

(RE)PENSANDO A AVALIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL A PARTIR DO CONCEITO DE UTILIDADE SOCIAL

LAERSON MORAIS SILVA LOPES
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

ARIÁDNE SCALFONI RIGO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

(RE)PENSANDO A AVALIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL A PARTIR DO CONCEITO DE UTILIDADE SOCIAL

1. Contextualização e problemática

As organizações da sociedade civil são importantes atores sociais e, a partir da execução de seus programas, elas buscam contribuir com soluções para os problemas enfrentados pela sociedade nas várias dimensões: cultural, econômica, ambiental, tecnológica, social e política, por exemplo. Essa capacidade de impactar socialmente e contribuir nas variadas dimensões é reconhecida nesse ensaio como utilidade social (Gadrey, 2005; Silva Júnior, 2016; Lopes, Rigo & Silva Júnior, 2018). Com base nessa atuação, entendemos que elas são, de alguma forma e em alguma medida, úteis para os usuários e os cidadãos. Contudo, por conta da natureza complexa e subjetiva dessa atuação, a constatação dessa utilidade é complicada e permeada de controvérsias, tanto no campo prático quanto no teórico.

A recessão global trouxe muitos e ainda maiores desafios para as organizações da sociedade civil e, por consequência, o aumento da relevância de processos de avaliação do impacto dessas organizações e a melhor compreensão sobre a avaliação e sobre os impactos dessas organizações pode ajudá-las a superar suas próprias barreiras, bem como ajudar investidores a identificar para quem destinar seus recursos (Mitchell & Berlan, 2018).

Discutindo esses processos de avaliação em organizações sem fins lucrativos nos EUA, na Grã-Bretanha e no Canadá, Murray (2004) mostra que há sensíveis lacunas entre o que essas organizações realmente são ou fazem e os procedimentos utilizados para capturar essa realidade, sobretudo no que diz respeito à avaliação de desempenho. Nesse contexto, o autor afirma que surgiram organismos que procuraram desenvolver metodologias que cuidavam dessa verificação, bem como de manuais e ferramentas de avaliação. Nesse campo prático, destaca-se a importância para as organizações de que a avaliação esteja inserida nos seus modelos de gestão, com “[...] a reflexão e a aprendizagem entre seus pilares de sustentação” (Brandão; Silva & Palos, 2005, p. 362).

Para Minayo (2005), foi após a Segunda Guerra que começou o hábito de avaliar os programas e projetos de forma sistêmica. Segundo Minayo, Assis & Souza (2005), atualmente, não se pode conceber qualquer iniciativa de investimento social realizada pelo governo ou pelas organizações privadas que não contemple a adoção de instrumentos adequados de avaliação. No campo teórico, porém, poucos estudiosos preocupavam-se em analisar os processos de avaliação e suas implicações (Murray, 2004). Para Mitchell & Berlan (2018), cinco aspectos centrais são importantes para a compreensão desse processo: as pressões externas; as exigências internas; a cultura organizacional acerca da avaliação; o rigor do processo avaliativo; e frequência com que a avaliação ocorre. Outros aspectos podem influenciar a avaliação, como tamanho e idade da organização, folga orçamentária, remuneração dos executivos e do pessoal e o contexto setorial (Mitchell & Berlan, 2018). Ainda para os mesmos autores os estudos que analisam esses aspectos de forma abrangente ainda são limitados. No Brasil, Silva (2012) também considera que há pouca literatura especializada e didática sobre avaliação em função da escassa profissionalização desse campo, além de, entre outros fatores, dos usos políticos que são feitos com os resultados da avaliação.

Não obstante, Silva, Otero, Brandão & Barboza (2014, p. 202), entendem que “o interesse da sociedade brasileira por práticas de monitoramento e avaliação tem crescido exponencialmente ao longo das últimas duas décadas”. Inclusive, Brandão, Silva & Palos (2005, p. 362), já defendiam a existência de um “consenso em torno da necessidade de que projetos e programas sejam avaliados em busca de eficiência, transparência e equidade”, mas,

eles consideram que muitos dos meios utilizados para isso são frágeis, por vezes, pouco democráticos, superficiais e pouco confiáveis.

Sobre esse aspecto, Sowa, Selden & Sandfort (2004) argumentam que é preciso pensar a avaliação dessas organizações a partir de metodologias específicas e diferentes das usualmente adotadas para empresas privadas. Ademais, é preciso considerar também que todo processo de avaliação é permeado de interesses e conflitos (Mitchell & Berlan, 2016; 2018). Por exemplo, gestores podem se apropriar do processo de avaliação para que os resultados demonstrados atendam aos seus interesses particulares. Nesse sentido, considerar a perspectiva dos beneficiários é uma alternativa interessante para diminuir os vieses do processo de avaliação, que ocorrem quando os atores organizacionais apropriam-se desse processo, como uma oportunidade de legitimar a ação organizacional e sua própria existência (Mitchell & Berlan, 2016).

Outro aspecto importante é que a avaliação dessas organizações precisa também considerar aspectos qualitativos e especificidades históricas e contextuais. Nesse sentido, Silva (2012, p. 7) entende que as abordagens quantitativas e qualitativas para os procedimentos de avaliação podem ser utilizadas complementarmente, pois “[...] Ambas necessitam de objetividade, enfatizam a importância do rigor científico, da verificabilidade, da integridade, da capacidade de construir representações consistentes [...]”.

Ainda segundo Silva (2012), considerando que tais abordagens podem se complementar, é a abordagem qualitativa que será capaz de agregar à avaliação a capacidade de compreender os fenômenos subjetivos do comportamento humano. Por exemplo, Coelho & Lopes (2009) realizaram entrevistas em profundidade além de dados quantitativos em bases como o IBGE. Desse modo, entendemos, e discutimos neste ensaio, que é preciso se distanciar das tentativas de estabelecer modelos ou métodos únicos e inflexíveis, generalizadores, que sirvam para todo e qualquer tipo de organização ou contexto, e buscar abordagens qualitativas que considerem, por sua natureza, os aspectos históricos, contextuais e humanos de cada organização.

A partir disso, elaboramos este ensaio a partir desse questionamento: considerando a influência de aspectos contextuais e organizacionais sobre a realidade da atuação dessas organizações, **qual perspectiva epistemológica deve ser adotada na avaliação da utilidade social?** Diante dessa questão, este trabalho discute os aspectos contextuais que envolvem os procedimentos de avaliação, (a) apresentando definições sobre avaliação; (b) tentando desmitificar a ideia de avaliação da utilidade social em organizações da sociedade civil; e (c) apresentando algumas metodologias de avaliação utilizadas nessas organizações. Acreditamos que a contribuição deste ensaio é apresentar a utilidade social dessas organizações a elas mesmas para que possam otimizar seus esforços e melhorar sua atuação na sociedade e, conseqüentemente, potencializar a captação de recursos públicos ou privados. “A avaliação leva à ampliação de consciência sobre determinado programa ou projeto o que possibilita que escolhas e decisões maduras possam ser feitas” (Brandão, Silva & Palos, 2005, p. 364). Ademais, para o campo teórico, este trabalho contribuirá por tentar esclarecer falsas ideias a respeito do processo avaliativo, de modo que novas pesquisas, inclusive as que venham propor metodologias de avaliação, considerem um plano teórico em que tais mitos não direcionem para uma análise equivocada.

