

Avaliação em Organizações da Sociedade Civil:
práticas, contradições e dilemas em um contexto brasileiro

*Evaluation in Civil Society Organizations:
practices, contradictions and dilemmas in a brazilian context*

*Evaluación en Organizaciones de la Sociedad Civil:
prácticas, contradicciones y dilemas en el contexto brasileño*

Laerson Morais Silva Lopes*

Ariadne Scalfoni Rigo**

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio**

RESUMO

O artigo analisa práticas de avaliação em organizações da sociedade civil na Região Metropolitana de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, Brasil. Foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com membros dessas organizações, e documentos foram coletados. Por meio da análise descritiva e de conteúdo das entrevistas e dos documentos, percebeu-se que é baixa a frequência na realização de avaliação e que as práticas avaliativas são voltadas para uma perspectiva quantitativa-financeira, sendo influenciadas pelas exigências de investidores e controladores. Os obstáculos principais estão relacionados com procedimentos operacionais e com o temor de que a avaliação revele 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.

Palavras-chave: Avaliação de Projetos Sociais. Organizações da Sociedade Civil. Utilidade Social. Impacto Social. Cultura de Avaliação.

* Doutor em Administração, Mestre em Contabilidade, Especialista em Gestão Contábil e Tributária, e Graduado em Ciências Contábeis, tudo pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. Professor Adjunto na Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. Aperfeiçoamento em Estágio Doutoral pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: laerson.lopes@ufba.br

** Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil; com período doutoral no Conservatoire Nationale des Arts et Métiers, Paris, França. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil. Graduada em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. Professora da Escola de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: ariadnescalfoni@gmail.com

*** Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Ciências Sociais (Gestão de Cidades) pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto IV do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Coordenador do Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social (NUPEGS) do PPGA da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Coordenador do Programa de Extensão Saberes e Inovações pela Sustentabilidade (SABIÁS) da Pro-Reitoria de Extensão (PROEX) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: armindo.teodosio@gmail.com

Artigo recebido em junho/2024 e aceito para publicação em maio/2025.

ABSTRACT

The article analyzes evaluation practices in civil society organizations in a Brazilian metropolitan area. Questionnaires were applied and interviews were carried out with members of these organizations, in addition to collecting documents. Through the descriptive and content analysis of the interviews and documents, it was noticed that there was a low frequency in carrying out the evaluation and that its practices are focused on a quantitative-financial perspective, being influenced by the requirements of investors and controllers. The main obstacles are related to operational procedures and the fear that the evaluation will reveal organizational failures. As stimuli, the use of evaluation to legitimize actions stands out; the requirement of supervisory bodies; the need to be accountable; and the contribution to identify what (not) works in the actions.

Keywords: Evaluation of social projects. Civil society organizations. Social utility. Social impact. Evaluation culture.

RESUMEN

El artículo analiza las prácticas de evaluación en las organizaciones de la sociedad civil en una región metropolitana de Brasil. Se aplicaron cuestionarios y se realizaron entrevistas, además de recolectar documentos. A través del análisis descriptivo y de contenido de las entrevistas y documentos, se percibió una baja frecuencia en la realización de la evaluación y que sus prácticas se enfocan en una perspectiva cuantitativa-financiera, siendo influenciadas por los requerimientos de los inversionistas y controladores. Los principales obstáculos están relacionados con los procedimientos operativos y el temor de que la evaluación revele fallas organizacionales. Como estímulos, se destaca el uso de la evaluación para legitimar acciones; la necesidad de rendir cuentas; y la contribución para identificar lo que (no) funciona en las acciones.

Palabras clave: Evaluación de proyectos sociales. Organizaciones de la sociedad civil. Utilidad social. Impacto social. Cultura de evaluación.

1 INTRODUÇÃO

Poucos estudiosos se preocuparam em entender os procedimentos de avaliação e as nuances que envolvem esses processos e práticas nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) (MURRAY, 2004). Mas, embora já existam estudos sobre avaliação, inclusive em Belo Horizonte (SILVA; AGUIAR, 2011), muito do que se produz é dominado por uma lógica pragmática e instrumental, com “receitas de bem fazer”.

Documentos produzidos por organismos internacionais, OSCs internacionais e governos também reproduzem essa lógica da busca pela avaliação perfeita e sem restos, pela avaliação total, capaz de tudo avaliar. Em sua pesquisa, Rey-Garcia *et al.* (2017) defendem que as OSCs carecem de processos de avaliação significativos. Isso é um problema relevante, pois uma avaliação mais qualificada permite que essas organizações demonstrem sua importância, mobilizem recursos e comprovem sua contribuição para o bem-estar social (MITCHELL; BERLAN, 2018; CILENTO *et al.*, 2023).

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 pelas OSCs (CHIANCA, 2001; BANERJEE; PREECE; JOSEPH, 2015; KINGSTON *et al.*, 2022; MWANGI; ABUYA; SYENGO, 2022; WINTON; SMITH; SABOL, 2024) e estabelecer perspectivas que avancem nos processos de avaliação, concomitantemente permitindo que a transparência, o controle social, a democratização e o avanço da cidadania aprimorem-se em bases consistentes, sobretudo em realidades marcadas por grande desigualdade.

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, o que por vezes traz desafios (RAPTOPOULOS; SILVA, 2020). Para Mitchell e 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 em um território brasileiro?**

Para responder a essa pergunta, em termos de aporte teórico, este trabalho considera sobretudo os trabalhos de Mitchell e Berlan (2016, 2018), que abordam práticas, estímulos e obstáculos para a avaliação. Quanto ao estudo de campo, 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 ao compartilhamento de práticas e saberes na Região Metropolitana de Belo Horizonte,

capital do estado de Minas Gerais, Brasil. Essa não é uma rede formalmente constituída, mas sim um conjunto de organizações que se conectam e se articulam com o apoio do Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (CeMAIS). Desse modo, não conseguimos dimensionar o número de organizações desta rede, mas ela congrega diferentes OSCs, atuando em distintas agendas de intervenção social.

