

Avaliação em Organizações do Terceiro Setor: Uma Análise do Paradigma Científico Dominante em Produções Acadêmicas

Helena Kuerten de Salles e Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Resumo

A existência de distintos paradigmas na área dos estudos organizacionais implica interpretações diversas em relação aos objetos de estudos que interessam à área. Dentre os temas de interesse, as pesquisas sobre as organizações do terceiro setor passaram a integrar de modo sistemático a agenda de pesquisadores brasileiros recentemente. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é efetuar uma análise em produções acadêmicas da administração publicadas entre 2006 e 2010 que abordam o processo de avaliação de resultados nas organizações do terceiro setor, buscando identificar a natureza das discussões produzidas, se de caráter crítico ou funcionalista. Os trabalhos selecionados foram analisados considerando a natureza da discussão proposta pelos autores, permitindo-nos, assim, identificar a orientação paradigmática implícita no artigo. Concluiu-se que a abordagem sobre avaliação de desempenho é, em sua maioria, funcionalista e, portanto, não traz à luz implicações e significados que tal prática carrega para as organizações do terceiro setor.

Palavras-chave

Paradigma. Estudos Organizacionais. Produção Acadêmica. Organizações do Terceiro Setor. Avaliação de Resultados.

Abstract

The existence of different paradigms in the field of organizational studies imply different interpretations towards objects that interest the study area. Among the topics of interest, research on third sector organizations have joined a systematic agenda of Brazilian researchers recently. The purpose of this paper is to perform an analysis of academic productions on management, published between 2006 and 2010, which address the results of evaluation process in third sector organizations, seeking to identify the nature of the discussions produced, whether critically or functionally. Selected studies were analyzed, regarding the nature of the discussion proposed by the

authors, allowing us to identify the implicit paradigmatic orientation in the article. It was concluded that the approach to performance assessment is mostly functional, and therefore does not bring to light meanings and implications that this practice implies for third sector organizations.

Keywords

Paradigm. Organizational Studies. Academic Production. Third Sector Organizations. Evaluation of Results.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história, é possível identificar a utilização de distintos parâmetros para interpretar a realidade. Na antiguidade e nas sociedades primitivas, esclarecem Antonio Filho e Dezan (2009), a realidade era explicada através de mitos. Assim, a explicação mítica da realidade tratava-se de uma explicação objetiva da realidade. Num momento posterior, o parâmetro mítico foi superado por uma visão teleológica, vinculada fortemente às crenças religiosas. Essa forma de interpretar a realidade implicava uma conotação sagrada elevando a verdade acima da capacidade de entendimento das pessoas. Ao se avançar no processo histórico, observamos que o movimento conhecido como Iluminismo introduziu uma nova forma de ver e entender a realidade priorizando a razão acima de tudo. Os iluministas conferiam à razão a fonte única para a explicação de todas as coisas e acreditavam que ao recorrer unicamente à própria razão para entender a realidade, o ser humano encontraria sua emancipação.

Historicamente, portanto, a ciência partiu de uma posição periférica, passou por um período de reconhecimento e atingiu o ápice ao estabelecer-se com um poder absoluto frente os demais saberes (DENTZ, 2006). Ao longo desse processo, mudaram as referências de interpretação da realidade e, com isso, mudaram as noções de verdade, sugerindo a existência de rupturas no processo de construção do conhecimento. De acordo com Thomas Kuhn, o conhecimento científico é construído e reconstruído a partir das rupturas com os saberes que o precedem. Dessa forma, o processo científico sofre descontinuidades e revoluções que permitem a passagem qualitativa de um paradigma a outro. Afirmo o autor que

As mudanças de paradigmas são naturalmente frequentes na história da ciência. O que diferencia o período de crise de paradigma do período de estabilidade é justamente o debate que ocorre em torno dos seus fundamentos. Ou seja, no período que antecede qualquer esquema paradigmático, o cientista está ainda confuso sobre os conceitos e/ou técnicas que o permitirão analisar e estudar melhor os objetos científicos. Esta situação parece ser superada quando se chega ao quadro definitivo de conceitos e/ou elementos científicos que possibilitarão um aprofundamento mais rigoroso acerca da verdade dos objetos de estudo. Uma vez que consegue-se estabelecer um esquema paradigmático, cessam as preocupações em torno dos caminhos teórico-metodológicos mais eficientes e eficazes para a busca da

verdade, bem como as preocupações com os seus fundamentos (KUHN, 1987, p. 78).

Na perspectiva epistemológica dominante entre os cientistas contemporâneos, podemos dizer que a principal característica das teorias é o seu caráter provisório, dadas as mudanças paradigmáticas que ocorrem ciclicamente. Para Kuhn (1987, p. 219) “um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma”. Desse modo, a ciência, como discutido anteriormente, não se desenvolve através da acumulação linear de conhecimentos, mas apoiada em sucessivos paradigmas que se substituem de modo descontínuo. Com isso, uma teoria é uma forma aceita para explicar um conjunto de questões num dado momento histórico. Nossas verdades são sempre relativas e transitórias, parte de um processo de afirmações e refutações constantes.