Entendemos que os modelos de avaliação existentes ainda não são suficientes, pois normalmente adotam abordagens utilitaristas, com a ambição de estabelecer generalizações inadequadas ontologicamente. Nesse ensaio, propomos também uma discussão sobre a forma como essas avaliações são feitas. Entendemos que a metodologia de avaliação da utilidade social de organizações da sociedade civil precisa ser multidimensional e flexível, considerando que as realidades são construções sociais e, portanto, contextuais.

Para Vasconcelos & Lezana (2012), há diferenças entre as organizações da sociedade civil e as empresas do mercado que justificam o tratamento diferenciado entre elas. Mitchell & Berlan (2018) também alertam para o problema de que pesquisadores têm utilizado as mesmas teorias organizacionais para estudar a avaliação as medidas de desempenho de organizações públicas e privadas, inclusive em contextos diversos. Eles explicam que as teorias organizacionais do *mainstream* podem apontar alguns aspectos importantes para os estudos sobre avaliação em organizações da sociedade civil, contudo essas não dão conta do arcabouço teórico necessário para a compreensão desse fenômeno.

Destacamos que para a elaboração deste ensaio, foi feito um levantamento na literatura nacional e internacional, partindo de trabalhos sobre o processo de avaliação de maneira geral, focando posteriormente em trabalhos que tratam especificamente da avaliação em organizações da sociedade civil. O levantamento considerou os principais livros, periódicos e congressos da área, dos últimos 10 anos. A noção de utilidade social permeou as buscas e as considerações sobre os processos avaliativos para organizações da sociedade civil por consideramos uma noção mais plural e abrangente do que a ideia de impacto que comumente é usada em processo de avaliação em organizações voltadas para o mercado. Assim, palavras-chave como utilidade social; avaliação de impacto social; organizações sem fins lucrativos e economia social e solidária; e, para publicações internacionais, social utility, impact evaluation; nonprofit organizations e social and solidarity economic, especialmente em periódicos disponíveis na base Scopus.

2. Discutindo a Avaliação da Utilidade Social

2.1. O que é Avaliação, afinal?

De acordo com Coelho & Lopes (2009), qualquer intervenção econômica e social tem como característica a existência de certa probabilidade quanto aos seus resultados, sendo que alguns projetos alcançam seus objetivos, outros só o fazem parcialmente e há ainda os que nem conseguem alcançá-los. Nesse sentido, é importante um olhar crítico-analítico para a realidade na busca por compreender como ela se desenhou com o intuito de redefinir os melhores caminhos. Desse modo, um processo de avaliação pode ajudar a captar os motivos que contribuíram para que os resultados não fossem alcançados em sua plenitude, bem como quais as possibilidades de corrigir as possíveis falhas (Coelho & Lopes, 2009). Contudo, segundo Minayo (2005, l. 201):

A avaliação torna-se verdadeiro desafio na área social, em que as decisões de investimento são muito complexas, difusas e marcadas por fortes componentes culturais e políticos, exigindo um desenho de instrumentos que valorizem toda essa gama de intervenientes.

Mas, antes de discutir sobre esses instrumentos e sobre os interesses que cercam o processo, questionamos: afinal, o que é avaliação? Para Brandão, Silva & Palos (2005) e Minayo (2005), há muitas noções sobre “avaliação”, o que faz desse um conceito polissêmico. De maneira genérica, Minayo (2005) define avaliação como um processo sistemático de questionar o mérito e a relevância de um assunto, uma proposta ou um programa. Segundo essa autora, em se tratando de programas e projetos sociais, deve ser avaliada as contribuições desses para os avanços em cidadania e direitos humanos. Também quanto às intervenções sociais, Brandão, Silva & Palos (2005, p. 364) entendem a avaliação “[...] como um processo de aprendizagem sistemático e intencional que um indivíduo, grupo ou organização se propõe a percorrer para aprofundar a sua compreensão sobre determinada intervenção social”.

Considerando as várias experiências de tentativa de promoção de desenvolvimento, Coelho & Lopes (2009) afirmam a importância do processo de avaliação para a verificação dos impactos dessas experiências. Nesse sentido, para eles, avaliar significa questionar, entre outros aspectos: qual a natureza desses resultados, quais as consequências para as comunidades, quais os tipos de transformação e como essas ocorreram?

Segundo Murray (2004, p. 2), “avaliação é o processo de coleta de informações sobre os resultados das atividades realizadas pela organização com a finalidade de tomar decisões sobre essas atividades”. Entendendo, assim, que a avaliação não tem um fim nela mesma, é preciso analisar quais os efeitos dela sobre o contexto, e os efeitos do contexto sobre ela. Analisar a forma como as ações são realizadas, além dos efeitos sobre a própria organização, em aspectos como a obtenção de recursos ou a legitimação perante a sociedade.

Percebemos a partir das referências acima que a avaliação é processo e, em sendo processo, entendemos que para que a avaliação consiga melhor identificar a relação entre as transformações ocorridas e as iniciativas desenvolvidas, o processo avaliativo, conforme argumentam Coelho & Lopes (2009) e Mitchell & Berlan (2016), deve analisar o cenário antes e depois da implantação dos projetos/programas, portanto, é preciso estabelecer o momento zero e o momento final do processo. Outra característica da avaliação observada acima é que ela é também aprendizado, logo, independente dos resultados encontrados ao fim do processo, a avaliação trará contribuições para a organização, desde que tenha considerado o contexto e que tenha sido elaborada com critérios adequados e com rigor metodológico.

Outro aspecto importante é sobre a polarização no tipos de avaliação. De um lado, concebe-se a avaliação com natureza positivista, quantitativa e utilitarista; de outro, considera-se que a avaliação deve contemplar os sujeitos organizacionais em todo o seu processo. Essa segunda perspectiva é tratada na literatura como “investigação avaliativa” (Minayo, 2005) e, a nosso ver, é mais apropriada às discussões que realizamos aqui.

2.2. Desmistificando a Avaliação da Utilidade Social

No intuito de contribuir com a noção de avaliação em organizações sociais nos propomos aqui a apresentar algumas pré-concepções que por vezes atrapalham o entendimento e os próprios processos avaliativos. Assim, chamaremos essas pré-concepções de “míticas”, no sentido de que são ideias mais baseadas em mitos do que na realidade que os processos de avaliação demandam. Apresentaremos seis místicas e buscaremos desmistificá-las aproximando-as do que pensamos ser importante considerar para processos de avaliação de utilidade social em organizações da sociedade civil.

