

## **Avaliação em Organizações da Sociedade Civil: Dispositivos para Gestão Social**

**Rogério Renato Silva, Martina Rillo Otero, Daniel Braga Brandão  
e Madelene Barboza**

### **Resumo**

O presente artigo reúne dados e análises de três pesquisas conduzidas entre 2009 e 2011, interessadas em aprofundar leituras sobre o estado da arte da avaliação de iniciativas socioambientais no Brasil. Por meio de técnicas quantitativas e qualitativas, os estudos analisam como profissionais avaliadores e gestores dessas iniciativas enxergam as práticas de avaliação, sobretudo sua utilidade e os desafios para torná-las mais consistentes técnica e eticamente. O artigo reconhece as relações entre avaliação e gestão social, com ênfase em práticas que apoiem as organizações a estarem atentas a seu cotidiano, a responsabilizarem-se por seus territórios e populações e a buscarem formas mais legítimas e justas de garantir direitos, incluir sujeitos e produzir desenvolvimento social.

Avaliação. Gestão Social. Avaliadores. Iniciativas Sociais. ONGs.

### **Palavras-chave**

This article presents data and analysis from three researches conducted between 2009 and 2011, aiming to study the state-of-the-art of evaluation concerning social-environmental initiatives in Brazil, using qualitative and quantitative approaches. These studies present perspectives from NGO leaders and practitioners related to evaluation practices and field, including utility and the challenges to make it more ethically and technically consistent. The authors also recognize the relationship between evaluation and social management, highlighting practices that could support organizations to be more aware of their internal context, also more responsible for their territories and target population needs. Using evaluation as a social management device, organizations could strongly promote human rights and influence people for a fairer society.

### **Abstract**

### **Keywords**

Evaluation. Social Management. Evaluation Practitioners. Social Initiatives. NGOs.

## INTRODUÇÃO

O interesse da sociedade brasileira por práticas de monitoramento e avaliação tem crescido exponencialmente ao longo das últimas duas décadas. Ora em função do fortalecimento do processo democrático brasileiro, ora do amadurecimento técnico-político das instituições públicas e privadas, é cada vez mais frequente e qualificada a produção teórica, maiores os investimentos na produção de estudos, mais abundantes as oportunidades de formação e mais amplo e diverso o conjunto de atores interessados na questão (CAMPOS, 2011; OTERO, 2012; SILVA, 2013).

Se, no campo das políticas públicas, a efervescência avaliativa guarda relação com a marcante ampliação da presença estatal na última década, em especial nas ações voltadas a promover equidade (KERSTENETZKY, 2010), no setor empresarial, ela aparece relacionada a uma cadeia de práticas de gestão englobando movimentos como a qualidade total, a reengenharia de eficiência, a gestão por resultados, a responsabilidade social e a sustentabilidade (LINCOLN, 2003).

No campo aqui definido como das iniciativas sociais, recorte que reúne um conjunto heterogêneo de organizações da sociedade civil, tanto vinculadas a movimentos sociais, quanto a interesses empresariais ou à agenda internacional (LANDIM, 1993), a força motriz do interesse pelas práticas de monitoramento e avaliação aparece bastante relacionada a cinco categorias centrais: (i) mobilização e transparência no uso de recursos financeiros, (ii) promoção das organizações, (iii) efetividade das intervenções, (iv) influência da agenda governamental e (v) sustentabilidade das iniciativas (SILVA; BRANDÃO, 2011).

Na trajetória de constituição das práticas de monitoramento e avaliação no âmbito da gestão das iniciativas sociais, muitos têm sido os referenciais a influenciar a comunidade de gestores, técnicos, consultores e pesquisadores conectados ao tema: referenciais teóricos advindos de diferentes campos do saber, importação e adaptação de métodos e técnicas das ciências humanas e naturais, aplicação de ferramentas do campo da administração e, de maneira muito marcante, uma aposta na inovação e na sistematização de práticas para a construção do que se poderia chamar de campo de avaliação brasileiro (OTERO; BARBOZA, 2012).

O presente artigo tem como objetivo identificar e problematizar traços da complexa matriz metodológica e ético-política do campo de avaliação brasileiro, aproveitando um conjunto de pesquisas e reflexões acumuladas pelas organizações aqui representadas. Entre expectativas dos atores, escolhas teóricas, posições políticas e desafios do cotidiano, deseja-se oferecer aqui uma contribuição para pensar o campo, a prática e a gramática avaliativa.

## MÉTODO

Para produzir este artigo, tomamos como base três diferentes pesquisas conduzidas por duas organizações de naturezas distintas, com práticas complementares no campo socioambiental. Uma delas, o Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, é uma organização da sociedade civil que visa potencializar a atuação de iniciativas sociais através do apoio a indivíduos que

nelas atuam, de maneira que aprofundem a compreensão sobre a própria atuação, sobre os processos de desenvolvimento por que passam e sobre a arte de neles intervir (FONTE, 2012). A segunda organização, Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social, é uma empresa que apoia organizações públicas e privadas do campo social a tomar as melhores decisões e desenhar as estratégias mais relevantes para aumentar o impacto social de seus investimentos, atuando, sobretudo, por meio de consultorias em planejamento e avaliação (MOVE, 2013).