A existência de distintos paradigmas na área dos estudos organizacionais, especificamente, é um fato notório na academia e explorado por alguns autores como Burrell e Morgan (1979) e Lincoln e Guba (1994). Os diferentes paradigmas implicam interpretações diversas em relação aos objetos de estudos de interesse da área. Dentre esses temas de interesse, as pesquisas sobre as organizações do terceiro setor passaram a integrar de modo sistemático a agenda de pesquisadores brasileiros recentemente. Os avanços teóricos sobre tais organizações ainda são modestos (ANDION, 2005; ALVES Jr.; FARIA; FONTENELE, 2009; VIEIRA, 2011). Apesar do crescente número de pesquisas sobre essas organizações, ainda são poucas aquelas que estudam de forma sistematizada, profunda e em maior amplitude a realidade dessas organizações (PEDROSA *et al.*, 2009). “Se por um lado, há uma crescente produção brasileira sobre Terceiro Setor no campo da Administração, por outro lado, seus resultados não são satisfatórios para a geração de conhecimento de qualidade e que seja apropriado à realidade brasileira” (ALVES, 2009).

Interessante destacar que, nas últimas décadas, houve uma gradativa aproximação entre a esfera governamental e a sociedade civil organizada. A parceria desses dois setores parece ter papel fundamental no cumprimento de uma série de ações necessárias para o desenvolvimento social. Verifica-se, contudo, que, subjacente a esse processo de aproximação, aparentemente proveitoso para ambas as partes, pois se de um lado o governo é um potencial financiador, por outro as organizações do terceiro setor apresentam-se como importantes executores, a questão que se coloca é que as fontes financiadoras governamentais, como detentoras do capital, têm assumido uma posição unilateral na determinação dos critérios para avaliação dos financiamentos concedidos. Tal processo também ocorre com outros tipos de fontes financiadoras como sugere a pesquisa conduzida por Salles e Dellagnelo (2004).

Diante desse cenário, o que tem se observado são debates sobre metodologias de avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor, mas não a discussão sobre a legitimidade de avaliá-las. Parece ser axiomático que a concessão de recursos financeiros avaliza o financiador a submeter à organização financiada processos de avaliação de resultados a partir de seus critérios. Isso evidencia uma fraca racionalidade substantiva nas parcerias estabelecidas (RAMOS, 1989) e uma relação fortemente objetiva e intermediada pelo dinheiro (SIMMEL *apud* SOUZA; OELZE, 1998).

A crença na legitimidade da avaliação de resultados tem se naturalizado também no discurso das organizações do terceiro setor (PECI *et al.*, 2008). É provável que isso esteja ocorrendo com o apoio do discurso produzido por algumas instituições que assumem o papel de *instrutores* da elaboração dos relatórios; dos próprios financiadores, que, cada vez mais, sofisticam suas ferramentas de avaliação e condicionam o financiamento à avaliação; e também pela academia, que se dedica a analisar os critérios adotados e até propõe modelos ditos mais apropriados à natureza das organizações do terceiro setor, mas não questiona a legitimidade e implicações do processo.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é efetuar uma análise nas produções acadêmicas que abordam o processo de avaliação de resultados nas organizações do terceiro setor, buscando identificar a natureza das discussões produzidas, se de caráter funcionalista ou crítico. Assim, procuramos verificar qual o paradigma dominante no debate gerado pela academia. Assumimos que, ao evidenciar a questão do paradigma dominante na produção acadêmica sobre avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor, contribuiremos para esclarecer de que forma a academia tem se posicionado sobre o assunto e colaborar na expansão de seus limites.

Desse modo, investigamos se a produção acadêmica, ao tratar o tema em questão, se pauta em uma visão funcionalista, e com isso perpetua a perspectiva dominante no campo científico da administração, que entende a organização como a manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela clara divisão de tarefas, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados (BÖHM, 2006); ou traz um olhar crítico, que questiona essa visão dominante e explora implicações subjacentes ao processo da avaliação, como modos de dominação, poder e conflitos, por exemplo.

Para realizar essa tarefa, foram analisados todos os artigos publicados sobre o assunto num período de cinco anos (2006 a 2010) no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD); no Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO); e nos seguintes periódicos: *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *Revista de Administração de Empresas* (RAE) e *Revista de Administração Pública* (RAP). Os trabalhos selecionados foram analisados considerando a natureza da discussão proposta pelos autores, permitindo-nos, assim, identificar a orientação paradigmática implícita no artigo.

PARADIGMAS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O livro de Thomas Kuhn, *A estrutura das Revoluções Científicas*, trouxe novas perspectivas à compreensão histórica das ciências. Segundo o autor, uma ciência que evolui de forma contínua atravessa uma série de etapas no seu desenvolvimento. No pensamento kuhniano, é possível assinalar pelo menos cinco etapas ao longo desse processo de formação de uma disciplina: pré-paradigmática, paradigmática, ciência normal, crise e revolução paradigmática.