Mítica 1 – A dimensão econômico-financeira é a principal na avaliação

A primeira mítica está relacionada com um termo importante para nossos estudos, que é a utilidade social. Conforme os trabalhos de Gadrey (2005) e, no contexto brasileiro, de Silva Júnior (2016) e Lopes, Rigo & Silva Júnior (2018), as organizações da sociedade civil são capazes de gerar contribuições nas variadas dimensões da vida humana. Assim, no processo de avaliação, é preciso considerar que os resultados alcançados pelas iniciativas sociais não se restringem à dimensão econômica (Coelho & Lopes, 2009).

De forma abrangente, as organizações da sociedade civil voltam-se para objetivos variados, por exemplo, relacionados com as dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas (França Filho, 2004; Kuyven, 2016; Silva Júnior, 2016). Quando essas organizações conseguem atingir tais objetivos, elas conseguem contribuir para o desenvolvimento das liberdades humanas (Sen, 2010) e alcançam o que neste estudo consideramos como utilidade social (Gadrey, 2005; Silva Júnior, 2016), “algum benefício ou

mesmo uma ação cujos efeitos positivos se projetem sobre um território produzindo desenvolvimento sustentável articulando uma amplitude de dimensões: cultural, educacional, social, ambiental e economia” (Duclos, 2008, p. 24/25 apud Silva Júnior, 2016, p. 194).

No Brasil, a tese de doutorado de Silva Júnior (2016) propõe uma matriz a ser utilizada na avaliação de bancos comunitários de desenvolvimento. Denominada Matriz DECID Silva Júnior (2016) considera cinco dimensões na avaliação: "sociocultural", "socioeconômica", "sociopolítica" e "socioambiental", e ainda a dimensão "institucional". Por exemplo, Kuyven (2016) constata que organizações da sociedade civil contribuem para o aumento da renda e a redução das desigualdades econômicas entre pessoas de gênero e raça diferentes, quando se compara o trabalho nesses empreendimentos com o trabalho nas empresas do mercado. Benini & Benini (2010) também afirmam a contribuição positiva dessas organizações para mudanças nas relações de trabalho.

Mítica 2 – Os objetivos organizacionais e dos atores na avaliação estão claramente declarados

A segunda mística está relacionada com o objetivo da avaliação, ou pelo que normalmente se declara como tal. Segundo Coelho & Lopes (2009, p. 212), o interesse principal da avaliação é saber se os objetivos propostos pela iniciativa estão sendo alcançados. Porém, Mitchel & Berlan (2018), alertam que a forma como organizações da sociedade civil prestam contas sobre seus projetos está passando por modificações, para que possam atender à exigências das diversas partes interessadas como, por exemplo, de financiadores. Para esses autores, esse contexto influencia a forma como essas organizações avaliam seus impactos, inclusive o rigor das metodologias adotadas, o que significa que nem sempre os objetivos da avaliação são tão claramente definidos. Pelo contrário, há muitos vieses em torno da atuação dessas organizações, como tratamos ao longo desta subseção.

De acordo com Silva et al. (2014, p. 210), os gestores de ONGs, em relação à sua posição quanto à avaliação, podem ser classificados em quatro 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”. Os autores demonstram que a maioria dos gestores aponta o uso da avaliação como ferramenta de marketing, ou seja, como meio de legitimação dos projetos frente a terceiros; eles possuem o interesse na avaliação como meio de promoção e legitimação das iniciativas junto aos principais interessados; e que eles entendem que a prática de avaliar está relacionada com o posicionamento e a ação estratégica das organizações. Nesse aspecto, Silva et al. (2014) questionam, do ponto de vista ético, até que ponto a influência das organizações no processo avaliativo pode ser usada em prol de gerenciar os seus resultados, ocultando assim as falhas no alcance dos objetivos institucionais.

Desse modo, deve-se considerar que os atores organizacionais nem sempre compartilham de interesses que coadunam com os objetivos institucionais. Nesse aspecto, segundo Macneil (1986), de forma inconsciente, os seres humanos são, ao mesmo tempo, egoístas e comprometidos socialmente. No campo da avaliação, ela pode servir como instrumento de alcance de variados objetivos, a depender da perspectiva da parte envolvida com o processo, o que significa dizer que a depender dos interesses de cada parte, é possível que os objetivos sejam mais ou menos rigorosos, ou livre de influências. Desse modo, é possível dizer que os objetivos da avaliação podem variar, por exemplo, quando se busca a legitimação da organização frente a investidores, de quem a organização espera receber recursos.

Assim, é possível dizer que o processo de avaliação é cercado de nuances e de vieses. Sobre um desses vieses, Silva et al. (2014, p. 205) afirmam que “diferentes saberes, interesses

e posições entram em diálogo, quando não em movimento, na realização de uma avaliação. As posições de avaliadores e contratantes estarão em um delicado movimento de encontros e desencontros”. Nesse contexto, é preciso ter atenção na construção e no diálogo sobre o processo avaliativo, considerando, por exemplo, os limites éticos, políticos, teóricos e financeiros que envolvem o contexto da avaliação. Em suma, Silva et al. (2014) explicam que, embora os seus gestores e os próprios profissionais de avaliação sintam-se incomodados com tal argumento, é preciso pensar em medidas que façam da avaliação a mais ética e técnica possível.

Verifica-se assim que o processo de avaliação tem contribuições práticas para as organizações, mas os objetivos daqueles que participam desse processo de avaliação podem fazer dele uma tarefa complexa pela natureza das ações, mas também pelos interesses que cercam tal avaliação. Desse modo, a metodologia de avaliação adequada precisa considerar esses aspectos, contribuindo para que a utilidade social revelada pela avaliação represente a contribuição percebida na vida dos cidadãos.

Mítica 3 – É preciso isolar o objeto avaliado de seu contexto

Segundo Penna Firme (2003) citado em Minayo (2005), a avaliação deve atender a quatro dimensões: deve ter utilidade; deve ter viabilidade política, prática e econômica; deve ser ética; e deve apresentar precisão técnica. Para ter utilidade, de acordo com Minayo (2005, l. 177) a avaliação deve “oferecer respostas aos beneficiários, à sociedade e ao governo sobre o emprego de recursos públicos; orientar os investidores sobre os frutos de sua aplicação”, o que nós entendemos como aspectos relacionados diretamente com os interesses de agentes externos à organização. Além disso, defende a autora, a avaliação deve “responder aos interesses das instituições, de seus gestores e de seus técnicos; buscar sempre uma melhor adequação de suas atividades”. Percebemos, nesse sentido, que a avaliação terá como finalidade tanto o atendimento de pressões externas quanto às necessidades internas de melhorias, ou seja, é um processo naturalmente cercado de interesses, que vão então criar um ambiente sujeito a vieses.