As três pesquisas foram realizadas em momentos distintos entre 2009 e 2011, lançando mão de diferentes estratégias de aproximação à realidade. No caso das duas pesquisas coordenadas pelo Instituto Fonte, elas inscreveram-se no âmbito do Projeto Avaliação, iniciativa que busca fortalecer o campo da avaliação no Brasil por meio da promoção de formação, pesquisas e o estudo da prática; trata-se de projeto apoiado pela Fundação Itaú Social e realizado em parceria com o Instituto Paulo Montenegro e IBOPE Inteligência. A pesquisa realizada pela Move foi integralmente financiada com recursos próprios do fundo de pesquisa e desenvolvimento da empresa, sendo tecnicamente coordenada por sua diretoria de pesquisa.

A primeira pesquisa realizada pelo Instituto Fonte em 2009 (FIS; IBOPE; IF; IPM, 2009) tinha como objetivos mapear as concepções e práticas de avaliação das ONGs brasileiras e identificar desafios e tendências do campo no Brasil. A pesquisa coletou dados via *web*, através de aplicação de um questionário estruturado preenchido pelo próprio respondente. O questionário foi enviado a organizações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil, a partir de critérios utilizados na FASFIL (IBGE, 2004), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Critérios para definição das organizações participantes da pesquisa

- Privadas, não integrantes do aparelho de Estado.
- Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades-fim.
- Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas.
- Autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades.
- Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Fonte: Elaboração própria.

A construção do cadastro para envio do convite para participação na pesquisa partiu de um esforço de consolidação de diferentes cadastros disponíveis de organizações sem fins lucrativos, sendo os mesmos fornecidos pelo Ministério da Justiça, Associação Brasileira de ONGs, Rede de Informações para o Terceiro Setor, GIFE, Mapa do Terceiro Setor e *mailings* de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos. Para recortar a população de interesse do estudo, definiu-se um perfil, excluindo algumas categorias que configuram pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos não interessantes ao estudo, tais como partidos políticos, sindicatos, clubes esportivos, hospitais, cartórios, entre outros.

A amostra de organizações que responderam ao questionário foi significativa, tendo em vista tanto sua distribuição nas regiões do país, sua natureza jurídica, bem como seu porte operacional, definido pelo número de colaboradores regulares. Primeiro procedeu-se a uma análise estatística descritiva das informações e, a partir da emergência de hipóteses e observação dos dados, foram feitas análises adicionais, como cruzamentos, análises fatoriais e de *clusters* etc.

A segunda pesquisa (FIS; IBOPE; IF; IPM, 2012) foi realizada entre 2011 e 2012 pelo Instituto Fonte, também no escopo do Projeto Avaliação. Esse estudo teve como objetivo mapear abordagens avaliativas presentes em iniciativas sociais brasileiras, tendo como base os chamados profissionais avaliadores, que oferecem serviços de consultoria, orientação, supervisão para essas organizações. Em sua primeira fase, o estudo lançou mão da técnica *Bola de Neve*, para identificar um conjunto de profissionais reconhecidos na área social como atuantes em avaliação, os avaliadores. Foram identificadas 339 pessoas, das quais 133 responderam ao um questionário semiestruturado, aplicado por meio de uma entrevista telefônica. Num primeiro momento, foi realizada uma análise de redes sociais e uma análise descritiva do perfil desses avaliadores.

A partir da análise da rede foram identificados 16 membros de referência no campo, reconhecidos pelos seus pares e pertencentes a diferentes grupos da rede de profissionais, critério fundamental para garantir heterogeneidade na amostra. Esses profissionais foram visitados individualmente e abordados segundo técnicas de entrevista em profundidade, com o intuito de caracterizar suas referências de formação, sua trajetória profissional, seus valores e suas práticas de avaliação.

A pesquisa realizada pela Move em 2011 tinha o objetivo de construir projeções para as práticas de planejamento e avaliação no campo socioambiental para a década de 2010 a 2020, identificando tendências, nós-críticos ao desenvolvimento das organizações e oportunidades para negócios. A pesquisa tomou como base dois grupos de profissionais atuantes no campo socioambiental. Nos dois grupos, foram distribuídos profissionais pertencentes às equipes gestoras de alguns dos maiores atores do investimento social privado brasileiro ou pertencentes a organizações de referência aos ecossistemas ambiental, educacional e de direitos humanos. Todos os participantes são reconhecidos por suas posições de liderança em pesquisa, ensino, gestão e influência política.

Um dos grupos, composto por sete pessoas, foi convidado a participar de um painel de apresentação e debates sobre tendências do campo socioambiental para a próxima década.