Contribuição importante para o campo organizacional foi dada por Barril e Morgan (1979), ao construírem um modelo de categorização dos campos paradigmáticos. O diagrama resultante da sobreposição de dois eixos definiu quatro principais paradigmas que formam a fundamentação sociológica no estudo das organizações: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical. De acordo com Burrell e Morgan (1979, p. 1), “todas as teorias de organização estão baseadas em uma filosofia da ciência e em uma teoria da sociedade”. A partir desse pressuposto, os autores afirmam que as diferentes concepções de natureza da ciência revelam a dimensão subjetivo-objetivo e que os diferentes posicionamentos quanto à natureza da sociedade dão origem à dimensão regulação-mudança radical.

Conforme os autores, as diferentes concepções de ciência devem-se a diferentes crenças quanto aos pressupostos ontológicos, epistemológicos, da natureza humana e metodológicos.

Já as diferentes crenças quanto à natureza da sociedade formaram a dimensão regulação-mudança radical. Enquanto a perspectiva da regulação tem seus fundamentos nas explicações sociológicas que se concentraram na ordem, a perspectiva da mudança está relacionada a abordagens sociológicas ligadas à noção de conflito.

A partir das possíveis combinações entre os eixos subjetivo-objetivo e regulação e mudança radical, os autores apresentam quatro paradigmas. O paradigma funcionalista situa-se no encontro da perspectiva objetivista e da regulação. Assim, para os funcionalistas, a sociedade tem existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado. O paradigma estruturalista também está relacionado à abordagem objetivista, entretanto, diverge do paradigma funcionalista, pois compartilha de uma visão de sociedade relacionada à mudança. Assim, para os estruturalistas, a realidade é concreta e independe dos indivíduos, mas a sociedade é uma força potencialmente dominante.

Os paradigmas humanista-radical e interpretacionista situam-se dentro da perspectiva subjetivista, uma vez que, para ambos, a realidade existe apenas como produto da consciência dos indivíduos. No entanto, enquanto o paradigma humanista radical entende que a ordem social é uma forma de dominação ideológica, os interpretacionistas creem num padrão implícito e numa ordem no sistema social.

Segundo Caldas (2005, v. 45, p. 55), o argumento de Burrell e Morgan é que

[...] o desconhecimento dessa realidade paradigmática inconsciente e indiscutida, bem como a aceitação tácita quase hegemônica do paradigma funcionalista (no quadrante objetivista e regulacionista do diagrama), estariam aprisionando e limitando o desenvolvimento do campo, e seria sua missão ‘libertá-lo’ e expandir seus limites. Ou seja, a intenção seria a de, em primeiro lugar, sugerir que o campo cresceria em reflexividade e riqueza se os distintos paradigmas pudessem se reconhecer e eventualmente dialogar no processo de desenvolvimento científico e, em segundo lugar, desvendar caminhos metateóricos pouco explorados e promissores, além do funcionalismo dominante, especialmente os referenciais críticos e interpretativos.

Outra importante referência sobre os paradigmas em estudos organizacionais é oferecida por Guba e Lincoln (1994). Segundo os autores, existem quatro paradigmas que estruturam e organizam a pesquisa qualitativa: positivismo, pós-positivismo, teoria crítica e construtivismo. Em texto recente (2006), os autores incorporaram também o paradigma participativo. De maneira geral, os paradigmas do positivismo e pós-positivismo têm como objetivo investigativo a explicação, através da predição e do controle dos fenômenos físicos ou sociais. Nesses paradigmas, os critérios de qualidade dizem respeito à validade, confiabilidade e objetividade. O paradigma da teoria crítica objetiva, através da investigação crítica, discutir questões relacionadas à transformação social, política, econômica, étnica e cultural e o alcance da emancipação. Para tanto, utiliza como critérios de qualidade a situacionalidade histórica e o estímulo para a ação. O paradigma do construtivismo orienta-se pelo objetivo investigativo da compreensão e da reconstrução de construções pré-existentes, através de critérios como a fidedignidade e a autenticidade. Por fim, o paradigma participativo fundamenta-se em uma epistemologia ampliada, a qual prima pela subjetividade crítica, pelo saber prático e pelo conhecimento vivo. Ademais, conduz à ação humana a fim de transformar o mundo a serviço da prosperidade humana.

Frente ao exposto, é evidente a existência simultânea de diferentes interpretações de realidade, ou seja, há uma diferença entre a forma como os indivíduos percebem e interpretam a realidade, tanto para compreendê-la como para transformá-la. Como resultado desse olhar, construímos valores, crenças, princípios, premissas e conceitos que, por sua vez, modelam nossa percepção da realidade e, portanto, nossas ações.