Surge daí uma terceira mítica que permeia os processos de avaliação: uma ideia de que só poderá ser feita uma avaliação adequada quando se consegue isolar o objeto avaliado de seu contexto, e da influência desses interesses. Contudo, entendemos que é preciso considerar que os cidadãos não são apenas beneficiários, passivos desses resultados, mas são sim partícipes da construção dos mesmos (Coelho & Lopes, 2009). Logo, eles são parte da organização, são parte da realidade e, em sendo assim, admitimos que nenhuma realidade poderá ser adequadamente observada se esses sujeitos forem isolados dela.

Nesse ínterim, relevantes contribuições são apresentadas pelo estudo de Mitchell & Berlan (2016), as quais decorrem da análise de como o processo de avaliação é influenciado por certos estímulos e obstáculos. Os estímulos mais apontados são: o desejo de entender ou melhorar a efetividade dos projetos; a legitimidade da organização; a disponibilidade de financiamentos; a clareza ou especificidade dos objetivos; e a cultura organizacional. Para os autores, apenas a pressão dos pares não foi considerada como um estímulo importante.

Quanto aos obstáculos, Mitchell & Berlan (2016) verificam que os mais importantes na opinião dos gestores são as insuficiências de tempo e de recursos financeiros, sendo os cinco obstáculos seguintes relacionados com a operacionalização metodológica da avaliação, a saber: dificuldades quanto às medidas; problemas com a qualidade ou a coleta dos dados; desafios técnicos; expertise ou conhecimento inadequados; e desafios quanto a softwares. Por outro lado, aspectos que podem ser relacionados com a utilização oportunística dos resultados da avaliação, não são apontados pelos gestores como obstáculos, a saber: temor ou incerteza sobre os resultados e probabilidade de revelar falhas. De todo modo, quanto a esses, é

possível desconfiar de que a própria negativa dada pelos gestores a tais “possíveis” obstáculos pode ser indício de um comportamento oportuno, o que só poderia ser investigado por meio de um estudo específico e profundo sobre tal comportamento (Mitchell & Berlan, 2016).

Além desse aspecto, o estudo desses autores se destaca por analisar a relação entre esses estímulos e obstáculos e o rigor metodológico do processo avaliativo. Os resultados evidenciam que os estímulos “cultural organizacional”, “requisitos da gestão” e “probabilidade de revelar sucesso” são positivamente correlacionados com o rigor, enquanto os “interesses pessoais” provocam a sua redução. Voltando a tratar do aspecto comportamental dos agentes envolvidos na avaliação, analisando a relação positiva da “probabilidade de revelar sucesso” e a negativa “dos interesses pessoais” é possível reforçar as expectativas de que há um viés com a apropriação da avaliação como meio de maximizar o resultado social alcançado pela organização, inclusive com o objetivo de legitimação (um dos incentivos à avaliação). Já os obstáculos “interesses inadequados”, “dificuldades quanto às medidas” e “prioridade baixa” reduzem o rigor metodológico. De outro modo, a “falta de recursos necessários” às atividades da organização contribui para um maior rigor, fato esse que denota a importância que os gestores atribuem à avaliação e à demonstração da utilidade social como um meio de obter recursos (Mitchell & Berlan, 2016).

Nessa perspectiva, quanto ao envolvimento das equipes das organizações no processo de avaliação, segundo Silva et al. (2014), há casos em que essas equipes participam ativamente da avaliação, nas decisões tomadas nas diversas etapas, enquanto outras adotam um papel passivo, tratando os avaliadores contratados como os únicos responsáveis pela condução da avaliação. “Essa dicotomia entre o ‘fazer uso da avaliação’ e ‘participar de sua construção’ é objeto de profundas discussões no campo da avaliação” (Silva et al., 2014, p. 209).

Segundo Silva (2012), é o tecnicismo que tem permeado os escritos sobre a avaliação. Contudo, demonstrando um avançar na área, Silva et al. (2014, p. 212) argumenta que a avaliação “tem apresentado uma série de dilemas importantes à medida que o campo ganha em maturidade técnica, multiplicidade de abordagens e sentidos ético-políticos”. Desse modo, “[...] uma avaliação não se constitui apenas em um dispositivo técnico, mas sobretudo político” (Brandão, Silva & Palos, 2005, p. 364), em que os sujeitos precisam ser considerados na inteireza de sua complexidade e liberdades no agir, afinal os cidadãos não são apenas beneficiários, passivos, desses resultados, mas são sim partícipes da construção dos mesmos (Coelho & Lopes, 2009). Nessa perspectiva, que segundo Brandão, Silva & Palos (2005) é emancipatória, participativa e colaborativa, são os sujeitos e as organizações capazes de construir os seus processos avaliativos, ainda que com o apoio de “facilitadores” que tenham acesso ou formação nesses processos.

Com esse raciocínio, Minayo (2005) adotam uma modalidade de “investigação avaliativa”, que é também científica e considera que a atividade de avaliar não é um evento isolado, é um processo que considera o contexto, em que avaliadores e avaliados se integram para o comprometimento e aperfeiçoamento dos indivíduos, grupos, programas e instituições, diferente das avaliações tradicionais baseadas em modelos positivistas e quantitativistas.

Por outro lado, apesar da importância dos princípios considerados por Sowa, Selden & Sandfort (2004), percebe-se que a metodologia proposta pelas autoras representa uma perspectiva de avaliação que olha principalmente para dentro da organização, dando pouca ênfase à percepção dos possíveis beneficiários sobre os impactos das suas ações. Para Gadrey (2005) é necessário que a utilidade social das organizações da sociedade civil seja constatável, o que não pode ser feito sem um criterioso processo de avaliação considerando a perspectiva dos prováveis beneficiários. Nesse sentido, alguns estudos dedicam-se a realizar a avaliação a partir da perspectiva dos cidadãos que geram/percebem os bens e serviços de organizações da sociedade civil, a exemplo de McHugh, Biosca & Donaldson (2017); Ahmed & Mesfin

(2017); Kuyven (2016); Mojo, Fischer & Degefa (2017); Ksoll, Lilleør, Lønborg & Rasmussen (2016).

Assim, consideramos que não é possível isolar o objeto de seu contexto, mas também entendemos que é pela consideração dessa perspectiva que é possível melhor captar a utilidade social dos programas/projetos com o menor nível de viés. Junto a isso, outra contribuição para a redução desse viés é a adoção, em alguma medida, da abordagem qualitativa nos procedimentos de investigação avaliativa, como discutimos a seguir.