Todos foram orientados por um protocolo que procurava disparar suas produções para o painel. Esse, por sua vez, foi um espaço tanto de apresentação, quanto de debates e articulação de ideias. O segundo grupo, composto de 12 pessoas, respondeu a um questionário eletrônico composto de questões abertas, que procurava acessar temas que pudessem apontar para as fronteiras da gestão de suas organizações. Os respondentes foram provocados a refletir e trazer temas que deverão ganhar força nesta década, ou problemas que precisarão ser superados, a fim de que suas organizações respondam às demandas da realidade. Todos os discursos foram analisados a partir de técnicas de análise de conteúdo, produzindo categorias ora definidas como desafios, ora como tendências para a próxima década (MOVE, 2012).

Tomando as produções das três pesquisas, cujo volume de análises, hipóteses e apontamentos foi bastante significativo, os autores identificaram um conjunto de categorias articuladas em torno de um eixo central: desafios para fortalecer a cultura de avaliação e monitoramento nas organizações do campo socioambiental brasileiro. Para aprofundar essas análises, o eixo central foi tomado tanto do ponto de vista de gestores das iniciativas, quanto dos avaliadores responsáveis por oferecer serviços a elas. Os desafios para fortalecer a cultura de avaliação também são explorados à luz das relações com a gestão das iniciativas de forma mais ampla.

## RESULTADOS

Apesar da prática das iniciativas sociais inspirarem-se em conceitos que reforçam a produção de conhecimento a partir da prática (MEIRELLES, 2012), sendo essa uma profunda herança das lutas democráticas empreendidas por diversos atores em resistência ao Golpe Militar e à ditadura pós-1964 (SADER, 1995), é bastante forte a compreensão de que a avaliação de iniciativas sociais é uma operação estabelecida na relação entre a organização que demanda um estudo avaliativo e o profissional avaliador que responde essa demanda. Relação mediada por um contrato entre duas partes, essencialmente pautado por parâmetros técnicos e financeiros.

Se há nessa definição certa redução da prática avaliativa a um conceito contratualista, o que muitas vezes opõe o pragmatismo dos contratos aos ideais democratizantes das avaliações (SANTOS, 2005; SILVA; BRANDÃO, 2011; SILVA, 2012), há também a percepção de 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. Dito de outra maneira, a posição do *especialista* no fazer encontra-se com a posição do *especialista* em avaliação. Nesse caso, o mesmo encontro que pode produzir ampliação de olhares e aprofundamento investigativo, pode também produzir distanciamento e oposição.

Se elevarmos essas diferenças a certo grau de abstração, encontraremos um estágio no qual será possível afirmar que a prática avaliativa poderá existir de maneira não integrada, descolada e independente de uma iniciativa, seja ela uma organização, política ou projeto. Por outro lado, também enxergaremos a ideia de que a gestão de uma iniciativa poderá acontecer, decidir e avançar sem apoio avaliativo, especialmente aquele vindo de fora. Como

partimos da premissa de que os processos de avaliação são importantes componentes da cultura organizacional (SILVA, 2012), bem como ferramentas importantes para produzir gestão social (TENÓRIO, 2002), interessa olhar de perto para as práticas de avaliação, explorando sinergias e contradições nas relações entre avaliação e gestão, avaliação e iniciativa social e entre avaliadores e gestores.

Em uma das pesquisas aqui abordadas, procurou-se investigar os desafios enfrentados para a realização de avaliações, tanto do ponto de vista das organizações da sociedade civil, definidas na Figura 2 como Organizações Não Governamentais (ONGs), quanto do ponto de vista dos profissionais avaliadores.

**Figura 2** - Desafios para a realização de processos de avaliação



Fonte: FIS; IBOPE; IF; IPM, 2012.

Como se depreende da Figura 2, do ponto de vista das ONGs, os principais desafios em torno das práticas avaliativas estão localizados numa esfera estritamente técnica, sendo eles os desafios de (a) construir indicadores, (b) desenvolver instrumentos e coletar informações, (c) coletar informações; (d) escutar diferentes públicos na avaliação. Conforme demonstra o estudo, esses dados falam do quanto as organizações se sentem distantes de saberes avaliativos específicos, metodológicos e técnicos, temas nos quais as organizações afirmam tentar ampliar seus conhecimentos.

À medida que esses desafios são também reconhecidos pelas organizações como

propriedades técnicas de avaliadores, eles falam de um desejo das organizações reduzirem seu distanciamento desses conteúdos técnicos, bem como de ganhar mais recursos de poder para o manejo das avaliações. Em ambos os casos, flagra-se uma crescente disputa pelas práticas de avaliação que, se por um lado leva organizações a congelarem seus investimentos em avaliação, tamanho seu mal estar com tais práticas, por outro tem contribuído para qualificar o campo, seja formando melhor gestores e avaliadores, seja ampliando os espaços de troca e de debate sobre avaliação, dos quais o crescimento da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, da Associação Brasileira de Avaliação Educacional e das publicações e eventos no campo são grandes evidências.