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 em avaliar os seus impactos. Assim, os estudos sobre esse tema são importantes, pois a avaliação contribui para a melhoria das práticas (LIMA; SILVA; SILVA, 2024). Em outras palavras, a qualificação dos procedimentos de avaliação pode contribuir para que as organizações melhorem suas ações e demonstrem de forma mais adequada os impactos de suas iniciativas (RAPTOPOULOS; SILVA, 2020), fatos que ampliam a legitimidade dessas organizações junto a investidores, beneficiando não só as OSCs consideradas neste trabalho, mas também outras organizações do tipo, como alertam Mitchell e Berlan (2016).

2 AVALIAR O QUÊ? POR QUÊ? PARA QUÊ? ALGUMAS TEORIAS

Para Chianca (2001) a avaliação é uma função intrínseca do comportamento humano, que ocorre rotineiramente na vida das pessoas e nas suas variadas atividades, mesmo sem ritos ou instrumentos formais. Mas, em organizações complexas, é natural que os procedimentos de avaliação sejam mais especializados e estruturados. Essa 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 [...]” (CHIANCA, 2001, p. 17). Ainda segundo a autora, para essa avaliação “existem métodos precisos para a obtenção e análises de informações sobre as diferentes alternativas” (p. 17).

Nas OSCs, a “avaliação” está mais voltada a um processo de prestação de contas, numa perspectiva de eficiência e eficácia (SOWA; SELDEN; SANDFORT, 2004; SILVA; AGUIAR, 2011; MITCHEL; BERLAN, 2018), não atentando-se a aspectos relacionados com o impacto das ações. Brandão, Silva e Palos (2005) classificam muitos desses procedimentos como frágeis, superficiais, pouco democráticos e pouco confiáveis. Mas não existe uma forma única de avaliação, e sim muitos modelos e técnicas para realizá-la (MWANGI; ABUYA; SYENGO, 2022; WINTON; SMITH; SABOL, 2024).

O impacto das iniciativas das OSCs não se restringe à dimensão econômica (SOWA; SELDEN; SANDFORT, 2004; COELHO; LOPES, 2009) e, nesse sentido, temos ressignificado esse impacto através do termo “utilidade social” (GADREY, 2005; LEAL; SILVA JÚNIOR, 2024), que compreende um resultado mais amplo e envolve transformações culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, ambientais e sociais.

Desse modo, é preciso que a avaliação seja planejada para captar essa multidimensionalidade, e um primeiro requisito é contemplar indicadores de natureza quantitativa e qualitativa, em modelos que se complementam (COELHO; LOPES, 2009; SILVA, 2012). Para isso, são bem-vindas técnicas qualitativas de imersão no campo, como entrevistas (SILVA; AGUIAR, 2023). Ademais, a avaliação deve acontecer em três fases: a do marco zero (antes da realização do projeto, do programa ou da intervenção); a formativa (durante a realização); e a somativa (após a realização), para captar o que foi agregado pela ação (CHIANCA, 2001; COELHO; LOPES, 2009; ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2011).

Outra medida que qualifica a avaliação é envolver as diversas pessoas das OSCs no processo, inclusive as possíveis beneficiárias e outras que não acessaram a intervenção (SOWA; SELDEN; SANDFORT, 2004; COELHO; LOPES, 2009; KSOLL *et al.*, 2016; KINGSTON *et al.*, 2022; SILVA; AGUIAR, 2023). Porém, nem sempre todas as pessoas são envolvidas na avaliação em função de seus objetivos serem controversos e dos usos políticos a que se pretende (SILVA, 2012). A avaliação deveria gerar informações relevantes para a melhoria dos programas existentes e para o desenvolvimento de outros programas (CHIANCA, 2001), mas seus objetivos nem sempre estão bem definidos, e gestores podem considerá-la como: “(a) desperdício de tempo e recurso financeiros; (b) obrigação formal e burocrática, (c) ferramenta de marketing para seus projetos; e (d) ferramenta estratégica” (SILVA *et al.*, 2014, p. 210).

Para Mitchell e Berlan (2018), alguns elementos são centrais para o entendimento sobre esse processo, 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. Ou seja, considerando que há pressões externas e internas (SILVA; AGUIAR, 2011), por consequência há uma série de estímulos e obstáculos para que as organizações realizem avaliações, o que pode influenciar seu rigor metodológico e resultar em vieses (SILVA *et al.*, 2014; MITCHELL; BERLAN, 2016, 2018).

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

Mitchell e Berlan (2016) apresentam uma série de estímulos e obstáculos para a prática de avaliação, e analisam a percepção de gestores de OSCs sobre a influência desses elementos. 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; e os elementos relacionados com as pressões externas e internas, algumas das quais já descritas.

Conforme Mitchell e Berlan (2016), na perspectiva dos gestores, os mais obstáculos influentes são as insuficiências de tempo e de recursos financeiros; as dificuldades quanto às medidas a serem adotadas; os problemas com a qualidade ou a coleta dos dados; os desafios técnicos; a expertise ou o conhecimento inadequados; e os desafios quanto a softwares. Outros obstáculos, assim como outros estímulos, foram apontados pelos autores (2016) e serviram para a construção de itens dos instrumentos para a pesquisa de campo, descrita na seção seguinte.

3 METODOLOGIA

Embora a pesquisa sobre avaliação não seja recente, esta é uma pesquisa exploratória (RAUPP; BEUREN, 2006), pois analisa, 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/MG.

É uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois analisa de forma mais profunda uma realidade específica, sem pretender generalizações (RAUPP; BEUREN, 2006), e interpretativa, por ter o objetivo de compreender a maneira pela qual essa realidade social é construída (POZZEBON; PETRINI, 2013). A obra de Pozzebon e Petrini (2013) inspira os critérios de validação adotados nesta pesquisa, a saber: autenticidade, plausibilidade, criticidade e reflexividade. Quanto à *autenticidade*, dois autores deste trabalho estiveram em campo. A *plausibilidade* está na comunicação em formato habitual das publicações científicas, trazendo também as falas das pessoas entrevistadas para maior diálogo com leitores/as. Buscou-se a *criticidade* com novos elementos sobre as práticas e a cultura de avaliação nas OSCs, aspectos que vão além da falta de recursos ou de interesse no processo. Por fim, é um método que permite a *reflexividade* destes autores, que (re)examinam seu conhecimento e práticas de pesquisa, percebendo a importância dos sujeitos sociais na construção do saber científico.

