

Análise Crítica sobre Avaliação em Organizações da Sociedade Civil: práticas, estímulos, obstáculos e perspectivas no contexto brasileiro

Autoria

Laerson Morais Silva Lopes - laerson.lopes@ufba.br
Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA/UFBA - Universidade Federal da Bahia

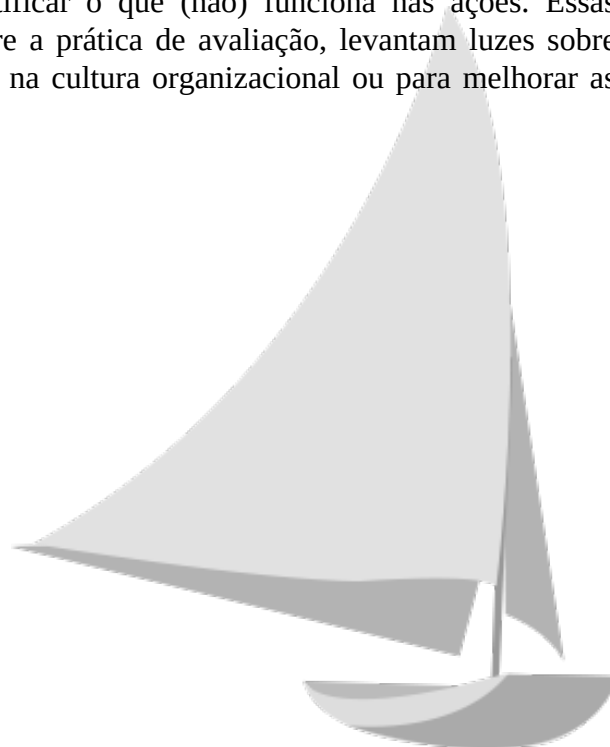
outro/UFBA - Universidade Federal da Bahia

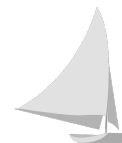
Ariadne Scalfoni Rigo - ariadnescalfoni@gmail.com
Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA/UFBA - Universidade Federal da Bahia

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio - armindo.teodosio@gmail.com
Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/PUC Minas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Resumo

Este trabalho descreve práticas adotadas, estímulos e obstáculos na avaliação em organizações da sociedade civil que atuam numa região brasileira. Para tanto, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas, entre setembro e novembro/2018, com membros dessas organizações. Percebeu-se uma baixa frequência na realização de avaliação e que as suas práticas são voltadas para uma perspectiva quantitativa-financeira, sendo influenciadas pelas exigências de investidores e controladores. Percebeu-se que os obstáculos principais estão relacionados com procedimentos operacionais e com o temor de que a avaliação revele as falhas organizacionais. Como estímulos destacam-se o uso da avaliação para legitimar as ações; a exigência de órgãos fiscalizadores; a necessidade de prestar contas; e a contribuição para identificar o que (não) funciona nas ações. Essas análises contribuem para as discussões sobre a prática de avaliação, levantam luzes sobre possíveis caminhos no sentido de instituí-la na cultura organizacional ou para melhorar as práticas daquelas que já realizam.





Análise Crítica sobre Avaliação em Organizações da Sociedade Civil: práticas, estímulos, obstáculos e perspectivas no contexto brasileiro

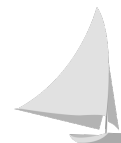
Resumo: Este trabalho descreve práticas adotadas, estímulos e obstáculos na avaliação em organizações da sociedade civil que atuam numa região brasileira. Para tanto, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas, entre setembro e novembro/2018, com membros dessas organizações. Percebeu-se uma baixa frequência na realização de avaliação e que as suas práticas são voltadas para uma perspectiva quantitativa-financeira, sendo influenciadas pelas exigências de investidores e controladores. Percebeu-se que os obstáculos principais estão relacionados com procedimentos operacionais e com o temor de que a avaliação revele as falhas organizacionais. Como estímulos destacam-se o uso da avaliação para legitimar as ações; a exigência de órgãos fiscalizadores; a necessidade de prestar contas; e a contribuição para identificar o que (não) funciona nas ações. Essas análises contribuem para as discussões sobre a prática de avaliação, levantam luzes sobre possíveis caminhos no sentido de instituí-la na cultura organizacional ou para melhorar as práticas daquelas que já realizam.

Palavras-chaves: Avaliação em Organizações da Sociedade Civil; Utilidade Social; Impacto Social; Cultura de Avaliação.