Embora haja diferentes possibilidades paradigmáticas nas ciências sociais, conforme indicamos acima, podemos assinalar a existência de duas importantes vertentes: funcionalista e crítica. A primeira é reconhecidamente hegemônica nos estudos organizacionais (CALDAS, 2005) e a segunda abarca perspectivas variadas – como humanismo radical, interpretativismo radical e construtivismo – que, apesar de suas diferenças, em comum, mantêm uma oposição ao funcionalismo positivista (VIEIRA; CALDAS, 2006). Essas duas vertentes serão tratadas a seguir já que constituem a base da nossa análise.

Paradigma Funcionalista

O funcionalismo tem sido reconhecido como hegemônico no campo organizacional. Afirmam Caldas e Fachin (2005, v. 45, p. 1) que

[...] de 1980 até o momento, o campo de estudos organizacionais cresceu exponencialmente, e como já foi mostrado em inúmeros estudos sobre o desenvolvimento da área (e.g. MACHADO-DA-SILVA et al., 1990; BERTERO; KEINER, 1994), abraçou especialmente a ortodoxia funcionalista como plataforma, apesar do crescimento relativo também de vertentes interpretacionistas, críticas e, mais recentemente, pós-modernistas.

A perpetuação do domínio do pensamento funcionalista deve-se, em parte, a um ciclo repetitivo originado nas universidades. Isso explica-se, em parte, pelo predomínio do funcionalismo na formação dos docentes e pesquisadores em estudos organizacionais, aos quais o acesso a outras bases epistemológicas foi restrito (VERGARA; CALDAS, 2005). Sendo assim, professores com forte formação funcionalista tendiam a ensinar as teorias funcionalistas e formavam, portanto, profissionais dentro dessa perspectiva e que, ao se tornarem professores, tinham a tendência de reproduzir sua bagagem teórica funcional.

Algumas razões podem ser apontadas para a hegemonia do paradigma funcionalista, dentre as quais as raízes científicas que construíram o pensamento moderno. Desde o século XVI, a metáfora mecanicista tem sido dominante para o entendimento da natureza, da sociedade e das organizações. O marco conceitual dessa visão de mundo, o racionalismo científico, concebeu uma realidade objetiva e governada por leis físicas e matemáticas exatas. A visão mecanicista de mundo afetou profundamente todas as áreas de conhecimento e gerou marcas profundas nas correntes científicas que a sucederam.

Se observarmos o criticismo kantiniano, constata-se, por meio de uma forte importância à razão e ao empirismo, a legitimação da necessidade de comprovação científica da realidade. Nesse sentido, a verdade passou a ser produto da experiência científica, o que acarretou uma forte tendência à ordem, pois, de acordo com os princípios do criticismo, os fenômenos têm que ser passíveis de controle pela ciência, caso contrário não têm *status* científico. A partir desse momento, a ciência consagrou-se como a fonte primeira da explicação do real e os homens passaram, então, a elaborar suas pesquisas com base na concepção de ciência dominante. Tendo se tornado um modelo global, “a nova racionalidade científica é também um modelo totalitário, na medida em que nega o carácter racional a todas as formas de conhecimento que se não pautarem pelos seus princípios epistemológicos e pelas suas regras metodológicas” (SANTOS, 1988, p. 48).

Da mesma base do empirismo, o positivismo busca o visível, o constatável, o observável, o mensurável. O positivismo surgiu como corrente científica que estabeleceu definitivamente uma visão de mundo em uma “perspectiva realista, tem uma visão determinística da natureza humana e usa o método nomotético, isto é, o que oferece leis” (VERGARA; CALDAS, 2005, v. 45, p. 68). Os positivistas têm amplo apego ao método científico de tal forma que podemos dizer que considera mais as formas da realidade que os seus conteúdos.

Outra corrente científica de significativa importância para o campo dos estudos organizacionais foi o funcionalismo. Essa corrente trouxe à tona uma ideia organicista de sociedade, ou seja, uma comparação positivista entre sociedade e organismos biológicos, onde, tal como no organismo, cada parte desempenha uma importante função. No funcionalismo, mantém-se os pressupostos fundados em Kant (ciência é somente aquilo que pode ser comprovado pela experiência); e também os pressupostos positivistas (só é experiência válida aquela que atende a métodos científicos). O avanço que o funcionalismo representou em relação as demais correntes foi a transposição da lógica científica para o campo social. Nesse processo, a criação do conceito fato social, cunhado por Emile Durkheim, foi de extrema relevância, porque delimitou o campo de estudo das ciências sociais. Dessa maneira, na

perspectiva funcionalista a interpretação dos fatos sociais se dá com base na função que eles desempenham na manutenção da estrutura social.

O funcionalismo foi complementado pela abordagem sistêmica, a qual representou um avanço, ao introduzir a ideia do dinamismo social. Assim, apesar de haver em sua base a ideia funcionalista (cada parte exerce uma função social), adicionou a noção do conflito, interpretando-o como uma disfunção do sistema, devendo ser identificado e corrigido. Enfatiza, portanto, uma forte tendência à ordem.