Em um estudo de corte transversal (RICHARDSON *et al.*, 2012), os dados foram levantados em dois momentos — entre setembro e novembro de 2018. No primeiro momento, foi usada a técnica de levantamento, com uma amostra intencional (VERGARA, 2010) e com aplicação de questionários impressos junto a 23 organizações. Essa aplicação ocorreu em um evento realizado por uma OSC com bastante representatividade na interlocução entre entidades da sociedade civil e investidores. Tal organização é aqui tratada como “Centro de Alianças”. O evento foi sobre o processo de avaliação de OSCs, e dois autores deste trabalho estavam presentes.

O questionário foi estruturado com nove questões voltadas para a identificação da frequência e a da cultura de avaliação presente nas organizações. Três dessas questões foram construídas a partir de proposições com as quais as pessoas deveriam indicar seu nível de concordância, relativas aos tipos de práticas adotadas (com 8 proposições), aos estímulos (com 11 proposições) e aos obstáculos para que realizassem a avaliação (com 11 proposições), itens extraídos do referencial teórico, sobretudo de Mitchell e Berlan (2016, 2018).

Além disso, outras nove questões foram elaboradas com o fim de identificar o perfil das pessoas e organizações, e o questionário contou com uma questão aberta, para que fossem apresentadas sugestões sobre o que deveria ser considerado na avaliação. Os questionários foram tabulados e analisados descritivamente, e na apresentação dos resultados descritivos, esses itens são demonstrados nas análises. No início do questionário, havia um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi lido tanto antes da aplicação do questionário quanto antes da realização das entrevistas. No segundo momento, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com gestores de outras cinco organizações, diferentes das que responderam ao questionário. Na realização das entrevistas, que foram gravadas mediante autorização, inicialmente houve a apresentação dos objetivos desta pesquisa. Em seguida, foi colocada uma questão inicial para compreender a atuação da organização e seus objetivos institucionais.

Posteriormente, foram adotadas quatro perguntas relacionadas com os objetivos da pesquisa, que serviam como disparadores para o diálogo:

- a) Quais as práticas de avaliação adotadas pela organização?
- b) Quais são os principais estímulos para que a organização realize a avaliação? (Essa pergunta foi reforçada, em alguns casos, com “Por que a avaliação é importante?”)
- c) Quais são os principais obstáculos (desafios) para a avaliação na organização?
- d) Quais as suas sugestões sobre como deve ser feita a avaliação em organizações como a sua?

Por fim, ainda foi aberto espaço para que outras informações relevantes pudessem ser apontadas.

As entrevistas tiveram duração média de 61 minutos, num total de 306 minutos de gravação. Entre os entrevistados estava o Diretor Executivo de uma OSCs de origem alemã, sediada em quatro estados do Brasil, inclusive na cidade de Belo Horizonte/MG (sob a gerência desse entrevistado), aqui denominada como “Alemã”. Essa organização, além de prestar assistência à saúde para pacientes com hanseníase, tinha atuação na pesquisa, na promoção do conhecimento e na capacitação a respeito dessa doença. Ao final de 2022, essa OSC deixou de atuar no território brasileiro, porém suas atividades migraram para outra organização parceira.

Outras três organizações são de origem nacional. Uma delas, aqui denominada “Instituto”, possuía forte parceria com o poder público de uma cidade da região, atuando em diversos projetos: formação de jovens e intermediação de emprego; restaurantes populares; produção artesanal; cultural etc. Outra OSC, que chamamos de “Associação”, atua na área de produção audiovisual com jovens de comunidades da região de Belo Horizonte e de outros municípios de Minas. A fundação privada, que chamamos “Fundação”, tem forte parceria com o poder público e atua com projetos nas áreas de direitos sociais, planejamento urbano, regularização fundiária, habitação de interesse social, cidadania, patrimônio cultural e ambiental.

QUADRO 1 – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES ENTREVISTADAS

NOME FICTÍCIO	CONSTITUIÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO	PESSOA ENTREVISTADA
Alemã	1958	Atenção à saúde	Diretor
Instituto	1959	Educação, cultura e serviços a jovens	Diretor
Fundação	1994	Ações em projetos urbanísticos e sociais sustentáveis	Diretor
Associação	1998	Projetos em comunicação, educação e mobilização social com jovens	Diretor
Centro de alianças	2006	Interlocução entre OSCs, empresas e governos	Diretora

FONTE: Dados da pesquisa (2024).

Por último, foi entrevistada uma diretora executiva do “Centro de Alianças”, que deu detalhes sobre as práticas de avaliação adotadas por muitas organizações da região metropolitana de Belo Horizonte, sob a orientação, o acompanhamento e o respaldo dessa organização, por meio de um projeto financiado pelo Ministério Público de Minas Gerais. No total, segundo o site institucional do projeto (2019), foram avaliados 113 projetos socioambientais à época. A percepção dessa diretora do “Centro de Alianças”, que coordena o projeto de monitoramento, é importante para a compreensão das práticas de avaliação realizadas em organizações da região, visto que, conforme afirma, essas OSCs “têm muita dificuldade em implantar a avaliação, mesmo da forma que fazemos, então acabam seguindo as nossas orientações”.

No momento da realização das cinco entrevistas, a critério dos/as entrevistados/as, alguns documentos (questionários, publicações, apresentações institucionais etc.) também foram disponibilizados e coletados. Além disso, acessamos os endereços eletrônicos dessas organizações para coletar documentos que pudessem evidenciar as práticas de avaliação porventura adotadas.

A análise articulada do conteúdo dos questionários, das entrevistas e desses documentos contribuiu para a compreensão dos resultados. Tal análise foi realizada com o apoio das ferramentas Microsoft Word® e Excel®, e foi elaborada a partir dos procedimentos de Bardin (1977): com as etapas de pré-análise, de exploração

do material e de tratamento dos dados e resultados. Nesse processo, para definir as categorias de análise, foram considerados os estímulos e obstáculos da avaliação, a partir de Mitchell e Berlan (2018), as práticas de avaliação identificadas previamente na literatura e outras categorias indicadas no campo.