Mítica 4 – Só é possível ter precisão técnica por meio da abordagem quantitativa

Uma quarta mítica em torno da avaliação é a de que só é possível ter precisão técnica por meio da abordagem quantitativa. Segundo Minayo (2005, l. 283), “Uma avaliação precisa lançar mão de amplo espectro de perspectivas e técnicas para aferir resultados qualitativos e quantitativos de várias ordens”, logo, ainda segundo essa autora, o avaliador precisa estar preparado para recorrer a grande variedade de métodos e técnicas, de modo que possa considerar o uso de dados sociais, econômicos, organizacionais etc.

De acordo com Brandão, Silva & Palos (2005, p. 364), a avaliação deve ser realizada “por meio da elaboração e aplicação de critérios explícitos de investigação e análise, em um exercício compreensivo, prudente e confiável, com vistas a conhecer e julgar o mérito, a relevância e a qualidade de processos e resultados”, o que pode ser alcançado por meio de uma abordagem qualitativa, ou mesmo que envolva múltiplas abordagens.

Para Coelho e Lopes (2009) a avaliação deve considerar aspectos quantitativos e qualitativos. Nesse contexto, considerando que essas abordagens se complementam, Silva (2012, p. 8) afirma que “[...] o processo avaliativo pode ser concebido num contínuo que vai da mensuração do fenômeno avaliado à possível produção de sentidos. Isto faz da Avaliação um campo cheio de contradições e de múltiplas referências conceituais”. Assim sendo, na avaliação, conforme orientam Brandão, Silva & Palos (2012, p. 371), alguns dos desafios metodológicos são os “[...] de escolher as abordagens mais adequadas, de garantir os métodos mais apropriados, profundos e capazes de revelar, de compor quantidade e qualidade de forma harmônica [...]”. Conforme Minayo, Assis & Souza (2005, l. 126), é preciso partir do entendimento de que a “compreensão da realidade social se faz por aproximação e de que é preciso exercitar a disposição de olhá-la por vários ângulos”.

De acordo com Minayo (2005), a abordagem qualitativa considera o papel ativo que os sujeitos organizacionais devem ter nas escolhas desde o processo de planejamento, passando pela implantação e também na avaliação das intervenções sociais. Para a autora, essa abordagem considera técnicas de entrevistas, realização de grupos focais, observação, além de outras que consideram a análise do contexto.

O modelo de avaliação de uma iniciativa social voltada ao desenvolvimento local, proposto por Coelho & Lopes (2009), busca captar as transformações efetivamente alcançadas e, para isso, eles indicam a realização de entrevistas qualitativas com um grupo amplo de cidadãos (residentes, pessoal técnico da avaliação e lideranças locais) de determinada cidade, bem como de moradores de municípios vizinhos. Isso demonstra a necessidade de considerar a visão dos vários dos atores envolvidos, bem como a possibilidade de os resultados alcançarem inclusive beneficiários indiretos. Diante dos aspectos relacionados com as características e a natureza do objeto estudo, das limitações quanto a outras bases informacionais, entre outros aspectos que envolvem a atividade avaliativa, esses autores (p. 219) defendem que as “entrevistas em profundidade têm um papel chave na condução dos trabalhos, pois se constituem no principal mecanismo de coleta de dados e informações que serão utilizadas na avaliação”.

Do mesmo modo que Sowa, Selden & Sandfort (2004), a proposta de Silva Júnior (2016) contempla importantes indicadores de natureza objetiva (quantitativa) e subjetiva (qualitativa), uns voltados para a estrutura organizacional e outras olhando para os projetos. Também numa perspectiva quanti-quali, Coelho & Lopes (2009) sugerem medidas quantitativas, por exemplo, a expansão da área plantada, o aumento da renda e do número de empregos ou de empresas; e medidas qualitativas, como o fortalecimento do espírito de cidadão ou a geração de boas expectativas nos moradores. Na proposta de Sowa, Selden & Sandfort (2004), porém, nota-se que a maioria dos indicadores são quantitativos e a avaliação seria via informações internas da organização, ou seja, a matriz capta o que é realizado, mas não exatamente o impacto da realização.

Mítica 5 – A avaliação só será útil se apontar impactos positivos

Há uma mítica em torno das contribuições da avaliação para a organização avaliada, especialmente quando as avaliações são conduzidas com ética e imparcialidade. Nessa, há uma falsa ideia de que a avaliação não poderia contribuir para a organização (e para a imagem dela) se os impactos apontados não forem (tão) positivos. Combatemos essa mítica porque, apesar dos vieses que podem existir no processo de avaliação, a literatura apresenta argumentos que demonstram o quão importante ele é, para gestores, para investidores e, sobretudo, para os beneficiários. Por exemplo, segundo Maurer (2016), a literatura aponta que a confiança dos indivíduos nas instituições voluntárias faz com que eles compartilhem das causas dessas instituições. Nesse aspecto, a avaliação pode ser vista como importante para a legitimação da organização, reunindo em torno de si mais adeptos.

Uma sinalização importante feita por Penna Firme (2003, p. 1), conforme nos mostra Minayo (2005, l. 177), é que nem toda avaliação terá êxito na sua execução, pois “[...] pode conduzir a resultados significativos ou a respostas sem sentido [...]”; ou nem sempre apresentará um resultado que interessa demonstrar, logo “[...] pode defender ou ameaçar [...]”. Contudo, acreditamos no que afirma essa autora, de que “Toda avaliação útil, ética e tecnicamente adequada acompanha o desenrolar de uma proposta e subsidia a correção de rumos e a reorientação de estratégias de ação” e, portanto, defendemos que essa mística deve ser combatida.

A avaliação deve ser vista “como um processo de aprendizagem que pode subsidiar pessoas, organizações e grupos sociais em escolhas mais consistentes em relação aos rumos de suas iniciativas” (Minayo, 2005, l. 189). Coelho & Lopes (2009) dizem que esse processo é importante para que os projetos/programas sejam revistos, ou ajustados, para que atuem de maneira mais eficaz.

Mítica 6 – A Avaliação faz parte da gestão e da rotina das organizações

A avaliação é defendida nos discursos de gestores e profissionais, levando à sensação de que esse processo, com “autenticidade, curiosidade e rigor [...]” (Brandão, Silva & Palos, 2005, p. 373), tem lugar de destaque na cultura das organizações. Corroborando com essa sensação, Mitchell e Berlan (2016) selecionaram organizações sem fins lucrativos norte-americanas, a partir da base de dados da National Center for Charitable Statistics (NCCS), analisando uma amostra de 311 organizações. No que diz respeito à frequência de avaliação, eles demonstram que a maioria das organizações avaliavam seus projetos anualmente (36%), outros 16% mensalmente e, entre outras respostas, 13% afirmaram avaliar diariamente ou continuamente. Apenas 7% dos gestores afirmaram realizar a avaliação em período superior a um ano. O relato desses gestores demonstra como a avaliação faz parte da rotina daquelas

organizações, indicando, pelos seus discursos, sua importância em organizações norte-americanas.