1. Introdução

Poucos estudiosos se preocupavam em entender os procedimentos de avaliação e as nuances que envolvem esses processos e práticas nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) (Murray, 2004). As dificuldades do ponto de vista dos praticantes da gestão nas organizações da sociedade civil são também reproduzidas na literatura acadêmica sobre o tema. Raros são os estudos acadêmicos sobre avaliação e muito do que se produz é dominado por uma lógica supostamente pragmática e instrumental, reproduzindo “receitas de bem fazer”. Documentos produzidos por organismos internacionais, OSCs internacionais e governos acabam também por reproduzir essa lógica da busca pela avaliação perfeita e sem restos, pela avaliação total, capaz de tudo avaliar. Em pesquisa mais recente, Rey-Garcia, Liket, Alvarez-Gonzalez & Maas (2017) defendem que as organizações da sociedade civil carecem de processos de avaliação significativos. Isso é um problema relevante, já que procedimentos de avaliação mais qualificados permitem que essas organizações demonstrem sua importância para mobilizarem recursos públicos e privados, além de comprovarem sua contribuição para a promoção do bem-estar social (Mitchell & Berlan, 2018).

Outros problemas em termos de teorização estão ligados à dificuldade em construir diálogos entre lógicas gerenciais e abordagens críticas, sobretudo sobre as relações de poder e os conflitos nesses processos de avaliação, articular os saberes oriundos de avaliadores governamentais com os conhecimentos produzidos pelos atores da (ou vinculados à) organização da sociedade civil (Chianca, 2001; Sowa, Selden & Sandfort, 2004; Brandão, Silva & Palos, 2005; Coelho & Lopes, 2009; Caruana & Srnec, 2013; Cohen & Franco, 2013; Mitchell, 2014; Banerjee, Preece & Joseph, 2015; Mchugh, Biosca & Donaldson, 2017; França, 2017) e estabelecer perspectivas que ao mesmo tempo em que avancem nos processos de avaliação, permitam que a transparência, controle social, democratização e avanço da cidadania também se aprimorem em bases mais consistentes, sobretudo em realidades nacionais marcadas por grande desigualdade, como é o contexto brasileiro.



Há uma série de estímulos e obstáculos que influenciam o processo de avaliação nessas organizações (Mitchell & Berlan, 2016). A literatura aponta ainda que alguns atores influenciam significativamente as práticas de avaliação, especialmente os financiadores e órgãos controladores. Para Mitchell & Berlan (2018), embora os gestores das organizações da sociedade civil entendam a importância da avaliação, ela ainda não é um aspecto da sua cultura organizacional. Nesse cenário, questiona-se: **quais as práticas adotadas, os estímulos e os obstáculos na avaliação em organizações da sociedade civil no contexto brasileiro?**

Para responder a essa pergunta orientadora de pesquisa, foi realizada uma investigação de natureza qualitativa junto a organizações da sociedade civil que se articulam em uma rede voltada à troca de informações e compartilhamento de práticas e saberes na Região Metropolitana de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, Brasil. Essa rede congrega diferentes OSCs, atuando em distintas agendas de intervenção social, que estabelecem relações com financiadores internacionais e nacionais, governamentais e empresariais, bem como doadores individuais (pessoas físicas), além de voluntários e públicos beneficiários de suas atividades.

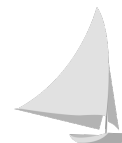
Para Mitchell e Berlan (2018), com o crescimento dessas organizações e a escassez de recursos, cresce também a concorrência pelas fontes de financiamento, aumentando a preocupação das organizações em avaliar os seus impactos e tornando os estudos sobre esse tema mais importantes também, pois estudar a avaliação num contexto dessas organizações contribui para a melhoria de suas práticas. Em outras palavras, a qualificação dos procedimentos de avaliação, como aqui se propõe discutir, pode contribuir para que as organizações melhorem suas ações e demonstrem de forma mais adequada os impactos de suas iniciativas, fatos que ampliam a legitimidade dessas organizações junto a investidores, beneficiando não só as organizações da sociedade civil consideradas neste trabalho, mas também outras organizações do tipo, como alertam Mitchell & Berlan (2016).

2. Avaliação: práticas, estímulos e obstáculos

Segundo Chianca (2001) a avaliação é uma função intrínseca do comportamento humano, portanto, ocorre rotineiramente na vida das pessoas, ou seja, ela faz parte do cotidiano do indivíduo, nas suas variadas atividades, mesmo sem ritos e/ou instrumentos formais. Contudo, em organizações complexas, é natural que os procedimentos de avaliação sejam mais especializados e estruturados. Nesse caso, segundo Chianca (2001), a avaliação

É um processo sistemático, estruturado e possível de ser defendido publicamente para julgamento de alternativas, em que estão definidos explicitamente os critérios para a realização de tal julgamento em que existem métodos precisos para a obtenção e análises de informações sobre as diferentes alternativas (p. 17).