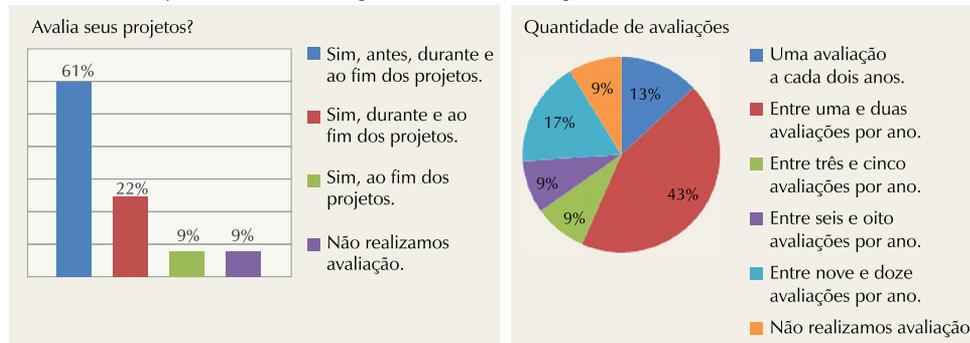
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados empíricos deste trabalho estão apresentados, sobretudo nesta seção, divididos em três análises principais: a cultura e os procedimentos de avaliação adotados; os estímulos; e os obstáculos para sua realização. Para dialogar com as análises dos questionários, trazemos trechos dos relatos feitos pelas representantes das organizações. Nesse sentido, corroboramos o defendido por Silva e Aguiar (2023) quanto à desses relatos para a construção do conhecimento.

4.1 CULTURA E PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO

Como demonstrado nos gráficos da Figura 1, grande parte das OSCs investigadas (61%) realizam avaliações, pelo menos durante a execução e após o fim do projeto. Apenas 9% das organizações apontaram não realizar algum tipo de avaliação, e a maioria (43%) realiza entre uma e duas avaliações por ano.

FIGURA 1 - FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



FONTE: Dados da pesquisa (2024)

Conforme verificamos em uma das entrevistas, por meio do trabalho realizado pelo “Centro de Alianças”, as organizações têm analisados a estrutura e os atendimentos aos requisitos do agente financiador de seus projetos socioambientais. Segundo a diretora executiva, além disso, na maioria dos projetos, são feitas duas visitas técnicas, uma no início e outra no final, para ver o antes e o depois. Ela afirmou: “Geralmente, a gente vai conhecer o território, conhecer o que vai ser trabalhado... a depender do projeto, não existe o ‘antes’, então é feito o acompanhamento da execução de algumas atividades”.

Esse procedimento de diagnóstico, acompanhamento e análise posterior é também o proposto por Coelho e Lopes (2009), e Assumpção e Campos (2011). Contudo, embora a fala dessa gestora sirva para o entendimento das práticas adotadas, conforme previsto nestes estudos, tal adoção expressa a prática de um conjunto de organizações específicas que atuam na área ambiental. Ou seja, não serve como confirmação das respostas do questionário, visto que entre as organizações que responderam a este, apenas uma trabalha na área ambiental. Nesse sentido, o gestor da organização “Alemã” apontou: “Nesses 60 anos (de existência no Brasil, à época), o que temos de avaliação, quando muito, são as listas de presença nas capacitações e algumas fotos, um banco de dados pequeno”.

A partir das entrevistas e análises documentais, foi possível perceber que, mesmo nas organizações mais estruturadas, as avaliações de impacto não ocorrem com frequência. Apesar disso, os gestores das organizações consideradas neste estudo compreendem a necessidade de avaliar impacto, embora o façam apenas de forma desestruturada. O gestor do “Instituto”, uma organização com mais de 50 anos de atuação e bem estruturada, aponta que só agora estão desenvolvendo um processo formal de avaliação, que considere os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, por meio de uma parceira do empreendimento.

Na “Associação”, que existe há mais de 20 anos, não há atualmente um processo de avaliação sistemático, segundo seu gestor. De acordo com a diretora do “Centro de Alianças”, na própria organização “a gente faz muita coisa, mas a gente não demonstra para as pessoas o tanto que a gente faz”. Essa constatação indica que ainda persevera o apontado por Brandão, Silva e Palos (2005): as organizações costumam não manter processos sistematizados de avaliação e comunicação de suas ações. Ainda quanto à cultura de avaliação nas organizações, admitindo os elementos considerados no trabalho de Mitchell e Berlan (2018), verificou-se os aspectos apresentados na Tabela 1:

TABELA 1 - CULTURA DE AVALIAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

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

FONTE: Dados da pesquisa (2024)

Todas as pessoas responderam que consideram natural realizar avaliações de seus programas; e grande parte delas entendem que precisam avaliá-los formalmente e que a avaliação é uma prioridade máxima. Contudo, grande parte dos respondentes também afirmaram que “os recursos destinados à avaliação são menores do que para outras ações” e que “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: “A gente está lutando para sobreviver, então essas coisas ficam meio de lado” (entrevistado da “Associação”).

Na Figura 2, apresentamos os dados relativos aos tipos de instrumentos utilizados na avaliação. Os respondentes poderiam indicar vários instrumentos.

FIGURA 2 - INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO



FONTE: Dados da pesquisa (2024)

Os principais instrumentos utilizados pelas organizações investigadas são o orçamento e os relatórios financeiros e contábeis. Com esses instrumentos, a avaliação é voltada para uma perspectiva financeira, demonstrando a influência de investidores mais preocupados com as “contas”. Nota-se que a preocupação, no que diz respeito ao cumprimento de procedimentos de avaliação, é maior com as exigências desses agentes do que com o impacto na vida dos “beneficiários”, como também demonstram Raptopoulos e Silva (2020). Quanto à consideração dos beneficiários, segundo a diretora do “Centro de Alianças”, ainda não houve adoção de prática nesse sentido. “Pretendemos chegar na perspectiva da avaliação de impacto, mas precisamos considerar também a demanda de nosso parceiro, para quem o mais importante é a regularidade na aplicação do dinheiro”.