Entre os avaliadores, cujas opiniões estão apresentadas na Figura 2, os principais desafios apontados navegam em diferentes direções, sendo os de (a) captar recursos para a avaliação e (b) encontrar profissionais qualificados para avaliar. Em certo sentido, as duas afirmações podem ser percebidas de maneira complementar ao que apontam as ONGs. Reparemos que a demanda dos avaliadores por mais recursos para fazer avaliação, bem como por mais qualificação profissional no campo, dialoga bastante com o que apontam os gestores.

Ao mesmo tempo, os avaliadores falam também de um campo profissional que enfrenta dificuldades para se constituir. Seja pela escassez de recursos ou pela fragilidade na oferta de formações, é evidente a *malaise* no campo profissional: poucas escolas de métodos e modelos, poucas organizações de referência, poucos espaços de troca e, acima de tudo, elevado grau de isolamento entre os profissionais, cujos vínculos estão mais marcados por competição por negócios, do que por colaboração e empreendimentos coletivos (OTERO; BARBOZA, 2012).

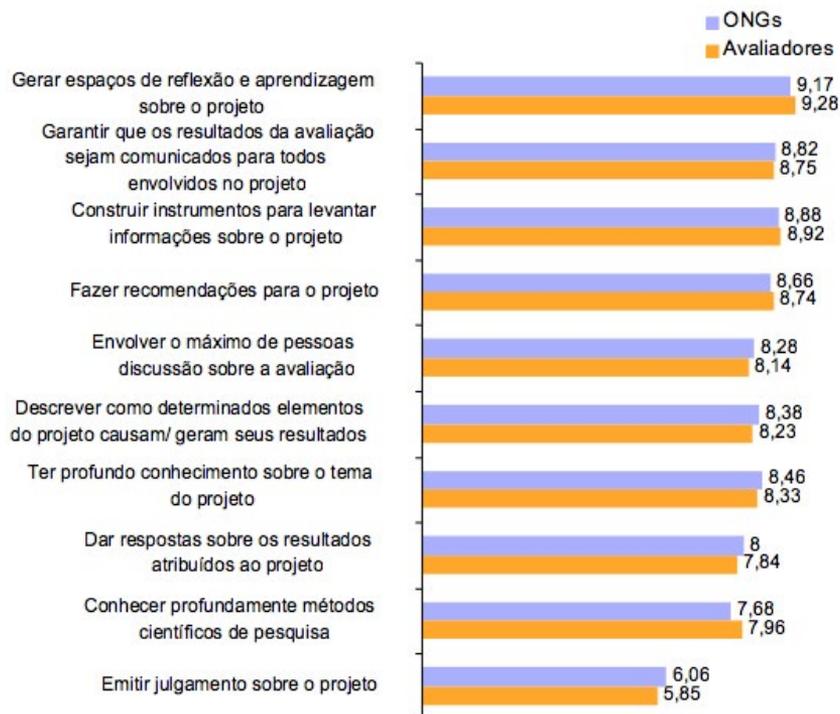
Porém, há ainda outros elementos que emergem da análise da Figura 2, e que merecem atenção. Observamos, por exemplo, que, para quase 2/3 dos avaliadores, a construção de indicadores aparece como um dos principais desafios. Considerando o elevado acúmulo de discussões, técnicas e bases de dados sobre indicadores, inclusive para estudos de natureza qualitativa, esta afirmação dos avaliadores evidencia que as queixas sobre o desafio de encontrar profissionais qualificados denotam fragilidades de sua própria formação. A palavra formação não é usada aqui num sentido técnico-cognitivo *stricto sensu*, mas para apontar fragilidades no senso crítico dos profissionais a respeito da necessidade ou não de usar indicadores em todas as avaliações, bem como a respeito do quanto a demanda por indicadores muitas vezes se sobrepõe à demanda por avaliações, como se fossem um componente mágico.

Por outro lado, o fato das ONGs não localizarem como centrais os desafios de ter recursos para avaliar e de tomar decisões com base nos estudos pode revelar que boa parte delas esteja preterindo as práticas de avaliação em sua gestão, sobretudo as externas. Se avaliar não é um componente relevante do ciclo de gestão, espera-se menor necessidade de recursos. Outra hipótese explicativa à não localização da falta de recursos como desafio diz respeito ao quanto as equipes internas assumem para si o papel de avaliar, construindo armazéns metodológicos essencialmente processuais para responder às necessidades da iniciativa e seus interessados.

Ainda sobre a Figura 2, podemos considerar que a mensagem emitida pelas ONGs contém tanto uma demanda técnica quanto política, por nós traduzidas como: (1) ampliação da compreensão sobre os métodos e (2) ampliação de seu poder de influência sobre as avaliações. Já a mensagem emitida pelos avaliadores parece conter essencialmente apelos por melhores condições de trabalho. Em certa medida, é como se cada grupo dirigisse ao outro sua principal reivindicação, o que faz emergir questões a respeito de como organizações e avaliadores, gestores e profissionais do campo, estão dialogando a respeito de suas demandas, expectativas, saberes e incertezas. Se os processos de avaliação serão definidos nesse campo relacional, é prudente analisar cuidadosamente os espaços para construção e diálogo, inclusive para a definição dos limites éticos, políticos, teóricos e financeiros que estarão implicados em qualquer estudo que se deseje realizar.