Contudo, de acordo com Brandão, Silva & Palos (2005, p. 362), há “[...] desafios complexos e de natureza estruturante para o fortalecimento da cultura da avaliação no Brasil”, são desafios relacionados com aspectos econômicos, com o nível de qualificação dos atores envolvidos no processo bem como desafios relacionados com a própria cultura das organizações. Coelho & Lopes (2009) argumentam que a avaliação geralmente está prevista nas etapas dos programas e dos projetos, porém os gestores normalmente não planejam como ela será desenvolvida, o que traz dificuldades para a realização desse processo. Outro desafio nesse processo é a indisponibilidade de informações e dados que permitam avaliar as transformações ocorridas, assim como identificar a relação de causalidade entre essas transformações e as ações executadas: “nem sempre pode-se creditar os seus efeitos única e exclusivamente ao seu agente principal” (Coelho & Lopes, 2009, p. 213).

Brandão, Silva & Palos (2005, p. 363) alertam para a importância que é atribuída ao processo de avaliação, contudo, fatores organizacionais, como a forma como é organizado o trabalho, a dedicação ao ativismo, ou ainda as constantes demandas e a escassez de tempo, impedem que a avaliação ocupe um lugar viável na cultura organizacional.

Com base na pesquisa realizada pelos órgãos FIS, IBOPE, IF & IPM, (2009), Silva et al. (2014, p. 206) afirmam que “as organizações se sentem distantes de saberes avaliativos específicos, metodológicos e técnicos, temas nos quais as organizações afirmam tentar ampliar seus conhecimentos”. Esses autores apontam ainda o mal estar que a prática da avaliação causa a essas organizações, na visão de seus gestores, pelo pouco poder que tem no que diz respeito ao processo, inclusive sobre os avaliadores. Silva et al. (2014) destacam ainda que os avaliadores apontam dificuldades no que diz respeito à construção de indicadores, o que corrobora com o próprio entendimento desses avaliadores sobre as fragilidades de sua própria qualificação, já que há bastante material teórico e técnico sobre esses indicadores.

Essa capacidade avaliatória da organização está relacionada também com a quantidade de recursos disponíveis para o processo, alguns dos quais são: “Tempo das pessoas, contratações externas, equipamentos, materiais e estrutura de apoio” (Brandão, Silva & Palos, 2005, p. 371). Em relação à operacionalização da avaliação, esses autores entendem que é preciso investir na formação técnica de avaliadores e dos atores organizacionais que podem se envolver nesse processo, o que abre espaço para cursos na área, inclusive universitários. Por último, os avanços técnicos na avaliação serão acompanhados pelo avanço nas habilidades de facilitação e mediação, o que fará com que os procedimentos avaliativos sejam mais sensíveis aos contextos de sua realização, o que permite acreditar na “potência dos processos de avaliação como dispositivos de produção de gestão social” (Silva et al., 2014, p. 213). Nesse sentido, complementam:

Se, historicamente, foram relegadas às práticas de avaliação alguns dos mais eficazes mecanismos de silenciamento, controle e punição (GUBA; LINCOLN, 2003; SILVA, 2012a; SILVA; BRANDÃO, 2011), pode também residir na reelaboração dessas práticas, à luz de outras epistemologia, ética e política, potentes dispositivos para produzir gestão social. Uma vez mais, aí estão possibilidades para quem quer fazer escolhas (Silva et al., 2014, p. 214).

Brandão, Silva & Palos (2005) entendem que a construção da capacidade avaliatória envolve cinco dimensões. Além da necessidade de recursos, outras dimensões são a do poder, da motivação, da identidade e das competências. A primeira está relacionada com as questões que estruturam as relações organizacionais, a exemplo da relação entre financiadores e a organização, entre os próprios sujeitos na organização, na relação da organização com as comunidades nas quais atua, ou ainda a relação entre a organização avaliada e seus

avaliadores externos. “Neste sentido, o exercício de compartilhar poder e de equilibrar forças e formas de tomar decisão ocupa posição central no processo” (Brandão, Silva & Palos, 2005, p. 366). Ainda no que diz respeito às relações de poder que influenciam a avaliação, eles alertam sobre a influência que agentes financiadores têm sobre as organizações avaliadas e como, quando da imposição de práticas avaliativas, esses agentes acabam transformando as organizações em objeto e não sujeitos da avaliação.

Na dimensão da motivação, Brandão, Silva & Palos (2005) entendem que esse deve ser um processo permanente de estímulos para a manutenção dos atores organizações dispostos a despende energia para o processo de avaliação. Quanto a isso, eles lembram que “[...] somente terá espaço e sentido para os sujeitos os processos de avaliação que forem desejados por eles, ao mesmo tempo em que só serão desejados os processos avaliatórios que tiverem sentido para os sujeitos” e alguns aspectos motivacionais dificultam a incorporação da avaliação na estratégia da organização, são eles (Brandão, Silva & Palos, 2005, p. 368):

- (a) os sujeitos desconhecem os benefícios das avaliações;
- (b) os elevados investimentos de tempo e recursos necessários para as avaliações;
- (c) a inexistência de lideranças frente aos processos de avaliação;
- (d) a pouca ou nenhuma utilização das avaliações para aprender e mudar; e
- (e) a adoção de processos exógenos, burocráticos, persecutórios e não participativos.

Eles explicam como esses processos são por vezes hegemônicos, mas só o enfrentamento deles é que poderá contribuir para o desenvolvimento da motivação em relação aos processos avaliativos. Para eles, ainda, a avaliação, ao contribuir para a identificação sobre “O que queremos, no que acreditamos, o que valorizamos, com quem nos relacionamos, o que negociamos e como julgamos”, contribui para a formação/resignificação/revelação da identidade dos sujeitos e das organizações (Brandão; Silva & Palos, 2005, p. 368). Essa dimensão vinculada à identidade é um importante vetor da capacidade avaliatória. Outro influente importante para essa capacidade de avaliar, segundo esses mesmos autores, diz respeito às competências, tanto quanto às dos sujeitos organizacionais, quanto às dos avaliadores, para que eles apoiem os processos avaliativos que incentivem a reflexão, aprendizagem e desenvolvimento.

2.3. Algumas metodologias de avaliação para repensar a utilidade social

McHugh, Biosca & Donaldson (2017) apresentam um *framework* conceitual para avaliar o impacto do microcrédito na saúde e no bem-estar, considerando quatro possíveis mecanismos para a medição: i) resultados financeiros relacionados à renda; ii) geração de emprego e investimento no capital humano; iii) melhorias na saúde e no estilo de vida; e iv) ganhos no aspecto do indivíduo, incluindo capacidade de lidar com adversidades, autoestima e qualificação. O modelo indica que essas relações podem ser demonstradas em três níveis: do indivíduo, da comunidade e de uma perspectiva mais abrangente, da sociedade. Segundo esses autores, as características dos indivíduos influenciam as suas condições de acesso ao crédito e à saúde. No nível da comunidade, eles afirmam que os serviços de microcrédito influenciam o nível de capital social, a coesão social e as redes sociais, que afetarão, por sua vez, os resultados intermediários e finais das microfinanças. Desse mesmo modo, influenciando os serviços de microcrédito e seus resultados, agem os fatores ambientais e estruturais da sociedade (McHugh; Biosca & Donaldson, 2017).