Ainda quanto às técnicas de avaliação, a observação é apontada por 48% dos respondentes. Embora não tenhamos analisado as técnicas e metodologias consideradas na aplicação dessa “Observação”, pareceu-nos, pelos relatos, que geralmente essas observações são realizadas de maneira desestruturada e informal. O gestor do “Instituto” e o gestor da “Associação” indicaram usar da observação, mas ao mesmo tempo informaram que não possuíam processos formais de avaliação.

Ademais, o gestor da “Alemã” apontou a realização de observação, ao mesmo tempo que disse que “não há nada instituído de práticas de avaliação” na organização.

Com base nos questionários aplicados, 35% das organizações realizam a avaliação considerando indicadores qualitativos, como nível de felicidade; nível de qualificação; bem-estar do indivíduo, entre outros. Embora a “Associação” não tenha processo formal de avaliação, seu gestor argumenta que ali se trabalha com uma “avaliação processual, que é essa avaliação feita ao longo do projeto; uma avaliação que ela parte muito desse processo de autoavaliação, de diálogo, que você vai ouvir, fazer um processo de escuta daquele que está envolvido no processo”.

Segundo esse gestor da “Associação”, indicadores qualitativos e quantitativos são considerados, confirmando Coelho e Lopes (2009) e Silva (2012). Quanto aos indicadores quantitativos, ele exemplifica: “número de participantes, número de pessoas que entraram e saíram, quantos deixaram, quantas pessoas foram mobilizadas, quantos vídeos foram produzidos”, e outros da prestação de contas: “cada dia mais rigorosas, o nível de detalhamento ao Tribunal de Contas vai exigindo um tempo absurdo para você poder estar comprovando a veracidade de todos aqueles gastos”.

Nesse mesmo sentido, 48% das organizações respondentes afirmam adotar indicadores quantitativos, o que sinaliza dois aspectos: a) as organizações em geral consideram a análise de eficácia frente a outras perspectivas de análise; e b) há forte influência de investidores e controladores sobre as práticas de avaliação dessas organizações, pois esses atores normalmente se preocupam com dados quantitativos.

Os relatos das entrevistas confirmam esse entendimento. A representante do “Centro de Alianças”, em seu trabalho de monitoramento dos projetos, afirma: “avaliamos o cronograma, a execução, às vezes há problema com lista de presença... acompanhamos para que ao final não haja problema com a prestação de contas”. O gestor do “Instituto” também demonstra a inexistência de práticas de avaliação voltada ao impacto, quando considera apenas o controle da eficiência na aplicação dos gastos e a prestação de contas como prática de avaliação. Num material fornecido pelo “Instituto”, de divulgação institucional, percebemos a ampla consideração de indicadores de eficácia e eficiência.

Segundo os dados apurados pelo questionário, os principais interessados na avaliação são “órgãos de fiscalização e controle”, “investidores privados” e “investidores públicos”. Esses atores são responsáveis por ditar regras sobre a prestação de contas dessas organizações, processo que se confunde, para as organizações, com a avaliação. Embora a prestação de contas seja importante, os elementos nela considerados normalmente se voltam apenas para os aspectos da eficiência na aplicação dos recursos e da eficácia dos cumprimentos das metas quantitativas. Não consideram a avaliação dos impactos.

Nesse particular, cabe lembrar que é mister promover adequações no modo como essas organizações prestam contas (MITCHELL; BERLAN, 2018). Nesse sentido, buscamos, por meio das entrevistas e da análise dos documentos, captar algumas sugestões, ou alguns caminhos, para a implantação ou a melhoria dos processos de avaliação das organizações da sociedade civil.

Segundo a diretora do “Centro de Alianças”, uma estratégia necessária para captar a subjetividade do impacto seria adotar entrevistas com os beneficiários, o poder público local, as instituições religiosas locais e os moradores do entorno. Para ela, sabendo conversar com os beneficiários é possível diminuir o viés que poderia existir em função do receio da avaliação negativa prejudicar a organização e, por consequência, a ele próprio. Nesse particular, é importante destacar o apontado por Silva e Aguiar (2023) no que diz respeito à importância dos relatos e de seus registros de forma sistematizada para melhorar as avaliações.

A metodologia de avaliação que vem sendo desenvolvida no “Instituto” também se baseia nesta perspectiva participativa, defendida por Kingston *et al.* (2022), na qual, segundo o respondente, “os funcionários participam, os atendidos participam, todos os meninos, os pequenos inclusive, então é muito rico nesse sentido, eles estão realmente participando com todos os stakeholders [...]”. Tal prática de avaliação participativa continua sendo defendida pelos estudos já citados, assim já era feito por Sowa, Selden e Sandfort (2004), Coelho e Lopes (2009), Ksoll *et al.* (2016), e Brandão, Silva e Palos (2005). Ainda segundo o gestor do “Instituto”, a partir do aprendizado junto a uma consultoria contratada, pretende-se realizar avaliações anualmente, mas ele entende que é preciso o apoio de uma consultoria externa para garantir mais imparcialidade, pois a autoavaliação é algo complexo.

Para o diretor da “Associação”, é preciso adotar “um conjunto de instrumentos: a observação, a autoavaliação e a definição de indicadores (por exemplo, com questionários no início, no meio e no fim) [...]”. Ainda defende que a avaliação considere o contexto no qual o projeto está inserido e que o nível de posicionamento crítico seja captado por meio da observação. Ademais, a organização não pode perder de vista os seus objetivos fins, pois ele entende que: “Na medida em que você não tem claro qual a dimensão política, porque você também fica à mercê do movimento do mercado, de oferta e de demanda, você também não consegue definir onde você quer chegar com o que você faz”. Para ele, se a organização não entende isso, “[...] os seus processos de avaliação serão super frágeis, e eles vão estar sempre respondendo as prestações de contas e demandas dos financiadores”.