Na Figura 3, o nível de concordância a respeito do papel dos avaliadores é medido para as ONGs e os avaliadores. Em ambos os casos, a principal expectativa com relação à função do avaliador é a de que ele crie espaços de reflexão e aprendizagem sobre o projeto, favorecendo que o processo de avaliação se integre ao desenvolvimento da iniciativa. Em certa medida, é como se a demanda técnica realizada pelas ONGs, e expressa na Figura 2, desse lugar a um papel facilitador do avaliador, elemento já explorado por outros autores (BRANDÃO *et al.*, 2005). Reparemos os números na Figura 3.

**Figura 3** - Graus de concordância entre ONGs e Avaliadores, para os papéis atribuídos aos avaliadores



Entre os dados, chama atenção o alinhamento entre a visão das ONGs e dos próprios avaliadores. Esse alinhamento também se revela nas altas notas atribuídas a praticamente todas as funções possibilitadas pela pesquisa. De entrada, há uma elevada expectativa em relação aos avaliadores. É apenas na função “emitir julgamento sobre o projeto” que elas ficam menores, como se os dois grupos concordassem que a produção de juízo de valor e as decisões associadas a ela sejam aspectos que as organizações preferem manter para si.

Ao analisar os dados trazidos pelas Figuras 2 e 3 comparativamente, outra hipótese emergente diz respeito ao quanto a Figura 3 apresenta um posicionamento dos respondentes recoberto por um discurso socialmente desejável (GOUVEIA, 2009), ou politicamente correto. Ao se levar em conta o efetivo volume de experiências avaliativas das ONGs, as disputas técnicas e políticas no campo, bem como a posição de idealização projetada no método científico, é possível relativizar o elevado grau de concordância nas respostas.

Lamentavelmente, as pesquisas não abordaram qual seria a visão das ONGs e dos próprios avaliadores sobre qual seria o papel das equipes das organizações numa avaliação. A experiência tem nos confrontado com equipes que se vinculam de diferentes formas ao processo avaliativo. Poderíamos pensar em uma gradação nessa vinculação que vai desde equipes que disponibilizam seu tempo para a construção conjunta, participam das decisões relativas à avaliação e apoiam diferentes etapas do processo, até equipes que procuram marcar uma relação de compra e venda com os avaliadores, esperando passivamente pelos produtos, os quais utilizam com intensidade variável.

Sobre esse tema, a Figura 4 (pág. 210) traz novos elementos. Quando questionadas sobre sua participação efetiva nas avaliações, as ONGs sinalizaram estar mais frequentemente vinculadas às fases de análise e de tomada de decisões a partir da avaliação, e menos vinculadas ao conjunto de escolhas relacionado ao método dos estudos. Reparemos o quanto importa esse dado, à luz de ONGs que afirmam que o principal papel do avaliador é o de criar espaços de reflexão e aprendizagem sobre o objeto de avaliação, zelando pela melhor relação possível entre avaliação e cultura organizacional. Se uma equipe não participa das decisões que disparam um estudo, definem suas perguntas, escolhem seus métodos etc., como esperar que essa mesma equipe se vincule aos estudos e que os mesmos se relacionem à cultura organizacional?

Essa dicotomia entre o “fazer uso da avaliação” e “participar de sua construção” é objeto de profundas discussões no campo da avaliação. Parte das reflexões sobre o tema pode ser representada na defesa que Michael Scriven realiza da utilidade como um atributo relacionado à precisão do estudo, a sua independência em relação aos interesses em jogo e a sua capacidade de produzir um juízo de valor abrangente e justo (STEWART *et al.*, 2010).. Outra vertente está representada na defesa feita por Michael Patton da utilidade como consequência do envolvimento dos principais interessados com o processo de avaliação (STEWART *et al.*, 2010). Como se pode perceber, aí se apresentam diferentes maneiras de compreender utilidade e definir o que seriam os atributos centrais de um bom processo e um bom avaliador.

**Figura 4 - Participação das ONGs nos processos de avaliação**

Fonte: FIS; IBOPE; IF; IPM, 2009.

Para olhar para algumas dimensões bastante tangíveis dos processos de avaliação, em certa medida aterrissando nas concepções políticas e epistemológicas apresentadas por Stewart *et al.* (2010), na Figura 5 (pág. 211), são apresentados posicionamentos de ONGs e avaliadores para alguns atributos considerados centrais para os processos de avaliação. Nesta Figura, há números que dialogam de forma sinérgica com as análises anteriores, mas há também alguns elementos que ou exacerbam contradições ou anunciam futuras oportunidades investigativas.