Ahmed & Mesfin (2017) consideram a perspectiva de beneficiários diretos, selecionando 250 agricultores, sendo 121 deles membros de cooperativas, e 129 não, e os questionando sobre os dados de consumos de variados bens (como alimentos, roupas,

habitação, educação e serviços médicos), obtendo a partir daí a métrica considerada no estudo como indicador de bem-estar: consumo per capita desses bens. Notadamente, percebe-se que esta é uma metodologia bastante simplista de avaliação de impacto, limitando-se a uma dimensão meramente econômica, apesar disso, os resultados demonstram que os membros de cooperativas consomem mais esses bens do que os que não são membros.

Kuyven (2016) analisa o resultado da atuação de empreendimentos solidários com base na percepção dos associados. Seguindo a linha de Sowa, Selden & Sandfort (2004) e de Silva Júnior (2016), a autora também considerou variáveis qualitativas e quantitativas, contudo, captadas através de um extenso questionário. A pesquisa transcorreu com o apoio da então Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, o que permitiu que a pesquisadora alcançasse um grande número de entrevistados, mesmo diante da extensão do instrumento de coleta. Contudo, apesar de no questionário constar a verificação de vários fatores, a análise realizada limitou-se à avaliação do impacto dos empreendimentos na geração de emprego e renda. Foram coletados ainda dados da PNAD referentes ao ano de 2013 e dados dos EES obtidos via II mapeamento nacional da SENAES, levantados entre 2009 e 2013 (Kuyven, 2016). Por sua metodologia só considerar os associados, ela sugere que outros estudos avaliem os benefícios gerados à unidade familiar desses, ou seja, considerando também beneficiários indiretos.

Nessa perspectiva mais abrangente, Mojo, Fischer & Degefa (2017) realizaram entrevistas com o(a) chefe de famílias em dois distritos da Etiópia. Além disso, realizaram quatro grupos focais, um em cada uma das quatro cooperativas analisadas, selecionando aleatoriamente as famílias daquelas comunidades. Cabe dizer que tanto para o grupo focal quanto para as primeiras entrevistas, as famílias selecionadas eram tanto de cooperados quanto não cooperados. As questões apresentadas aos produtores eram, por exemplo, sobre o desempenho econômico dos produtores da área; e sobre os problemas e benefícios que lhes eram gerados pelas cooperativas, bem como gerados à comunidade. Ademais, os gestores das cooperativas também foram entrevistados, a fim de obter dados das características delas (Mojo; Fischer & Degefa, 2017).

O estudo de Ksoll et al. (2016) também considera o beneficiário e analisa o período pré e pós intervenção. Eles utilizaram 46 comunidades de Malawi, na África, para analisar o impacto de uma iniciativa de economia solidária, consistente numa poupança compartilhada para fornecimento de crédito para seus membros. Em 23 dessas comunidades essa iniciativa foi adotada, enquanto nas outras 23 não, sendo essas utilizadas como parâmetro para uma análise comparada.

As metodologias de avaliação precisam também considerar, e assim serem ajustáveis ao fato de que as organizações direcionam suas ações para pretensões mais ou menos relacionadas diretamente com os beneficiários. Segundo Vasconcelos & Lezana (2012), à medida que a organização vai avançando no ciclo de vida, ela passa a cuidar menos de atividades assistencialistas para atuar também na esfera da “racionalidade”, envolvendo-se em questões de ordem política, estruturantes, que se alinhem com os seus objetivos institucionais.

No geral, verificamos que dentre as metodologias até aqui apresentadas, a de Sowa, Selden & Sandfort (2004), para organizações sem fins lucrativos, e a de Silva Júnior (2016), para bancos comunitários de desenvolvimento, são as que propõe avaliar o maior número de dimensões de utilidade social. Contudo, como visto, não são testadas empiricamente pelos autores. Além disso, ambas utilizam uma abordagem que, mesmo quando consideram a perspectiva dos projetos, propõe analisar se esses foram realizados, mas não como foram nem quais seus impactos. As outras metodologias analisadas, apesar de focarem nos beneficiários, não analisam as múltiplas dimensões da utilidade social. Algumas delas analisam apenas a dimensão econômica (Ahmed & Mesfin, 2017; Mojo; Fischer & Degefa, 2017; Kuyven,

2016), a dimensão política (Mojo; Fischer & Degefa, 2016) ou analisa a econômica e a social (Ksoll et al., 2016).

Com base na literatura exposta, é possível entender que, em geral, a utilidade social dessas organizações está relacionada com seis dimensões: cultural, econômica, política, tecnológica, ambiental e social. Além disso, há uma série de variáveis relacionadas com essas dimensões, de onde podem ser obtidos possíveis indicadores a ser empregados para avaliar o alcance dessa utilidade social.

Outro aspecto apurado a partir das metodologias analisadas até aqui são os instrumentos que podem ser adotados num estudo de campo. No aspecto instrumental, Ksoll et al. (2016) utilizaram questionário estruturado e entrevistas diretas, enquanto Mojo, Fischer, & Degefa (2017) adotaram além das entrevistas diretas, também a técnica de grupos focais. Kuyven (2016) usou um denso questionário e base de dados de um órgão de pesquisa estatal, enquanto que Ahmed & Mesfin (2017) e Mojo, Fischer & Degefa (2016) adotaram apenas questionários.

3. Considerações finais

Este ensaio é resultado de uma discussão mais ampla no âmbito de uma tese de doutoramento. Neste ensaio, discutimos apenas o conceito de avaliação de maneira geral e o voltado para as organizações da sociedade civil, buscando apresentar brevemente algumas falsas ideias que chamamos de míticas a respeito dos processos avaliativos. A *mítica 1* diz respeito à capacidade dessas organizações contribuir para o desenvolvimento da sociedade, ou seja, em quais dimensões ela pode impactar. Defendemos assim que essas intervenções possuem utilidade social em pelo menos seis dimensões: cultural, econômica, política, tecnológica, ambiental e social.

Algumas dessas míticas estão relacionadas com as escolhas ontológicas e epistemológicas dos avaliadores e dos pesquisadores envolvidos no campo. Nesse aspecto, ao descartar a *mítica 2* de que os objetivos da avaliação estão claramente declarados, admitimos que o processo de avaliação é cercado de interesses contextuais. Desse modo, considerando que a realidade é uma construção social, desmitificamos duas outras míticas: a de que é preciso isolar o objeto avaliado de seus contextos (*mítica 3*); e que só é possível ter precisão técnica na avaliação por meio da abordagem quantitativa (*mítica 4*).