Com tal formato sistematizado, estruturado, formal, a avaliação deixa, então, de fazer parte da cultura organizacional, para muitas vezes apenas fazer frente às exigências de controladores e investidores, conforme também argumentam (Brandão, Silva & Palos, 2005). Esse tipo de “avaliação” está mais voltada a um processo de prestação de contas, baseado numa perspectiva de eficiência e eficácia, não atentando-se aos aspectos relacionados com a efetividade ou, dizendo de outro modo, ao impacto das ações das organizações. Brandão,



Silva & Palos (2005) classificam muitos desses procedimentos de avaliação como frágeis, superficiais, pouco democráticos e pouco confiáveis.

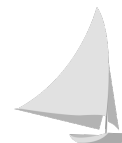
O impacto das iniciativas das OSCs não se restringe à dimensão econômica (Sowa, Selden & Sandfort, 2004; Coelho & Lopes, 2009) e, nesse sentido, temos convencionado ressignificar esse impacto através do termo “utilidade social” (Gadrey, 2005; Pitacas, 2009; Silva Júnior, 2016; Lopes, Rigo & Silva Júnior, 2018), que compreende um resultado mais amplo, que envolve transformações multidimensionais: culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, ambientais e sociais. Contudo, é natural, diante da multiplicidade de tipos organizacionais e de seus objetivos institucionais, que os resultados nem sempre alcancem todas essas dimensões, ou alcance em medidas mais significativas algumas delas em vez de outras, como demonstram Coelho & Lopes (2009), ou ainda que algumas dimensões só sejam alcançadas no longo prazo (o que, portanto, não pode ser captado por medidas de eficiência e eficácia).

De todo modo, é preciso que os procedimentos de avaliação sejam pensados, planejados, para captar essa multidimensionalidade. Nesse sentido, um primeiro requisito é contemplar indicadores de natureza quantitativa e de natureza qualitativa, em modelos que se complementam (Coelho & Lopes, 2009; Otero & Barboza, 2012; Silva, 2012). Ademais, conforme ensina Chianca (2001), a avaliação deve acontecer em três fases: no marco zero (antes do início da realização do projeto/programa/intervenção); formativa (durante a realização); e somativa (após a realização), buscando captar o que foi agregado pela intervenção da organização (Coelho & Lopes, 2009; Assumpção & Campos, 2011).

Outra medida que qualifica a avaliação nessas organizações é envolver os diversos atores organizacionais no processo, especialmente aqueles que são os possíveis beneficiários, mas também outros que não acessaram diretamente a intervenção da organização, conforme defendem Sowa, Selden & Sandfort (2004); Coelho & Lopes (2009); Ksoll, Lilleor, Lonborg & Rasmussen (2016) e Brandão, Silva & Palos (2005, p. 367), para quem “[...] os avaliadores não são unicamente especialistas em avaliação, não são referências ou autoridades em determinadas áreas de conhecimento, mas sim são atores que ajudam os sujeitos e as organizações [...]”.

Porém, nem sempre todos os atores são envolvidos na avaliação em função de os objetivos da mesma serem controversos e dos usos políticos que se pretende para seus resultados (Silva, 2012). Em tese, “O compromisso principal da avaliação de programas está em gerar informações relevantes que ajudem à tomada de decisões para melhorar programas existentes e para orientar o desenvolvimento de futuros programas” (Chianca, 2001, p. 16). Contudo, pesquisas demonstram que os objetivos da avaliação nem sempre estão claros, por exemplo, Silva et al. (2014, p. 210) apontam que os gestores de organizações da sociedade civil, no que diz respeito à sua postura quanto à avaliação, podem ser classificados em grupos que a consideram como: “(a) desperdício de tempo e recurso financeiros; (b) obrigação formal e burocrática, (c) ferramenta de marketing para seus projetos; e (d) ferramenta estratégica”.

Para Mitchell & Berlan (2018), alguns elementos são centrais para o entendimento sobre esse processo de avaliação nas organizações, entre eles: a frequência de sua realização; as pressões exercidas por atores externos e internos; a cultura de avaliação existente; e o rigor do processo avaliativo. Ou seja, considerando que há pressões externas e internas, por consequência, há uma série de estímulos e obstáculos para que as organizações realizem avaliações, o que pode influenciar o rigor metodológico das mesmas, resultando inclusive em vieses para este processo (Silva et al., 2014; Mitchell & Berlan, 2016; 2018).



Ainda segundo Mitchell & Berlan (2018), as pressões externas decorrem dos requisitos estabelecidos por financiadores bem como pela disponibilidade de financiamentos; além da pressão de órgãos reguladores e de outras organizações da sociedade civil parceiras. Quanto às influências internas, há os requisitos estabelecidos pelos conselhos estatutários e pela gestão da organização. A avaliação é influenciada também por aspectos como o tamanho e a idade da organização; a existência de folga orçamentária (que diminui a necessidade de recursos adicionais emergenciais); o nível de formação da equipe e da alta administração; e o contexto setorial, por exemplo (Mitchell & Berlan, 2018).