Dito isso, é preciso que a organização esteja atenta para que, na ânsia de conseguir recursos, não acabe cedendo apenas ao atendimento dos interesses do financiador, sobretudo quando esses interesses são privados e exclusivamente de natureza econômica. Nesse aspecto, é bastante elucidativa a fala do gestor da

“Fundação”: “O interesse econômico trabalha muito para desarticular o conhecimento que possa inviabilizar os seus objetivos”.

Ainda segundo os entrevistados é preciso considerar também que há uma multiplicidade de dimensões dos impactos da atuação dessas organizações, o que coaduna com o conceito “utilidade social” (GADREY, 2005; LEAL; SILVA JÚNIOR, 2024). Segundo o gestor da “Associação”, entretanto, há uma multiplicidade de dimensões nas causas dos problemas enfrentados pela sociedade, dimensões essas que estão interligadas, interconectadas. Nesse sentido, destaca-se a análise de um projeto da “Associação” voltado para a prevenção do abuso sexual infanto-juvenil em cidades que têm na mineração uma parcela significativa da atividade econômica. O gestor relata que a falta de acesso a determinados recursos hídricos, quando estes passam a “pertencer” à mineradora que atua na região, contribui para um cenário de fragilidades favorável à ocorrência de casos de abuso sexual. Ou seja, não apenas os impactos, mas as causas dos problemas são multidimensionais. Desse modo, os processos de avaliação precisam considerar esse contexto.

Apresentadas as práticas adotadas e alguns possíveis caminhos para a adoção de práticas de avaliação que atendam às necessidades das pessoas envolvidas com as OSCs, é importante conhecer os obstáculos (desafios) e estímulos (motivações) para a realização da avaliação, que estão expostos adiante.

4.2 OBSTÁCULOS PARA A AVALIAÇÃO

Quanto aos obstáculos previstos por Mitchell e Berlan (2016, 2018), os resultados da aplicação do questionário estão dispostos na Tabela 2:

TABELA 2 - DESAFIOS/OBSTÁCULOS PARA A AVALIAÇÃO

DIFICULDADES/OBSTÁCULOS ENFRENTADOS	CONCORDO MUITO/ CONCORDO (%)	INDIFERENTE (%)	DISCORDO MUITO/ DISCORDO (%)
Há dificuldades na coleta dos dados necessários para a avaliação.	69,57	4,35	26,09
A avaliação pode revelar ao público as falhas da organização.	60,87	8,70	30,43
É difícil estabelecer quais os critérios a serem utilizados.	59,09	9,09	31,82
Falta qualificação da equipe para realizar a avaliação.	52,17	0,00	47,83
Não encontramos softwares adequados que nos auxiliem.	52,17	13,04	34,78
É difícil estabelecer uma boa relação causa-efeito quanto às atividades que realizamos.	50,00	0,00	50,00
Os nossos objetivos são intangíveis e de difícil mensuração.	40,91	4,55	54,55
Falta tempo suficiente para a realização da avaliação.	34,78	8,70	56,52
Os resultados da avaliação não são utilizados.	30,43	8,70	60,87
Realizar a avaliação demanda muitos recursos humanos e materiais.	22,73	18,18	59,09
Realizar a avaliação demanda muitos recursos financeiros.	13,04	13,04	73,91

FONTE: Dados da pesquisa (2024).

Como pode ser visto, os principais obstáculos apontados são as dificuldades na coleta dos dados; e a dificuldade em estabelecer critérios a serem utilizados, dois aspectos de natureza operacional, confirmados por alguns entrevistados, como: “uma grande dificuldade é o estabelecimento de indicadores e como medi-los” (entrevistada do “Centro de Alianças”). Ou ainda: “Com avaliações qualitativas, por exemplo, a transformação do gosto musical de um aluno através da participação numa orquestra, é difícil você convencer quem está de fora. Como medir essa transformação?” (entrevistado do Instituto). Esses relatos guardam relação com a intangibilidade de alguns impactos.

Com base no questionário, verificou-se que pouco mais da metade dos respondentes consideram que a falta de qualificação da equipe representa um desafio. O gestor da “Associação” aponta também que existe “Dificuldade da equipe técnica incorporar a importância da avaliação”. Ademais, outro obstáculo apurado por meio do questionário foi o fato de a avaliação revelar as falhas da organização ao público. Nesse aspecto, os dados encontram ressonância também no relato da entrevistada do Centro de Alianças: “A gente sempre quer mostrar o que dá certo e tem medo de demonstrar o que deu errado, mas precisamos fazer isso também para entender os desafios”. Exemplificando, contou que: “Em certo projeto, nós adotamos uma autoavaliação dos participantes e uma avaliação quanto à nossa atuação, percebemos que os resultados são sempre mais positivos do que a realidade”.

Por outro lado, a maioria das organizações que responderam o questionário entende que não podem ser considerados como dificuldades ou obstáculos a “falta tempo suficiente para a realização da avaliação” e 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”.

Interessante é o argumento da dirigente do “Centro de Alianças”, para quem a falta de tempo é um problema central, que tem relação com a falta de recursos destinados à avaliação e com a falta de capacitação. Ela diz que é um problema cíclico, num contexto em que uma organização que cuida de idosos, por exemplo, tem dificuldades com tempo e recursos escassos, as pessoas dessa organização não vão deixar de cuidar desses idosos para dedicar-se a uma capacitação para realizar a avaliação. A fala do gestor da “Fundação” também corrobora esse pensamento de que a disponibilidade de tempo é um desafio.

Ainda de acordo com a gestora do “Centro de Alianças”, o tempo ainda é bastante dedicado à “prestação de contas aos financiadores, que normalmente não cobram avaliação de impacto”. Para o gestor da “Associação”, a consequência da dedicação à prestação de contas é que “a questão política do trabalho foi esvaziada porque a dimensão econômica, da captação de recursos e da sobrevivência da sua carteira de parceiros e clientes, ela se sobrepôs à dimensão política da sua atuação”.

Esse mesmo gestor diz: “Você fica muito mais preocupado em planejar atividades, em produzir atividades, em mobilizar a participação nessas atividades, e menos com o olhar sobre o efeito que essas atividades têm sobre as pessoas”.