Revisando as teorias funcionalistas da administração, Chanlat e Séguin (1987) trazem para o universo das organizações alguns entendimentos comuns que permeiam as escolas investigadas, destacando que, na perspectiva funcionalista, as organizações adquirem as seguintes características: (1) são sistemas de esforços humanos coordenados para atingir determinado fim; (2) são coletividades estabelecidas para perseguição de objetivos relativamente específicos sobre uma base mais ou menos contínua; (3) as organizações não têm histórias; (4) nas organizações, existe harmonia entre os indivíduos e grupos que a compõem. Conclui-se, portanto, que, para os funcionalistas, as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos.

Paradigma Crítico

A abordagem crítica é uma vertente resistente ao positivismo e caracteriza-se como um paradigma de oposição ao funcionalismo, reconhecidamente dominante. Assim, alertam Vieira e Caldas (2006, v. 46, p. 60), “todo espaço editorial que ainda se consegue hoje em dia para vertentes epistemológicas alternativas à hegemonia funcionalista e positivista é raro e precioso”. Contudo, apesar de não serem dominantes, os estudos críticos têm conquistado cada vez mais espaço no campo dos estudos organizacionais.

A base do paradigma crítico está na ideia de que é impossível retratar a realidade como ela realmente é, uma vez que essa é sempre interpretada pelo sujeito da pesquisa e, portanto, retratada a partir da perspectiva de como ela deveria ser.

Na verdade, o ‘dever ser’ se refere às possibilidades não realizadas pelo mundo social. Não tem caráter utópico, mas analisa o que o mundo poderia ter de melhor se suas potencialidades se realizassem. A identificação das potencialidades permite entender mais claramente como o mundo funciona e, dessa forma, identificar os obstáculos à realização das suas potencialidades (VIEIRA; CALDAS, 2006, v. 46, p. 60).

É também pressuposto desse paradigma a concepção de que a verdade é temporal e histórica e, por isso mesmo, o teórico crítico está sempre mudando, porém mantendo intocados os seus princípios de transformação social e emancipação. Vieira e Caldas (2006) apontam dois princípios básicos da teoria crítica:

- orientação para a emancipação do homem na sociedade. Permite compreender a sociedade e agir. Não se limita a compreender o mundo, mas examina-o, visando

possibilidades;

- manutenção de comportamento crítico. O teórico crítico mantém e realimenta seu comportamento crítico frente a tudo que existe, sem se conformar com o que é dado como descrição do real.

A postura que o paradigma crítico exige do pesquisador a ele filiado não admite a neutralidade positivista. O sujeito é também objeto e, nessa lógica, não há como distinguir cientista e investigado, pois ambos fazem parte da mesma realidade. Assim, a neutralidade na pesquisa não pode ser total, apenas parcial.

A interferência do paradigma crítico na administração é algo bastante recente, sobretudo se compararmos ao paradigma funcionalista. Durante considerável tempo, o pensamento crítico não despertou o interesse da sociologia das organizações, sobrepujado pelo funcionalismo. Devido às marcantes diferenças, o paradigma crítico tem uma compreensão acerca das organizações completamente distinta do paradigma funcionalista. Chanlat e Séguin (1987; 1992) elencam as principais características das organizações na abordagem crítica: (1) as organizações não são tratadas a-prioristicamente nem a-historicamente; (2) os conflitos e crises nas organizações são considerados fatores importantes; (3) nas organizações, são questionadas as concepções clássicas; (4) as organizações são vistas como mutáveis e emancipadoras.

Nessa vertente epistemológica, são fatores fundamentais para a análise organizacional: considerar a organização na sua totalidade, buscando compreender o processo pelo qual uma forma organizacional específica é criada; os mecanismos que a mantêm; e a sua contínua reconstrução (BENSON, 1987, p. 3).

ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE AVALIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Para identificar o paradigma dominante nos debates acadêmicos recentes sobre a avaliação nas organizações do terceiro setor gerados pela área da administração, investigamos os artigos listados no Quadro 3. Para se chegar a esta listagem, levantamos todos os trabalhos relacionados ao assunto de interesse que foram publicados num período de cinco anos (entre os anos de 2006 e 2010) em dois consolidados eventos científicos da administração: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e no Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO). A busca também foi ampliada, com o mesmo critério de período, a três periódicos classificados no estrato A do sistema WebQualis: *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *Revista de Administração de Empresas* (RAE) e *Revista de Administração Pública* (RAP). Após leitura minuciosa, procedeu-se à seleção daqueles artigos que efetivamente atendiam ao tema de interesse.