Mitchell & Berlan (2016) apresentam uma série de estímulos e obstáculos para a prática de avaliação, e analisam como gestores de organizações da sociedade civil analisam a influência desses elementos sobre tal prática. Eles constataram que são estímulos importantes para a avaliação, por exemplo, o desejo de entender ou melhorar a efetividade dos projetos; a busca por legitimidade; a (in)disponibilidade de recursos; a clareza ou especificidade dos objetivos; a cultura organizacional; além de elementos relacionados com as pressões externas e internas, algumas das quais já descritas acima a partir do trabalho de 2018 desses autores.

Quanto aos obstáculos, conforme Mitchell & Berlan (2016), os mais influentes segundo os gestores são as insuficiências de tempo e de recursos financeiros; dificuldades quanto às medidas a serem adotadas; problemas com a qualidade ou a coleta dos dados; desafios técnicos; expertise ou conhecimento inadequados; e desafios quanto a softwares. Outros obstáculos, assim como outros estímulos, foram apontados nesse trabalho de Mitchell e Berlan (2016), e todos os que foram apresentados por esses autores serviram de base para a construção de itens dos instrumentos para a pesquisa de campo, descrita na seção seguinte.

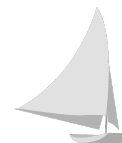
3. Metodologia

Esta é uma pesquisa exploratória, pois visa explorar, de forma sistemática, como os estímulos e obstáculos apontados por Mitchell e Berlan (2016; 2018) influenciam as práticas de avaliação em organizações da sociedade civil que atuam na região metropolitana de Belo Horizonte, capital de um dos maiores e mais importantes dos estados federativos do Brasil.

Os dados foram levantados em dois momentos, entre setembro e novembro de 2018, sendo um deles com a aplicação 23 questionários no dia 31/10/2018, no evento “Ciclo de Fomento” realizado pelo CeMais – Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais, uma instituição sem fins lucrativos que possui bastante representatividade na interlocução entre entidades da sociedade civil e seus investidores: sobretudo entidades governamentais e empresariais. Neste dia, houve uma mesa de debates na qual o tema tratado fora justamente o processo de avaliação de organizações da sociedade civil.

O questionário foi estruturado com itens voltados para a identificação da frequência e a da cultura de avaliação presente nas organizações; das práticas adotadas; bem como os estímulos e obstáculos encontrados nas organizações para que elas realizassem a avaliação, itens esses que foram extraídos do referencial teórico, sobretudo dos trabalhos de Mitchell e Berlan (2016; 2018). Os questionários foram tabulados e analisados descritivamente, e na apresentação dos resultados descritivos, esses itens são demonstrados nas análises.

Já as entrevistas semiestruturadas, em profundidade, foram realizadas com gestores de outras cinco organizações diferentes das que responderam ao questionário. Na realização das entrevistas, que foram gravadas mediante autorização, inicialmente o entrevistador, que é um dos autores deste trabalho, apresentou-se e apresentou breve os objetivos desta pesquisa. Feito



isso, além de uma questão inicial com o fim de compreender a atuação da organização e seus objetivos institucionais, foram adotadas três perguntas relacionadas com os objetivos da pesquisa, que serviam como disparadores para o diálogo: (1) quais as práticas de avaliação adotadas pela organização; (2) quais são os principais estímulos para que a organização realize a avaliação (pergunta que em alguns casos foi reforçada com “Por que a avaliação é importante?”); (3) quais são os principais obstáculos (desafios) para a avaliação na organização? Por fim, ainda foi aberto espaço para que outras informações relevantes pudessem ser apontadas.

As entrevistas tiveram duração média de 51 minutos, num total de 306 minutos de gravação. Entre os entrevistados, estava o Diretor Executivo de uma OSCs de origem alemã, sediada em três estados do Brasil, entre eles a cidade de Belo Horizonte (sob a gerência desse entrevistado). Outras três organizações são de origem nacional e possuem como principais fontes de recursos parcerias com entidades governamentais e empresariais, e nestas foram entrevistados gestores executivos das mesmas. Por último, foi entrevistada uma diretora executiva do CeMais, que deu detalhes sobre práticas de avaliação que muitas organizações da região metropolitana adotam, sob a orientação desta organização. A análise inicial dessas entrevistas contribuiu para a compreensão dos dados apresentados na sequência, embora os resultados até aqui expostos sejam fruto, principalmente, dos questionários aplicados.