Apesar do reconhecimento das expectativas com relação ao avaliador como alguém que cria espaço para reflexão e aprendizagem, e da tendência generalizada das organizações a falarem de avaliação como parte integrante dos processos de planejamento e como ferramenta para melhorar a qualidade dos serviços, é possível aprofundar a leitura. Uma análise de *cluster*, tomando a distribuição das respostas num diagrama de dispersão, é capaz de agrupar os respondentes em quatro perfis principais. Os quatro grupos são constituídos por respondentes que classificam as avaliações como: (a) desperdício de tempo e recurso financeiros, (b) obrigação formal e burocrática, (c) ferramenta de marketing para seus projetos e (d) ferramenta estratégica.

De maneira que pode surpreender os que observaram as Figuras 1 a 5, o grupo no qual se concentra a maior distribuição é o grupo “c”, ou seja, no qual as avaliações são consideradas ferramenta de promoção de seus projetos. Ainda que sejam legítimas as estratégias de marketing, sobretudo num cenário cada vez mais acirrado de disputas por recursos (SILVA, 2012b), talvez seja importante questionar o sentido atribuído aos processos de avaliação no campo socioambiental. Imaginemos que espaço há para uma avaliação que aponta falhas de

mérito e relevância de um projeto, quando a principal finalidade desse estudo é o marketing?

**Figura 5 - Principais sentidos dos processos de avaliação**



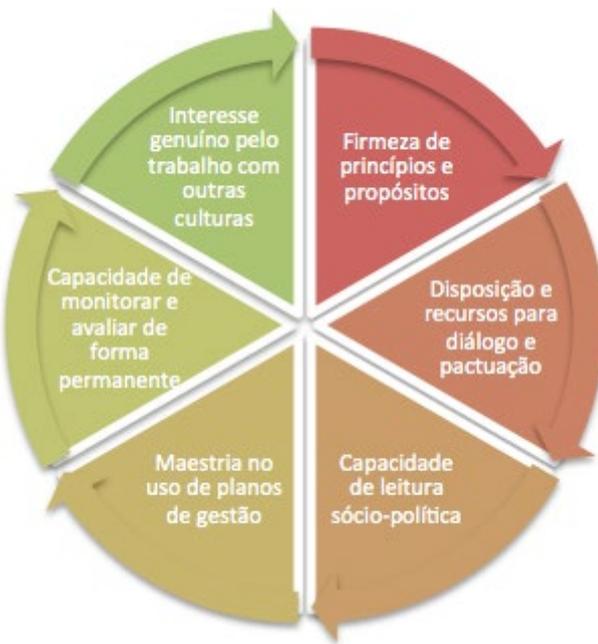
Fonte: FIS; IBOPE; IF; IPM, 2012.

Retomando um elemento problematizado na Figura 1, central para o desenvolvimento ético do campo, em que medida o desejo das organizações em ampliarem seu poder de influência sobre as avaliações guarda relações com a necessidade de controlar também os resultados?

Ainda que perguntas dessa natureza possam gerar incômodos nos profissionais e nas ONGs, parece fundamental que essa comunidade as enfrente como maneiras de avançar na

construção de contornos cada vez mais éticos e tecnicamente maduros. Na pesquisa realizada pela Move, Silva (2012b) aponta a necessidade de avaliar, compreender e comunicar os resultados das avaliações como um dos seis principais desafios para os profissionais do campo socioambiental na próxima década. Como mostra a Figura 6, a capacidade de avaliar surge como componente entre as principais competências esperadas para as equipes internas das organizações, o que trará ao campo como um todo, sobretudo aos avaliadores, um convite para ampliar as compreensões e as fronteiras entre os processos internos e externos de avaliação.

**Figura 6** - As competências desejadas para as intervenções sociais na próxima década (SILVA, 2012b).



Fonte: Elaboração própria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de iniciativas socioambientais tem apresentado uma série de dilemas importantes à medida que o campo ganha em maturidade técnica, multiplicidade de abordagens e sentidos ético-políticos. Se, em certo momento da história recente da gestão social no Brasil, eram bastante tímidos os investimentos em avaliação e seu parque profissional, o cenário contemporâneo é diferente e merece ser reconhecido tanto em sua riqueza, quanto em sua dispersão e potencial de estabelecer conexões e intercâmbios.

Nas pesquisas aqui abordadas, são inúmeros os sinais desse enriquecimento, colocando à academia, aos governos, às ONGs e aos diversos atores financiadores das iniciativas sociais

uma série de demandas para que seus vínculos e suas apostas no campo da avaliação sejam ampliadas. Para que tais demandas e tal potência fiquem mais evidentes, e dessa maneira os vínculos entre avaliação e gestão social fiquem também mais explícitos, alguns traços das análises que aqui apresentamos precisam ser destacados.