Quadro 3 – Referências bibliográficas selecionadas para análise

| Fonte | Ano | Título |
|---------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENANPAD | 2006 | Conhecer o Impacto de suas Intervenções: Um Desafio para a Gestão das ONGs |
| RAP | 2008/v. 6 | OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: Um Olhar sobre o Modelo de Gestão por Resultados do Governo de Minas Gerais |
| ENANPAD | 2008 | Avaliação de Projeto Social: Da Ação a uma Meta-Avaliação |
| ENANPAD | 2008 | OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: Um Olhar Sobre o Modelo de Gestão por Resultados do Governo de Minas Gerais |
| ENANPAD | 2009 | O Controle das Relações entre o Estado e Organizações da Sociedade Civil sob o Prisma da Teoria de Explosão da Auditoria |
| ENANPAD | 2009 | Avaliação de Projetos Sociais: A Rede, os Nós e a Teia |
| ENANPAD | 2009 | Prestação de Contas e Controle Social no Terceiro Setor de Belo Horizonte: Uma Análise sob as Perspectivas Institucional e da Racionalidade |
| ENANPAD | 2009 | Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do Balanced Scorecard |
| ENEO | 2010 | Avaliação de Projetos Sociais em ONGs da Grande Florianópolis: Um Estudo sobre Modelos Relacionados ao Foco de Atuação |
| ENANPAD | 2010 | Valores e Espaço Público: Referenciais e Instrumentos para a Avaliação de Projetos Sociais |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O objetivo desta pesquisa foi investigar a orientação das discussões produzidas nos artigos analisados de acordo com dois eixos paradigmáticos: funcionalista e crítico. Dessa maneira, buscamos identificar qual a natureza da discussão que os autores ofereciam quando mencionavam o fenômeno da avaliação de desempenho nas organizações do terceiro setor. Para tanto, consideramos que as discussões elaboradas numa perspectiva funcionalista foram aquelas que abordaram o fenômeno de análise fornecendo explicações com foco na ordem social, no consenso, na integração social, incorporando ao seu debate sobre avaliação explicações vinculadas às noções de estratégia, metas, resultado, eficiência etc. Por outro lado, entendemos como críticos os artigos que, ao tratar da avaliação nas organizações do terceiro setor, se contrapuseram a esse enfoque. Isso significa que interpretamos como críticas discussões que tenderam a explorar o tema a partir da perspectiva do conflito, da dominação, do poder, objetivando a emancipação e a transformação social.

O foco de análise foi, prioritariamente, as considerações finais por entendermos que, nessa seção, há um posicionamento mais claro do autor. Entretanto, outras estruturas importantes dos artigos também foram consideradas, como a própria pergunta de pesquisa e análise dos dados. A seguir, apresentamos brevemente cada um dos artigos e alguns trechos para ilustrar nossos achados.

O primeiro artigo avaliado, *Conhecer o Impacto de suas Intervenções: Um Desafio para a Gestão das ONGs*, apresentado no EnANPAD 2006, traz uma discussão conceitual sobre a avaliação de programas sociais e apresenta uma experiência empírica de avaliar o impacto gerado pela intervenção de uma ONG. Observamos, nesse trabalho, o predomínio de uma visão funcionalista, pois a avaliação é celebrada como uma importante ferramenta de controle. A exemplo dessa posição, os autores mencionam que

[...] as organizações não-governamentais (ONGs), principalmente devido à ampliação da visibilidade de seus trabalhos, vêm recebendo forte pressão por seus financiadores para que demonstrem as mudanças sociais geradas em decorrência de sua atuação, ou seja, apresentem o impacto de suas intervenções [...] A avaliação consiste num importante instrumento estratégico que pode proporcionar informações substantivas sobre essas mudanças provocadas no cenário social (CAMPELO; FALK; CARVALHO, 2006, p. 1).

Tal afirmação ilustra o predomínio de uma visão funcionalista já que o foco das discussões propostas por esses autores é a avaliação de resultados como um instrumento medidor de objetivos. Corroborando essa análise, outras considerações no corpo do trabalho evidenciam a abordagem funcional. Conforme Campelo, Falk e Carvalho (2006), a avaliação deve gerar informações quanto à eficiência e eficácia dos programas e também quanto à efetividade de seu impacto.

O artigo *OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: Um Olhar sobre o Modelo de Gestão por Resultados do Governo de Minas Gerais* publicado em 2008 na Revista de Administração de Empresas, volume 6, e, previamente, no EnANPAD do mesmo ano, buscou identificar qual a percepção dos responsáveis pela contratação e pela provisão dos serviços estabelecidos nos principais termos de parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais em relação ao modelo de gestão por resultados. Após ouvir o relato de representantes de três OSCIPs mineiras e do governo mineiro, os autores concluíram que

[...] a orientação por resultados está profundamente embutida no discurso dos técnicos do governo - responsáveis pela concepção e implementação do Choque de Gestão - mas também no discurso dos representantes das OSCIPs parceiras, refletindo que uma importante mudança cultural está em curso (PECI *et al.*, 2008, v. 6, p. 1159).

Observamos, nesse comunicado, uma importante discussão sobre o modelo de avaliação com foco nos resultados utilizado pelo governo mineiro para controlar as organizações com a quais são firmados termos de parceria. Importante ressaltar que, dentre os achados significativos, foi observada uma naturalização da gestão por resultados no discurso das

organizações não governamentais investigadas. Embora os autores tragam à luz importantes implicações da parceria governo-OSCIPS, não há ponderação dos autores sobre os efeitos desse processo. Sabe-se que esse modelo de avaliação foi definido pelo governo, cabendo às entidades interessadas em firmar termos de parceria com o governo sujeitar-se a tal exigência. Nesse sentido, a ausência de questionamento frente à situação, ainda que não fosse um objetivo explícito do artigo, revela que se trata de um trabalho influenciado pelo funcionalismo. Pesquisadores da vertente crítica teriam como foco, por exemplo, questionar as implicações desse modelo sobre as OSCIPs analisadas.