4. Resultados e discussões

Os resultados empíricos deste trabalho estão apresentados, sobretudo nesta seção, divididos em três análises principais, a saber: a cultura organizacional de avaliação; as práticas de avaliação adotadas; e os estímulos e obstáculos para a realização dessa prática.

4.1. Cultura de Avaliação

Conforme demonstrado nos gráficos da Figura 1, os resultados indicam que grande parte das OSCs investigadas realizam avaliações, pelo menos durante a execução e após o fim do projeto. Contudo, a maioria (43%) realiza apenas entre uma e duas avaliações por ano; ou uma avaliação a cada dois anos.

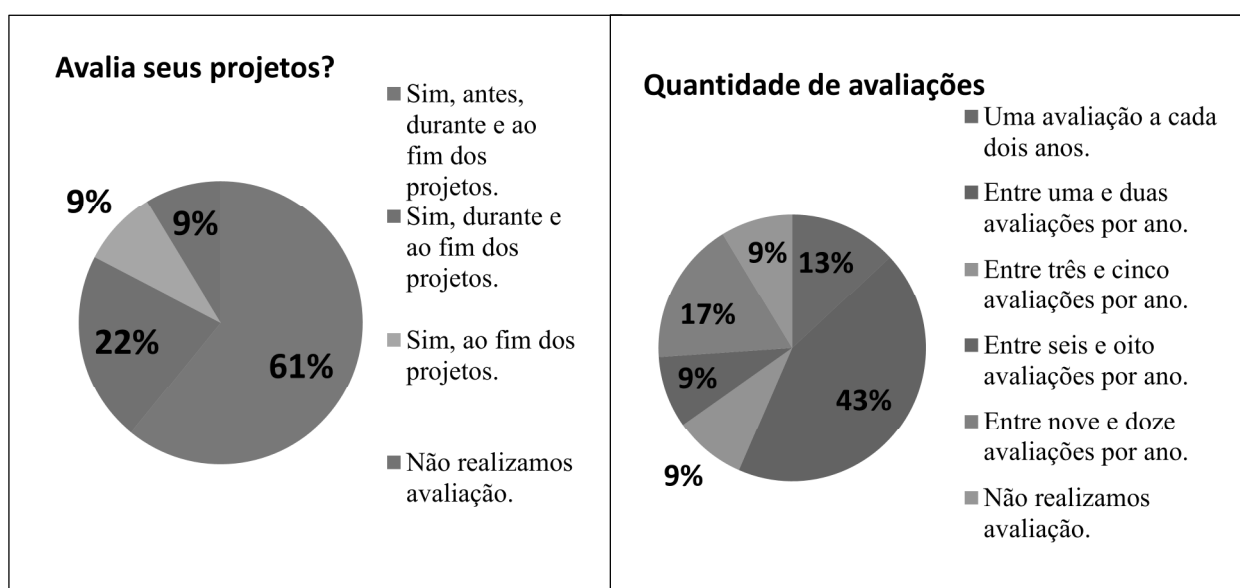
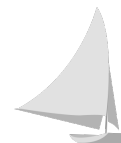


Figura 1: Frequência de Avaliação nas organizações
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)



Ao combinar a análise dos dois gráficos, percebe-se uma possível contradição nas afirmações. Admitindo a natureza das atividades dessas organizações, para que as avaliações fossem de fato realizadas antes, durante e após os projetos, elas teriam que ocorrer com maior frequência. Assim, analisando criticamente, os resultados apontam para uma baixa frequência de realização de avaliação na maioria delas.

Ainda nesse aspecto da cultura de avaliação nas organizações, admitindo os elementos considerados no trabalho de Mitchell & Berlan (2018), verificou-se os aspectos apresentados na Tabela 1 abaixo:

Cultura de avaliação	Concordo muito / concordo	Indiferente	Discordo muito / discordo
É natural que avaliemos os programas.	100,00%	0,00%	0,00%
Entendemos a importância ética dos resultados de nossas ações.	95,45%	4,55%	0,00%
Precisamos avaliar formalmente nossos programas.	95,45%	4,55%	0,00%
A avaliação é uma prioridade máxima.	77,27%	0,00%	22,73%
Recursos destinados à avaliação são menores do que para outras ações.	71,43%	23,81%	4,76%
Quando escolhas precisam ser feitas, outras prioridades prevalecem sobre a avaliação.	59,09%	13,64%	27,27%
A avaliação não faz sentido para a organização.	15,00%	10,00%	75,00%
Nossos programas são eficazes, e não precisamos de avaliações formais.	0,00%	4,55%	95,45%

Tabela 1: Cultura de Avaliação das Organizações (com base em Mitchell & Berlan, 2018).
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Grande parte das organizações considera natural realizar avaliações de seus programas; entendem que precisam avalia-los formalmente e que a avaliação é uma prioridade máxima. Contudo, grande parte dos respondentes também afirmou que “Os recursos destinados à avaliação são menores do que para outras ações” e “Quando escolhas precisam ser feitas, outras prioridades prevalecem sobre a avaliação”. A atenção gerencial e a destinação de recursos aos processos avaliativos são, portanto, menores do que às outras atividades organizacionais.