A partir da fala do gestor do “Instituto”, também percebemos que há um alto custo para processos avaliativos voltados à captação da subjetividade do impacto: “[...] trabalhamos muito com profissionalização e um resultado de nossos cursos seria a obtenção de trabalho na mesma função [...], mas aí, encontrar essa pessoa é difícil às vezes, porque ela troca o número de contato [...]”. Para ele, às vezes também, a pessoa não consegue o emprego exatamente na mesma área, mas o curso facilita, porém medir isso é um pouco difícil (entrevistado do “Instituto”).

Enfim, são esses os obstáculos identificados, por meio dos questionários e entrevistas, para as OSCs que atuam no contexto da região considerada. Eles encontram respaldo em pesquisas em outros contextos, conforme apresentamos ao longo das análises. Isso também ocorre quanto aos estímulos, o que consta a seguir.

4.3 ESTÍMULOS PARA A AVALIAÇÃO

Também com base no trabalho de Mitchell e Berlan (2016, 2018), questionamos sobre os estímulos existentes para a realização da avaliação, conforme itens apresentados na Tabela 3:

TABELA 3 - ESTÍMULOS/MOTIVAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO

MOTIVAÇÕES / ESTÍMULOS PARA A AVALIAÇÃO	CONCORDO MUITO/ CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO MUITO/ DISCORDO
É importante como estratégia de comunicação com os interessados na atuação da organização.	95,65	4,35	0,00
Ajuda-nos a entender o que funciona e o que não funciona em nossas ações.	95,45	0,00	4,55
Demonstra aos beneficiários como estamos contribuindo nas suas vidas.	95,45	4,55	0,00
É uma exigência de órgãos fiscalizadores.	90,91	9,09	0,00
Contribui para a obtenção dos recursos financeiros necessários para os projetos.	90,48	4,76	4,76
Serve como meio de prestação de contas dos recursos empregados.	90,48	4,76	4,76
Se um programa não estiver funcionando, a avaliação relata claramente seu fracasso.	81,82	4,55	13,64
É uma exigência dos investidores.	72,73	18,18	9,09
Faz parte de nossa cultura organizacional.	68,18	9,09	22,73
É uma exigência dos doadores esporádicos.	59,09	27,27	13,64
Demonstra à sociedade as nossas falhas.	52,38	23,81	23,81

FONTE: Dados da pesquisa (2024).

A maioria concorda com os estímulos e motivações apontadas por Mitchell e Berlan (2016, 2018). Destaca-se o uso da avaliação para 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%), o que já havia sido apontado no estudo de Silva e Aguiar (2011), com OSCs de Belo Horizonte. Nesse sentido, o gestor do “Instituto” diz: “para buscar investidores, você precisa mostrar o que você faz e se você tem um resultado de impacto, ele é muito mais crível, é mais fácil para as pessoas entenderem que o trabalho que você faz dá resultado”. O gestor da “Fundação” reforça, argumentando que “os projetos são o grande ativo da organização e para que eles sejam valorizados, precisamos fechar o seu ciclo, e é a avaliação que fecha esse ciclo [...] para sabermos a efetividade do projeto”.

Outro aspecto é a relação das respostas a este item do questionário com o que já foi constatado nas respostas a outros quesitos anteriores, quanto a influência de órgãos investidores e controladores. Para 91% dos respondentes, a “exigência de órgãos fiscalizadores” é um estímulo ou motivação, e “serve como meio de prestar contas dos recursos empregados” para 90% desses respondentes. Na entrevista com o gestor da “Associação”, encontramos que “a avaliação de forma sistemática e organizada quem influencia mais é o financiador [...], ele que faz com que a avaliação aconteça de fato, com alguns instrumentos específicos”, mas, nessa mesma entrevista, há relatos de que essa avaliação é pautada sobretudo na prestação de contas.

Desse modo, é preciso analisar criticamente que tipo de avaliação tais respondentes consideraram. O conjunto das análises realizadas neste estudo indica que financiadores cobram pela “prestação de contas” pautada no atingimento das metas quantitativas dos projetos e na eficiência da aplicação dos gastos, e não na avaliação de impacto, como denotam as seguintes falas: “Os parceiros públicos não demandam avaliação com base na perspectiva dos beneficiários. Eles se preocupam muito mais a eficiência na aplicação dos recursos” (entrevistado do “Instituto”). “É muito difícil o patrocinador exigir avaliação de impacto, principalmente quando é uma organização pública. Normalmente, eles querem saber do dinheiro, se eu apliquei tudo, se eu tenho a comprovação de tudo” (entrevistada do “Centro de Alianças”).

Por outro lado, o gestor da “Alemã” também considera que a influência dos financiadores é um importante motivador para a avaliação, indicando inclusive que a necessidade de captar recursos no Brasil tem feito com que a organização invista num processo de avaliação formal de seus impactos: “Acabar os recursos significa necessidade de captar internamente. Necessidade de captar internamente significa necessidade de mostrar o que foi feito”.

Portanto, percebe-se que organizações são muito influenciadas por controladores e investidores, e terminam dedicando muita atenção aos critérios que esses atores estabelecem, ou seja, “avaliações” voltadas à análise de eficiência e eficácia. Por outro lado, como a avaliação possui um importante papel legitimador, os gestores em geral entendem a importância de demonstrar os impactos de suas ações para esses agentes, embora eles não demandem.

Isso tem sentido, inclusive, em função da contribuição da avaliação para a melhoria das ações, visto que 95% dos respondentes do questionário acreditam 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”, o que é corroborado no estudo de Kingston *et al.* (2022). Nesse mesmo sentido, Chianca (2001) já apontava 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.

Desse modo, os resultados deste trabalho apontam que a avaliação que considera o impacto, ou a utilidade social, das organizações na vida das pessoas com quem elas interagem são pretendidas pelas organizações. Ademais, essas avaliações contribuem para a melhoria do funcionamento das OSCs e, por conseguinte, de seus resultados em termos de transformação social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de avaliação adotadas em organizações da sociedade civil em um 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 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. Ou seja, nessas organizações, há forte interferência desses agentes na cultura de avaliação, que assume principalmente um caráter de prestação de contas quantitativa-financeira.