O trabalho *Avaliação de Projeto Social: Da Ação a uma Meta-Avaliação* foi revelador de um conteúdo funcionalista. O artigo descreve o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação e apresenta os resultados de sua aplicação em um projeto social de Florianópolis (SC). O instrumento elaborado, conforme descrito no artigo, indica que “os pesquisadores partiram dos atributos de uma meta-avaliação para compor um plano cuja abordagem estava centrada em objetivos e administração, logo, com características filosóficas utilitaristas” (CAMPOS *et al.*, 2008, p. 9). O instrumento elaborado para avaliação foi desenvolvido a partir de quatro critérios: utilidade, viabilidade, propriedade e precisão. Tais critérios foram escolhidos uma vez que, conforme os autores, o objetivo da avaliação é “subsidiar informações para o melhoramento dos processos e ajudar na gestão do planejamento e programação para futuras tomadas de decisão” (CAMPOS *et al.*, 2008, p. 13).

Cabe ressaltar que o modelo de avaliação proposto nesse trabalho não é direcionado à utilização por agentes externos, como fontes financiadoras, por exemplo. A proposta dos autores é que tal instrumento seja de uso interno, mas que sirva de auxílio na tomada de decisão de eventuais financiadores. Pode-se, portanto, inferir que a discussão gerada nesse artigo induz a utilização de avaliação de desempenho por parte das organizações sem fins lucrativos com a função de alcançar maior eficiência e eficácia na gestão organizacional.

Em *O Controle das Relações entre o Estado e Organizações da Sociedade Civil sob o Prisma da Teoria de Explosão da Auditoria* (TEA), publicado no EnANPAD 2009, os autores buscaram responder de que forma “está ocorrendo, na prática, o controle das relações entre o Estado e as organizações da sociedade civil após a implantação do novo marco legal para o terceiro setor no final da década de 1990?” (QUINTELLA; PECI, 2009, p. 1). Nesse sentido, o objetivo dos autores foi identificar em que medida as alterações na forma de controle das ONGs previstas no marco legal efetivamente se concretizaram. As alterações legais previam uma modificação na forma de controle, de critérios burocráticos para outros centrados no desempenho. Para responder ao questionamento, os autores realizaram pesquisa em documentos relativos aos termos de parceria e procederam a entrevistas com representantes do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ) que atuam no desenvolvimento de metodologias de fiscalização e em outros trabalhos relacionados ao tema, inclusive auditorias em recursos públicos repassados para as ONGs.

Como resultado da pesquisa, os autores verificaram que, embora as auditorias tenham se intensificado, ainda estão fortemente baseadas em aspectos burocráticos e não voltados ao

desempenho, conforme previa-se com a implantação do novo marco legal para o terceiro setor no final da década de 1990. Entre outras razões, a ausência de profissionais preparados, nos órgãos governamentais, para proceder às auditorias pode ser uma das razões que explique a permanência de critérios em aspectos de controle operacional. Nota-se que, embora o presente artigo tenha buscado compreender as implicações do marco legal na forma de controle governamental, não há evidências de uma abordagem crítica. A crença no funcionalismo fica evidente em diversas passagens do texto, conforme ilustramos a seguir:

De fato, o controle (e as auditorias) são parte integrante da gestão como um todo. Portanto, só haverá um controle voltado para resultados se, em paralelo, a própria gestão já estiver atuando desta forma, orientada por resultados e desempenho (QUINTELLA; PECI, 2009, p. 1).

No trabalho teórico *Avaliação de Projetos Sociais: A Rede, os Nós e a Teia*, apresentado no EnANPAD 2009, os autores elaboraram uma revisão das diferentes abordagens de avaliação que vêm sendo utilizadas em projetos sociais e compararam-nas a partir de cinco aspectos: finalidade da avaliação; distinção entre suas características preponderantes; principais critérios de julgamentos; principais vantagens; e principais limitações. Essa comparação teve como objetivo “subsidiar informações que possibilitem a adequação de um modelo que atenda às necessidades de entidades em avaliar seus projetos sociais” (ASSUMPCÃO; CAMPOS, 2009, p. 14).

Ao se analisar as questões norteadoras declaradas no artigo, observamos, implicitamente, uma motivação funcional. Entre as perguntas de pesquisa, está posto “Como identificar os impactos e a efetividade dos projetos sociais e das ações desenvolvidas? Como saber se os recursos estão sendo empregados corretamente?”. Além dessas questões, os autores manifestam a preocupação em contribuir para transformar a subjetividade dos projetos sociais em fato concreto. Frente as considerações tecidas no artigo, podemos concluir que esse é um trabalho que contribui com a discussão dos modelos de avaliação no terceiro setor a partir de uma abordagem funcionalista.