4.2. Procedimentos de avaliação adotados

Na Figura 2, apresentamos os dados relativos aos tipos de instrumentos utilizados na avaliação. Neste caso, os respondentes poderiam indicar mais de um instrumento, por exemplo: observação, auto avaliação e orçamento relatórios financeiros/contábeis.

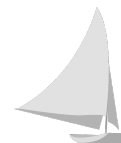
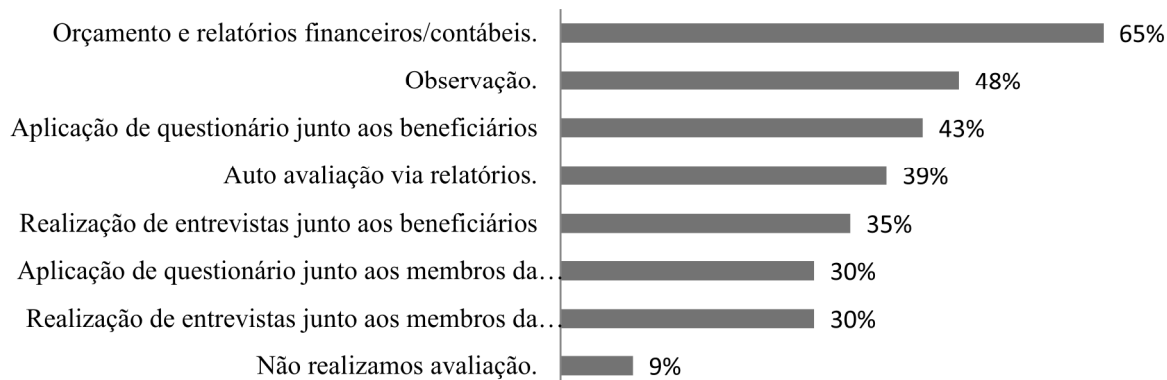
**Os instrumentos utilizados são:**

Figura 2: Instrumentos utilizados na Avaliação

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

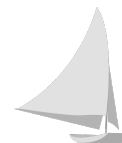
O principal instrumento utilizado pelas organizações investigadas é o orçamento e relatórios financeiros/contábeis, ou seja, com esse tipo a avaliação é voltada para uma perspectiva financeira, demonstrando a influência de investidores sobre essa prática. Nota-se que a preocupação, no que diz respeito ao cumprimento de procedimentos de avaliação, é maior com as exigências desses atores do que com o impacto na vida dos “beneficiários”.

Ainda conforme os questionários aplicados, 35% das organizações realizam a avaliação considerando indicadores qualitativos, como nível de felicidade; nível de qualificação; bem estar do indivíduo, entre outros. De outro modo, 48% das organizações consideram indicadores quantitativos, o que é indicativo de dois aspectos: (i) as organizações em geral priorizam a análise de eficácia frente a outras perspectivas de análise, como a de efetividade e impacto; (ii), como já visto na Figura 2, há forte influência das exigências de investidores e controladores sobre as práticas de avaliação dessas organizações, pois esses atores normalmente se preocupam com dados quantitativos.

Sobre esse segundo aspecto, segundo os dados apurados, os principais interessados na avaliação são “Órgãos de fiscalização e controle”; “Investidores privados”; e “Investidores públicos”. Esses atores são responsáveis por ditar regras sobre o processo de prestação de contas dessas organizações, processo esse que se confunde com a avaliação das mesmas. Embora a prestação de contas seja importante, os elementos nela considerados normalmente voltam-se apenas para aspectos da eficiência na aplicação dos recursos e da eficácia dos cumprimentos das metas quantitativas dos programas. Portanto, sem considerar a avaliação da efetividade e impactos das ações. Nesse particular, cabe lembrar que é mister promover adequações no modo como essas organizações prestam contas (Mitchell & Berlan, 2018).

4.3. Obstáculos e estímulos para a avaliação

Quanto aos obstáculos previstos por Mitchell & Berlan (2016; 2018), os principais apontados pelos respondentes estão na “coleta dos dados necessários para a avaliação”; com o fato de a avaliação revelar ao público as falhas da organização; e com a dificuldade em estabelecer critérios a serem utilizados. Por outro lado, a maioria das organizações entende



que não podem ser considerados como dificuldades/obstáculos, principalmente, a “Falta tempo suficiente para a realização da avaliação”; o fato de que “Os resultados da avaliação não são utilizados”, e discordam ou discordam muito que a avaliação demande “muitos recursos humanos e materiais” ou “muitos recursos financeiros”.