Respondemos com isso ao problema de pesquisa: **qual perspectiva epistemológica deve ser adotada na avaliação da utilidade social?** Entendemos que deve ser adotada uma perspectiva epistemológica que considere que não é possível separar os sujeitos da realidade que estão inseridos (ou seja, não podemos separar a avaliação do contexto em que as intervenções e ela própria acontecem). Desse modo, só é possível captar todos os elementos da realidade, todas as interações das práticas e dos processos de avaliação, se: (a) for adotada uma metodologia de “investigação avaliativa”; que (b) considere todos os atores do processo avaliativo, avaliadores e avaliados; e (c) contemple a colaboração entre instrumentos quantitativos e, sobretudo, instrumentos qualitativos.

Outro erro que nós apontamos neste ensaio é aquele que considera que a avaliação só será útil se apontar impactos positivos (*mítica 5*). Como vimos, a avaliação é importante para legitimar as organizações, mas também serve como um processo de aprendizagem e, como tal, serve para que as organizações possam repensar suas ações, redesenhá-las. Isso, inclusive, também contribui para a legitimação da organização, afinal, qual investidor, gestor ou cidadão não ficará feliz em saber que possíveis melhorias estão sendo implantadas?! Contudo, vimos que há grande temor sobre a avaliação em função daquilo que ela pode revelar. Esse temor, junto a outros fatores que discutimos aqui, faz com que seja falsa a ideia de que a avaliação ocupa um lugar central na cultura das organizações (*mítica 6*).

Apresentamos também algumas das pesquisas recentes sobre avaliação de organizações da sociedade civil. Algumas delas corroboram com essa nossa proposta de desmistificação, por exemplo, ao considerar mais do que uma dimensão na avaliação da utilidade social; ao utilizar metodologias qualitativas que visaram captar os interesses envolvidos na avaliação e também para captar os próprios impactos das intervenções; assim como ao considerar o papel de destaque dos possíveis beneficiários na avaliação.

Em suma, a partir do referencial aqui discutido, defendemos que avaliadores e pesquisadores, ao se dedicarem à prática e/ou ao estudo da avaliação, devem considerar as seguintes assertivas: (1) a dimensão econômico-financeira **não** é a única a ser considerada na análise, ou seja, a metodologia de avaliação deve ser multidimensional; (2) os objetivos da avaliação **não** estão claramente declarados, ou seja, há outros interesses que influenciam/motivam a realização da avaliação; portanto, (3) **não** é preciso isolar o objeto avaliado de seus contextos, pois a realidade da avaliação também é uma construção social dos avaliados e avaliadores; (4) **não** só é possível ter precisão técnica por meio da abordagem quantitativa, pelo contrário, são as metodologias qualitativas as únicas capazes de detectar, com profundidade, a natureza das relações que envolvem o processo avaliativo; (5) a avaliação **não** só será útil se apontar impactos positivos, já que a própria correção das possíveis falhas indica um avanço organizacional; e, por fim, defendemos que (6) a avaliação **não** faz parte da cultura das organizações, mas isso é algo que pode ser resolvido atacando os obstáculos apresentados nesse texto, inclusive, aquele relacionado com o medo da avaliação.

Referências

- Ahmed, M. H., & Mesfin, H. M. (2017). The impact of agricultural cooperatives membership on the wellbeing of smallholder farmers: empirical evidence from eastern Ethiopia. *Agricultural and Food Economics*, 5(1), 6.
- Benini, E. A., & Benini, E. G. (2010). As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária. *Organizações & Sociedade*, 17(55).
- Brandão, D. B., Silva, R. R. & Palos, C. M. C. (2005). Da Construção de Capacidade Avaliatória em Iniciativas Sociais: Algumas Reflexões. *Ensaio*, 13(48).
- Coelho, Lielson A. de A. & Lopes, Uaçai de M. (2009). Avaliação dos impactos decorrentes da implantação da estratégia de desenvolvimento local, integrado e sustentável em municípios baianos. In: Tenório, Robinson M., & Vieira, Marcos A. *Avaliação e sociedade: a negociação como caminho*. Salvador: EDUFBA.
- França Filho, G. C. D. (2004). A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?. *Cadernos Ebape*. Br, 2(1), 01-18.
- Gadrey, J. (2005). *Utilité sociale*. J.-L. Laville, A. Cattani, *Dictionnaire de l'autre économie*, Folio, Paris.
- 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.
- Kuyven, Patrícia. (2016). Efeitos da economia solidária sobre a geração de renda e a redução da pobreza: um estudo de dados nacionais. Tese de Doutorado em Ciências Sociais. São Leopoldo: Unisinos.
- 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).

Macneil, I. R. (1986). Exchange revisited: Individual utility and social solidarity. *Ethics*, 96(3), 567-593.

Maurer, L. L. (2016). Board member perceptions of small nonprofit organization effectiveness. *Journal of Social, Behavioral, and Health Sciences*, 10(1), 3.

McHugh, N., Biosca, O., & Donaldson, C. (2017). From wealth to health: Evaluating microfinance as a complex intervention. *Evaluation*, 23(2), 209-225.

Minayo, M. C. S. Introdução – Conceito de avaliação por triangulação de métodos (2005). In.: Minayo, M. C. S., de Assis, S. G., & de Souza, E. R. *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais – E-book*. SciELO-Editora FIOCRUZ.

Minayo, M. C. S., de Assis, S. G., & de Souza, E. R. (2005). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais – E-book*. SciELO-Editora FIOCRUZ.

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.

Mojo, D., Fischer, C., & Degefa, T. (2016). COLLECTIVE ACTION AND ASPIRATIONS: THE IMPACT OF COOPERATIVES ON ETHIOPIAN COFFEE FARMERS' ASPIRATIONS. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(2), 217-238.

_____. (2017). The determinants and economic impacts of membership in coffee farmer cooperatives: recent evidence from rural Ethiopia. *Journal of rural studies*, 50, 84-94.

Murray, V. (2004). The evaluation of organization performance: normative prescriptions vs. Empirical results.

Sen, A. (2018). *Desenvolvimento como liberdade*. Editora Companhia das Letras.

Silva, A. C. da. (2012). *Avaliação & Pesquisa: conceitos e reflexões*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Multifoco.

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).

Silva Júnior, Jeová Torres (2015). *Gestão Social das Finanças Solidárias: a Utilidade Social na Centralidade da Avaliação dos Bancos Comunitários Brasileiros*. 2015. Tese de Doutorado em Administração. Salvador: UFBA.

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), 711-728.

Vasconcelos, A. M., & Lezana, Á. G. R. (2012). Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 1037-1058.