plano Plurianual de Ação Governamental - 2008 – 2011** (PPAG 2008-2011),v.1 .Belo Horizonte,2008.

MIRANDA, Antonio, **Informação e desenvolvimento em uma sociedade digital**. Inclusão Social, Brasília, v. 1, n. 2, p. 53-57, abr./set. 2006.

NASCIMENTO, Luis Felipe, LEMOS, A.D.C; MELLO, M.C.A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOGUEIRA, Alexandre Studart. **Padrão de Concorrência e Estrutura Competitiva da Indústria Suinícola Catarinense**. Florianópolis: PPGEF-UFSC, 1998. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: < <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/alexandre/index.htm> >. Acesso em 12.mai.2007.

OECD (2003), RISI report on " **Territorial Indicators of Socio-Economic Dynamics**", document [DT/TDPC/TI(99)1/REV1] prepared by the Territorial Development Service, Territorial Statistics and Indicators Unit, Paris. Disponível em: < [http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html) >. Acesso em 30 nov. 2007.

OLIVEIRA, João Hélvio Righi de. **M.A.I.S. método para avaliação de indicadores de sustentabilidade Organizacional**. Florianópolis 2002. 217 p. Tese (doutorado em Engenharia da Produção ). Universidade federal de Santa Catarina – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 2002. Florianópolis.

OLIVEIRA, G.B. de; SOUZA-LIMA, J.E. **O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar**. Curitiba. São Paulo: Annablume, 2006.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. C.; SILVA, R. **O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor**. In: CONFERÊNCIA REGIONAL ISTR – LAC, 4., 8-10 out. 2003, San José, Costa Rica. Electronic Proceedings. Disponível em: <[www.acesso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-6/sergio/sergiopace.pdf](http://www.acesso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-6/sergio/sergiopace.pdf)>. Acesso em: 22. set.2007.

PASA, Carla Regina Rauber. **Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial**., Florianópolis, 2004, 277 p. ( doutorado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2004.

PROCÓPIO, Igor Vieira et al. **O uso de indicadores de desenvolvimento local: o mapa da exclusão/inclusão social do município de Juiz de Fora**. In X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL, 2006, Salvador – BA. 1 CD-ROM.

REDE NACIONAL DE CONSUMO RESPONSÁVEL. **Sustentabilidade**. 2008. Disponível em: < [http://www.consumoresponsavel.com/wp-content/rncr\\_fichas/RNCR\\_Ficha\\_C.pdf](http://www.consumoresponsavel.com/wp-content/rncr_fichas/RNCR_Ficha_C.pdf) >. Acesso em 10. Jan. 2007.

RABECHINI JR., Roque; PESSOA, Marcelo Schneck de Paula. **Project management maturity and competences: a structured analytic model prod.**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 nov. 2007.

REIS, Tatiana; MEIRA, Ludmila. **Avaliação de Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários EES**. In X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL, 2006, Salvador – BA. 1 CD-ROM.

RIBEIRO, Adagenor Lobato. **Indicadores de sustentabilidade para a Amazônia**, 2000. 136f. Tese doutorado em desenvolvimento Sócio-Ambiental. Programa de Pós Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável Do Tópico Úmido, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos. (NAEA) Universidade federal do Pará. Belém. Disponível em: < [http://www.mdic.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20011213\\_09.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20011213_09.pdf) >. Acesso em 20. set. 2007.

RODRIGUES, Ana Lúcia Leite. **Proposta de um indicador de sustentabilidade para os municípios fluminenses, pertencentes a bacia do rio Paraíba do Sul**, Rio de Janeiro [Rio de Janeiro] 2006 XI, 133 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M. Sc., Engenharia de Produção, 2006) Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.

ROSSETTO, A. M. **Proposta de um Sistema Integrado de Gestão do Ambiente Urbano (SIGAU) para o Desenvolvimento Sustentável de Cidades**, COBRAC 2004 · Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário · UFSC Florianópolis · 10 a 14 de Outubro 2004. Disponível em <: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4328.pdf> :> acesso em 15 out. 2007.

SACHS, I. **Desenvolvimento sustentável, bioindustrialização descentralizada e novas configurações rural-urbanas**. Os caos da Índia e Brasil. In VIEIRA, P.F. WEBER, J (Orgs.) Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental. São Paulo: Cortez, 1997.

SANTA CATARINA, Secretaria de Estado da Segurança pública de Defesa do Cidadão, **O que é Sustentabilidade e o que é ser Sustentável?** 2004 disponível em: < <http://www.ssp.sc.gov.br/cer/Sustentabilidade.htm> >. Acesso em 15 jan de 2008.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **A contribuição da efetividade para a Análise do desempenho de programas sociais**; revista de Administração FEAD v. 1 n. 2 dez 2004 p. 99-120.

SANTOS, Ailton Dias dos Santos: **Metodologias participativas: caminhos par ao fortalecimento de espaços públicos socioambientais**. IEB – São Paulo Peiropolis, 2005.

SANTOS, Leonardo; JEUNON, Ester Eliane. Projeto de pesquisa: **DA INCLUSÃO DIGITAL À INCLUSÃO SOCIAL**: um estudo mercadológico da implantação e sustentabilidade dos Centros Vocacionais do Estado de Minas Gerais: Indicadores de sustentabilidade de projetos: concepções e dimensões, 2007 – (a ainda a publicar).

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil: uma análise da prática social do Grupo de Apoio a prevenção da Aids da Bahia**. 2005a. Disponível em: < <http://www.fonte.org.br/documentos/tese-tascilla.pdf> >. Acesso em: 03.mai.2007.

SIENA, Osmar. **Método para avaliar o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável**. Florianópolis [s.n], 2002 Tese (doutorado)- Universidade federal de Santa Catarina (UFSC) centro tecnológico (CTC), Programa de pós graduação (PPGEP), 2002.

SIGOLLO, Rafael. **É preciso mostrar eficiência e resultados**, 2007, Estado de São Paulo. Disponível em: < <http://txt.estado.com.br/suplementos/opor/2007/09/16/opor-1.93.25.20070916.5.1.xml> >. Acesso em 28.set.2007.

SORJ, Bernardo. **Brasil@povo.com: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2003. 180p.

TOSTES, Andréia Costa. **Avaliação da sustentabilidade de uma Organização não Governamental em suas dimensões sociopolítica, técnico-gerencial, financeira e de controle governamental e Social**. Florianópolis 153p. 2006 Tese (doutorado)- Universidade federal de Santa Catarina (UFSC) centro tecnológico (CTC), Programa de pós graduação (PPGEP), 2006

TUNES, Valério Alécio. Sistema DELOS. **Indicadores para processos de desenvolvimento Local Sustentável**. 2004. Tese de doutorado. UFSC, 2004, disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4551.pdf> >. Acesso em 24. jul. 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de projetos**. 2.ed.São Paulo: Atlas. 2004. 264p.

THOENING, J.C. **A avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública**. Revista do Serviço Público. Ano 51, n.2 abr.jun 2000. Disponível em: < <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraAvaliaPol.pdf> >. Acesso em 14 out. 2007.

VALADÃO Jr, Valdir Machado; SOUSA, Edileusa Godói de. **Redes Organizacionais: possibilidades, limites e desafios na sustentabilidade de uma ONG.** In X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL, 2006, Salvador – BA.

VALARELLI, L. **Indicadores de resultados de projetos sociais.** In Apoio à Gestão. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>> acesso em 12 jan 2008.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4.a ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

WELLMAN, B., “Computer Networks as Social Networks”. In **Science**, Vol. 293, 2001, pp. 2031- 2034.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)