Em primeiro lugar, o reconhecimento de que as práticas de avaliação despertam o interesse dos gestores em duas esferas distintas de grande potência. Por um lado, o desejo que o ato de avaliar traga elementos que promovam e legitimem as iniciativas sociais junto a seus principais interessados. Por outro, o reconhecimento de que as práticas de avaliação guardam relações umbilicais com o posicionamento e a ação estratégica das organizações. Ainda que esses dois eixos variem de importância em razão dos atores, dos projetos e das circunstâncias, trata-se de afirmação bastante importante.

Em segundo lugar, pela percepção de que é cada vez maior a demanda por formação técnica em avaliação. Seja pela percepção da complexidade do objeto socioambiental, pelas disputas de poder entre organizações e avaliadores ou organizações e financiadores, ou pelo avanço das ciências, há inúmeras demandas que convergem para a necessidade de ampliar a oferta de cursos e os espaços de troca profissional. As oportunidades para o grande parque universitário brasileiro, além de outros atores formadores, é irrefutável e tende a manter-se em crescimento nos próximos anos.

Em terceiro lugar, pela percepção de que os avanços técnicos que se espera realizar nos próximos anos sejam acompanhados de avanços nas habilidades de facilitação e mediação, capazes de produzir processos de avaliação mais sensíveis e dialógicos às culturas das organizações. Se há demandas por um avaliador que saiba colher informações, eger métodos e construir indicadores, há também por avaliadores que saibam favorecer o diálogo e a colaboração, saibam apoiar as organizações a aprender com suas próprias experiências, a comparar seus alcances com outras experiências e construções teóricas, a lidar com suas falhas, incoerências e contradições, e a fazer de seu cotidiano um potente propulsor. Honestidade no olhar, firmeza na condução e habilidade no manejo são características importantes para quem vai se posicionando nesse campo.

É nesse sentido de produção de vínculos com o cotidiano, de responsabilização com os territórios e populações e da busca das maneiras mais legítimas e justas de garantir direitos, incluir sujeitos e produzir equidade, que advogamos pela potência dos processos de avaliação como dispositivos de produção de gestão social. Inspirados por Deleuze (1996), é na perspectiva de uma máquina de fazer falar e fazer enxergar, ou seja, de atos de gestão voltados a produzir discursos e diálogos, percepções, descobertas e projeções que tomamos as práticas de avaliação como função-dispositivo.

Se Tenório (2002) reivindica para o conceito de gestão social práticas capazes de substituir a gestão tecnoburocrática e monológica por processos mais participativos, dialógicos e que facultem as esferas de influência e decisão para diversos grupos de interessados, a ele nos reunimos na perspectiva de apontar os processos de avaliação como *loci* privilegiados para a elaboração dessas tarefas.

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.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, D. B.; SILVA, R. R.; PALOS, C. M. C. Da Construção de Capacidade Avaliatória: Algumas Reflexões. **Ensaio**, v.13, n. 48, p. 361-74, jul./set. 2005.

CAMPOS, G. W. S. Prefácio: A Política Pública de Saúde e a Avaliação no Brasil. In: CAMPOS, R. O.; FURTADO, J. P. (Org.). **Novas Tendências e Questões Emergentes: Os Desafios da Avaliação de Programas e Serviços em Saúde**. Campinas: UNICAMP, 2011, p. 13-18.

DELEUZE, G. O que é um Dispositivo? In: DELEUZE, G. **O Mistério de Ariana**. Lisboa: Vega, 1996, p. 83-96.

GOUVEIA, V. *et al.* Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: Evidências de sua Validade Fatorial e Consistência Interna. **Aval. Psicol.** [online], v. 8, n. 1, p. 87-98, 2009.

GUBA, E; LINCOLN, Y. Uma Abordagem Naturalística para Avaliação. In: SANDERS, J. (Org.). **Introdução à Avaliação de Programas Sociais**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003, p. 94-109.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2ª edição. Série estudos e pesquisas informação econômica, v. 4. Rio de Janeiro, IBGE, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

INSTITUTO FONTE. Missão Organizacional. Disponível em: <<http://www.institutofonte.org.br>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL; IBOPE INTELIGÊNCIA; INSTITUTO FONTE; INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. **A Avaliação de Programas e Projetos Sociais de ONGs no Brasil**. Relatório de Pesquisa. 2009. Disponível em: <[http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatório\\_Pesquisa\\_Avaliação\\_Projetos\\_Sociais\\_0.pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatório_Pesquisa_Avaliação_Projetos_Sociais_0.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2013.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL; IBOPE INTELIGÊNCIA; INSTITUTO FONTE; INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. **Abordagens e Práticas da Avaliação de Iniciativas Sociais no Brasil**. Relatório de Pesquisa. 2012. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B3UVYJOCyGENdmdmVHIYSTVXX2M/edit?pli=1>. Acesso em: 28 jun. 2013.

KERSTENETZKY, C.L. Redistribution and development? The political economy of the Bolsa Família Program. **Dados** [online], v. 5, 2010.