A maioria dos respondentes concorda com os estímulos e motivações apontadas por Mitchell & Berlan (2016; 2018). Destacam-se nesse aspecto o uso da avaliação como forma de legitimar as ações da organização (“É importante como estratégia de comunicação com os interessados na atuação da organização” – 96%; “Demonstra aos beneficiários como estamos contribuindo nas suas vidas” – 95%; e “Contribui para a obtenção dos recursos financeiros necessários para os projetos” – 90%). Outro aspecto é a relação dessas afirmações com o que já foi constatado nas respostas a outros quesitos anteriores: a influência de órgãos investidores e controladores. Para 91% dos respondentes, a “Exigência de órgãos fiscalizadores” é um estímulo/motivação, e “Serve como meio de prestar contas dos recursos empregados” para 90% desses respondentes.

No que diz respeito à contribuição da avaliação para a melhoria das ações, 95% acredita que a avaliação “ajuda a entender o que funciona e o que não funciona em nossas ações” e 82% entendem que “Se um programa não estiver funcionando, a avaliação relata claramente seu fracasso”. Essas respostas coadunam com o que aponta Chianca (2001) sobre a importância da avaliação para a gestão, já que a escassez de recursos faz com que essas organizações precisem, por vezes, priorizar investimentos e ações no âmbito organizacional.

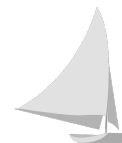
5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de avaliação adotadas em organizações da sociedade civil num contexto brasileiro, verificando como tais práticas estão refletidas na cultura organizacional. Além disso, verificou alguns dos estímulos e dos obstáculos para a avaliação nessas organizações.

No que diz respeito às práticas adotadas, percebeu-se que estas são bastante influenciadas pelas exigências dos órgãos controladores e, sobretudo, dos investidores, que tendem a pautar o processo de avaliação por medidas de eficiência na aplicação dos recursos e eficácia no cumprimento das metas quantitativas estabelecidas. Ou seja, nessas organizações, há forte interferência desses atores da cultura de avaliação, que assume principalmente um caráter de prestação de contas numa perspectiva quantitativa-financeira.

Neste contexto, tem importância secundária a avaliação da efetividade, do impacto, que aqui tratamos como a “utilidade social” das intervenções dessas organizações na vida de seus beneficiários. Como relatado por um dos entrevistados, a organização, envolvida nas disputas pela obtenção de recursos por meio dos financiadores, acabam deixando em segundo plano a análise do cumprimento de objetivos institucionais, numa disputa em que as regras e burocracias impostas por esses financiadores terminam por, estes sim, pautar os caminhos da intervenção social que a organização realizará.

Esta pesquisa revelou ainda que os principais obstáculos para a avaliação estão na coleta dos dados necessários e com a dificuldade em estabelecer critérios a serem utilizados, sendo esses dois aspectos de ordem operacional; e com o fato de a avaliação revelar ao público as falhas da organização, este relacionado com o processo de (des)legitimação da organização, o que na verdade aponta para uma visão deturpada das contribuições da avaliação. Em vez de temer a revelação de falhas, do ponto de vista gerencial, a possibilidade de revelar falhas deveria ser compreendida como uma oportunidade de melhorias, ou seja, como um elemento positivo da avaliação, conforme revelam Mitchell e Berlan (2018).



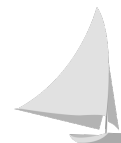
Quando analisados os estímulos para a avaliação, também foi detectado que alguns dos apontados pelos respondentes demonstram uma preocupação com a legitimação da organização, bem como confirmam a influência de investidores e controladores, já que para uma maioria considerável a avaliação é motivada pela exigência de órgãos fiscalizadores e serve como meio de prestar contas dos recursos empregados.

Tais análises, apesar de se realizarem a partir do contexto de organizações que atuam na região de Belo Horizonte, portanto, num contexto específico brasileiro, não permitem apenas que se problematize a avaliação nessa realidade nacional. Os resultados do estudo podem contribuir para as discussões sobre a prática de avaliação e apontar possíveis caminhos no sentido de melhor compreender os desafios, perspectivas e armadilhas que se estabelecem para as organizações da sociedade civil ao realizarem a delicada e complexa atividade de avaliação de suas atividades em distintas realidades sociopolíticas.