Nesse contexto, tem importância secundária a avaliação do impacto 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, acaba deixando em segundo plano a análise do cumprimento de objetivos institucionais. As organizações findam numa disputa por editais, conforme apontam Cilento *et al.* (2023), em que as regras e burocracias impostas por financiadores terminam, estes sim, pautando 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 na dificuldade em estabelecer critérios a serem utilizados, dois aspectos de ordem operacional. Outro desafio é o fato de a avaliação revelar ao público as falhas da organização, num 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 oportunidade de melhorias, elemento positivo da avaliação (MITCHELL; BERLAN, 2018).

Quando analisados os estímulos para a avaliação, também foi detectada a preocupação com a legitimação da organização, bem como a influência de investidores e controladores, já que a maioria a avaliação é motivada pela exigência de órgãos fiscalizadores e como meio de prestar contas dos recursos empregados.

Tais análises foram realizadas em um dado momento e em organizações que atuam na região de Belo Horizonte, um contexto específico do Brasil. Contudo, nossos achados contribuem para os estudos futuros e em contextos mais amplos, inclusive porque os referenciais teóricos mais recentes que trazemos nesta discussão confirmam a prevalência dos cenários aqui apontados. Desse modo, os resultados deste estudo podem contribuir para as discussões sobre a prática de avaliação e apontam 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.

Novos estudos podem se valer dos elementos aqui discutidos, com o objetivo de obter mais detalhes a respeito dos estímulos e obstáculos, analisando, por exemplo, como estes influenciam as práticas de avaliação, os seus modos, os 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. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 209-242, 2011.

BANERJEE, A.; PREECE, R.; JOSEPH, M. J. Making people count: from beneficiaries to evaluators. In: THOMAS, T.; NARAYANAN, P. **Participation pays**: pathways for post-2015. Rugby: Practical Action, 2015. p. 113-136.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, D. B.; SILVA, R. R.; PALOS, C. M. C. Da construção de capacidade avaliatria em iniciativas sociais: algumas reflexões. **Ensaio**, v. 13, n. 48, 2015.

CHIANCA, T. Avaliando programas sociais: conceitos, princípios e práticas. In: CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

CILENTO, I. et al. Gestão de Projetos no Terceiro Setor: Avaliação de Projetos Sociais na Economia Solidária. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 24, 2023.

COELHO, L. A. de A.; LOPES, U. de M. Avaliação dos impactos decorrentes da implantação da estratégia de desenvolvimento local, integrado e sustentável em municípios baianos. In: TENÓRIO, R. M.; VIEIRA, M. A. (org.). **Avaliação e sociedade: a negociação como caminho**. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 203-230.

GADREY, J. Utilité sociale. In: CATTANI, A.; LAVILLE, J.-L. (org.). **Dictionnaire de l'autre économie**. Paris: Desclée de Brouwer, 2005.

KINGSTON, K. L. et al. A reflection on critical methodology: accountability and beneficiary participative evaluation in third sector research. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 33, n. 6, p. 1148-1155, 2022.

KSOLL, C. et al. D. Impact of Village Savings and Loan Associations: evidence from a cluster randomized trial. **Journal of Development Economics**, v. 120, p. 70-85, 2016.

LEAL, M. G. S. B.; SILVA JÚNIOR, J. T. Improving The Social Utility Evaluation of Brazilian Community Banks: A Study on Banco dos Cocais. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 1, 2024.

LIMA, A. L. D. I.; SILVA, P. K.; SOUSA, C. C. O papel da avaliação no apoio de investidores sociais a organizações da sociedade civil: oportunidades e desafios apontados pelo censo GIFE 2022-2023. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 12, n. 3, p. 0-0, 2024.

MITCHELL, G. E.; BERLAN, D. Evaluation and evaluative rigor in the nonprofit sector. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 27, n. 2, p. 237-250, 2016.

MITCHELL, G. E.; BERLAN, D. Evaluation in nonprofit organizations: An Empirical Analysis. **Public Performance e Management Review**, v. 41, n. 2, p. 415-437, 2018.

MURRAY, V. The evaluation of organizational performance: normative prescriptions vs. empirical results. **Nonprofit & Voluntary Sector Network (NVSN)**, 2004.

MWANGI, P. W.; ABUYA, I. O.; SYENGO, G. M. Contributions of the Most Significant Change (MSC) to Monitoring and Evaluation. **The African Journal of Monitoring and Evaluation**, v. 1, n. 1, 2022.

POZZEBON, M.; PETRINI, M. Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. ISBN é 978-85-224-7712-8.

RAPTOPOULOS, M. M. S. C.; SILVA, J. F. da. Avaliação comparativa de métodos de mensuração e avaliação de desempenho para organizações do terceiro setor. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 4, 2020.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.

In: BEUREN, I. M. (ed.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REY-GARCIA, M. *et al.* Back to basics: revisiting the relevance of beneficiaries for evaluation and accountability in nonprofits. **Nonprofit Management e Leadership**, v. 27, n. 4, p. 493-511, 2017.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, A. C. da. **Avaliação e pesquisa: conceitos e reflexões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Multifoco, 2012.

SILVA, A. L.; AGUIAR, L. de S. Uma conversa sobre sistematização, avaliação e facilitação: A avaliação que se revela no caminho. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 12, n. 3, 2023.

SILVA, C. E. G.; AGUIAR, A. C. Avaliação de atividades no terceiro setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais. **Organizações & Sociedade**, v. 18, p. 35-56, 2011.

SILVA, R. R. *et al.* Avaliação em Organizações da Sociedade Civil: Dispositivos para Gestão Social. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 3, 2014.

SOWA, J. E.; SELDEN, S. C.; SANDFORT, J. R. No longer Unmeasurable A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 711-728, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WINTON, B. G.; SMITH, C. D.; SABOL, M. A. Economic impact as a community outcomes measurement in nonprofit program evaluation: an economic analysis of the United Way of Southwest Alabama. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 1, n. 13, 2024.