LANDIM, L. **A Invenção das ONGs. Do Serviço Invisível à Profissão Impossível**. 1993. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Museu Nacional e Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

LINCOLN C. L.; DE MATTOS, P. O. Que Diria Popper à Literatura Administrativa de Mercado? **Rev. Adm. Empres.** [online], v. 43, n. 1, p. 1-11, 2003.

MEIRELLES, C. Avaliação e Sistematização de Experiências. In: OTERO, M. (Org.). **Contexto e Prática de Avaliação de Iniciativas Sociais no Brasil: Temas Atuais**. São Paulo: Peirópolis/Instituto Fonte, 2012, p.151-165.

MOVE. Relatório Anual 2011-2012. **Primeiras Histórias**. São Paulo: MOVE, 2012.

OTERO, M. R. Apresentação. In: OTERO, M. (Org.). **Contexto e Prática de Avaliação de Iniciativas Sociais no Brasil: Temas Atuais**. São Paulo: Peirópolis/Instituto Fonte, 2012. p.15-19.

OTERO, M. R.; BARBOZA, M. Os Profissionais que Atuam com Avaliação, a Questão da Liderança no Campo e Desafios para o Desenvolvimento da Avaliação no Brasil. In: IV SEMINÁRIO DA REDE BRASILEIRA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, 2012. Artigos selecionados pelo Comitê Gestor. **Anais...** Rio de Janeiro: BNDES, 2012.

SADER, E. **Quando Novos Personagens Entraram em Cena: Experiências e Lutas dos Trabalhadores da Grande São Paulo: 1970 - 1980**. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra; 1995.

SANTOS, B. S. Prefácio: Avaliação e o Direito à Igualdade e à Diferença. In: LEITE, D. **Reformas Universitárias: Avaliação Institucional Participativa**. Petrópolis: Vozes, 2005, p.11-14.

SILVA, R. R. Rosa dos Ventos. In: MOVE. **Primeiras Histórias. Relatório Anual 2011-2012**. São Paulo: MOVE, 2012, p. 4-10.

\_\_\_\_\_. Avaliação e Desenvolvimento Organizacional. In: OTERO, M. (Org.). **Contexto e Prática de Avaliação de Iniciativas Sociais no Brasil: Temas Atuais**. São Paulo: Peirópolis/Instituto Fonte; 2012a, p. 43-60.

SILVA, R. R.; BRANDÃO, D. B. Nas Rodas da Avaliação Educadora. In: CAMPOS, R. O.; FURTADO, J. P. (Org.). **Novas Tendências e Questões Emergentes: Os Desafios da Avaliação de Programas e Serviços em Saúde**. Campinas: UNICAMP, 2011, p. 139-158.

SILVA, R. R. Avaliação de Programas e Projetos Sociais no Brasil: História, Conquistas e Desafios. In: ROMAN, Artur (Org.). **Avaliação de Programas e Projetos Sociais. A Experiência da Fundação Banco do Brasil**. 1ª ed. Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013, p. 15-40.

STEWART, I. D.; PATTON, M. Q.; FETTERMAN, D. M.; SCRIVEN, M. **The 2009**

**Claremont Debates:** The Promise and Pitfalls of Utilization-Focused and Empowerment Evaluation *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, v. 6, n. 13, 2010. Disponível em: <[http://survey.ate.wmich.edu/jmde/index.php/jmde\\_1/article/view/260/250](http://survey.ate.wmich.edu/jmde/index.php/jmde_1/article/view/260/250)>. Acesso em: 2 abr. 2012.

TENÓRIO, F. G. Gestão Pública ou Gestão Social? Um Estudo de Caso. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, **Anais...**, Lisboa, Portugal, 2002.

\_\_\_\_\_. **Tem Razão a Administração?** Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

- Rogério R. Silva**                   Doutor em Saúde Pública pela USP, estudou avaliação na Western Michigan University (EUA), Facilitação de Processos de Desenvolvimento Social na África do Sul, e Psicanálise no Centro de Estudos de Psicanálise, SP. Consultor, docente e pesquisador em planejamento estratégico e avaliação de programas e políticas públicas. Sócio diretor da Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social.
- Daniel Braga Brandão**           Mestre em Educação pela PUC-SP e graduado em engenharia agrônoma pela ESALQ-USP. Consultor e docente em planejamento estratégico e avaliação de programas. Sócio diretor da Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social.
- Madelene Barbosa**           Formada em Relações Internacionais pela London School of Economics, cursou Administração para Organizações do Terceiro Setor na FGV/SP em 1998. Consultora associada à Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social.
- Martina Rillo Otero**           Consultora e facilitadora de processos, é associada ao Instituto Fonte desde 2007. Bacharel em Psicologia e mestre em Psicologia Experimental, ambos pela PUC-SP. No Instituto Fonte, realiza especialmente consultorias na área de avaliação, e também ministra aulas sobre o tema no SENAC no curso de pós-graduação “Projetos Sociais: Gestão e Perspectivas”.