Ademais, estudos futuros podem se valer dos elementos aqui discutidos com o objetivo de obter mais detalhes a respeito dos estímulos e obstáculos, analisando, por exemplo, como esses influenciam as práticas de avaliação, seus modos, seus atores e o seu rigor. Esses novos detalhes podem ser obtidos tanto por meio de estudos qualitativos mais profundos, quanto por meio de estudos quantitativos em amostras maiores mediante a aplicação dos instrumentos aqui inicialmente delineados.

Referências

- Assumpção, J. & Campos, L. (2011). Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. *Revista de Administração Pública*. p. 209-242. jan./fev.
- Banerjee, A.; Preece, R. & Joseph, M. J. (2015). Making people count: from beneficiaries to evaluators. In.: THOMAS, Tom; NARAYANAN, Pradeep. *Participation pays: pathways for post-2015*. Practical Action Publishing.
- Brandão, D. B., Silva, R. R. & Palos, C. M. C. (2005). Da Construção de Capacidade Avaliatória em Iniciativas Sociais: Algumas Reflexões. *Ensaio*, 13(48).
- Caruana, M. E. C. & Srnc, C. C. (2013) Public Policies Addressed to the Social and Solidarity Economy in South America. Toward a New Model? *Voluntas*, n. 24, p. 713-732.
- Chianca, T. (2001). Avaliando Programa Sociais: Conceitos, Princípios e Práticas. In.: Chianca, T.; Marino, E.; Schiesari, L. (2001) *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global.
- Coelho, L. A. de A. & Lopes, U. de M. (2009). Avaliação dos impactos decorrentes da implantação da estratégia de desenvolvimento local, integrado e sustentável em municípios baianos. In.: Tenório, R. M. & Vieira, Marcos A. *Avaliação e sociedade: a negociação como caminho*. Salvador: EDUFBA.
- Cohen, E., & Franco, R. (2013). Avaliação de projetos sociais. In. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Editora Vozes.
- França, N. R. C. (2017). Social+Impact in Academic Literature: A Bibliometric Analysis and Systematic Review. In.: *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 41, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 01 a 04/10/2017.
- Gadrey, J. (2005). Utilité sociale. In: CATTANI, A.; LAVILLE, Jean-Louis (Org.). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris: Desclée de Brouwer.



- Ksoll, C., Lilleør, H. B., Lønborg, J. H., & Rasmussen, O. D. (2016). Impact of Village Savings and Loan Associations: Evidence from a cluster randomized trial. *Journal of Development Economics*, 120, 70-85.
- Lopes, L. M. S., Rigo, A. S., & Júnior, J. T. S. (2018). Utilidade Social na Percepção dos Usuários de Organizações da Sociedade Civil: Primeiras Análises a Partir de uma Rede de Economia Solidária na Bahia-Brasil. *Revista Alcance*, 25(1).
- McHugh, N.; Biosca, O. & Donaldson, C. (2017). From wealth to health: Evaluating microfinance as a complex intervention. *Evaluation*, v. 23, n. 2, p. 209-225.
- Mitchell, G. E. (2014). Why will we ever learn? Measurement and evaluation in international development NGOs. *Public Performance & Management Review*, v. 37, n. 4, p. 605-631.
- Mitchell, G. E., & Berlan, D. (2016). Evaluation and evaluative rigor in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 237-250.
- _____ (2018). Evaluation in Nonprofit Organizations: An Empirical Analysis. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 415-437.
- Murray, V (2004). The Evaluation of Organizational Performance: Normative Prescriptions vs. Empirical Results. Paper prepared for the COI Conference, Toronto.
- Otero, M. R. & Barboza, M (2012). Uma leitura sobre abordagens de avaliação, a partir da análise da prática de avaliadores. *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*, n. 3, jan./jun.
- Pitacas, J. A. P. (2009). Utilidade social e eficiência no mutualismo. Dissertação de Mestrado em Economia e Política Social. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão: Universidade Técnica de Lisboa.
- Rey-Garcia, M., Liket, K., Alvarez-Gonzalez, L. I.; Maas, K. (2017). Back to Basics: Revisiting the Relevance of Beneficiaries for Evaluation and Accountability in Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(4), pp. 493-511.
- Silva, A. C. da. (2012). *Avaliação & Pesquisa: conceitos e reflexões*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Multifoco.
- Silva Júnior, Jeová Torres (2016). *Gestão Social das Finanças Solidárias: a Utilidade Social na Centralidade da Avaliação dos Bancos Comunitários Brasileiros*. 2016. Tese de Doutorado em Administração. Salvador: UFBA.
- Silva, R. R., Otero, M. R., Brandão, D. B., & Barboza, M. (2014). Avaliação em Organizações da Sociedade Civil: Dispositivos para Gestão Social. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(3).
- Sowa, J. E.; Selden, S. C. & Sandfort, J. R. (2004). No longer Unmeasurable A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), pps. 711-728.