A pesquisa quali-quantitativa, apresentada no EnANPAD 2009, intitulada *Prestação de Contas e Controle Social no Terceiro Setor de Belo Horizonte: Uma Análise sob as Perspectivas Institucional e da Racionalidade* objetivou aferir influências do controle social exercido por certos agentes sobre a prática de prestação de contas das organizações do terceiro setor de Belo Horizonte (MG). Para isso, o autor testou, numa amostra de 1134 ONGs, quatro hipóteses: 1) organizações cuja forma jurídica é a de fundação tendem a prestar mais contas que aquelas estruturadas como associações; 2) organizações que possuem algum título ou certificação tendem a prestar mais contas que aquelas que não possuem; 3) organizações registradas em conselhos de políticas públicas tendem a prestar mais contas que aquelas que não são registradas; e 4) organizações que detêm maior número de financiadores tendem a prestar mais contas que aquelas cujos financiadores são em menor número. Como resultado da pesquisa, concluiu-se que as fundações tendem a prestar contas mais do que as associações. “O mesmo ocorre com as organizações que possuem títulos e certificações

concedidos pelo Poder Público. A influência, tanto dos conselhos de políticas públicas como dos financiadores, também mostrou-se significativa” (SILVA, 2009). Observamos nesse artigo discussões de natureza crítica, já que o autor incorpora na abordagem do fenômeno aspectos como controle, poder e coerção. Essa perspectiva revela-se, por exemplo, no seguinte trecho:

[...] os resultados [...] permitem inferir que a dinâmica que se estabelece entre agentes institucionais e a prática de prestação de contas orienta-se por uma racionalidade predominantemente instrumental. Não se está negando a importância da racionalidade substantiva em contextos de *accountability*, mas sim afirmando que a racionalidade instrumental está presente nas relações investigadas. Ainda, considera-se que o sucesso organizacional vincula-se ao atendimento das pressões emanadas por esses agentes. As organizações, em busca de legitimidade e dos recursos necessários às suas operações, estão adotando práticas como a de prestação de contas, o que acaba por torná-las isomórficas no ambiente. Como visto, muitos dos instrumentais utilizados para a prestação de contas constituem-se em modelos padronizados e disseminados pelos agentes investigados (SILVA, 2009, p. 14).

A proposta do trabalho, bem como as discussões trazidas pelos autores do artigo *Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do Balanced Scorecard*, evidencia uma abordagem funcionalista. Ao optar pelo estudo da viabilidade de utilização do sistema de medição de desempenho *Balanced Scorecard* (BSC) em organizações do terceiro setor, os autores propuseram importar uma ferramenta gerencialista desenvolvida e apropriada ao setor privado. Além disso, considerações declaradas no trabalho revelam a natureza funcional. Segundo os autores, a avaliação de resultados é fundamental para o terceiro setor, uma vez que credibilidade e transparência na apresentação de resultados são fatores fundamentais no estabelecimento de parcerias, na conquista de financiadores e na relação com a sociedade. “Ferramentas gerenciais que facilitam esse processo estão tendo cada vez mais adesão por essas organizações” (FERNANDES *et al.*, 2009, p. 14).

Identificar as práticas de avaliação de projetos sociais em cinco ONGs da Grande Florianópolis, verificando similaridades, e avaliar em que medida a utilização desses modelos são influenciados em decorrência da natureza do foco de sua atuação, foi o objetivo do artigo *Avaliação de Projetos Sociais em ONGs da Grande Florianópolis: Um Estudo sobre Modelos Relacionados ao Foco de Atuação*, apresentado no ENEO 2010. Os autores concluíram que os modelos avaliativos são influenciados pela natureza de atuação das ONGs estudadas decorrente da atribuição de valor, o qual é influenciado por crenças filosóficas e ideológicas e predileções metodológicas do avaliador. Para delinear tal objetivo de pesquisa, os autores declaram no início do trabalho algumas perguntas que os levaram a estabelecer esse tema de investigação. Indagam Assumpção e Campos (2010, p. 2): “Como saber se os recursos estão sendo empregados corretamente? Como avaliar projetos sociais? Como melhorar os processos e o produto (projeto social)? Como identificar os impactos e a efetividade da ação desenvolvida? Como promover a igualdade de oportunidades?”. Diante dessas motivações, observamos uma aproximação ao paradigma funcional, uma vez que o interesse subjacente ao artigo é discutir em que medida, efetivamente, as organizações alcançam os objetivos

propostos.

Quadro 4 – Síntese dos resultados das análises.

| Fonte | Título | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| EnANPAD | Conhecer o Impacto de suas Intervenções: Um Desafio para a Gestão das ONGs | Funcionalista |
| EnANPAD e RAP | OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: Um Olhar sobre o Modelo de Gestão por Resultados do Governo de Minas Gerais | Funcionalista |
| EnANPAD | Avaliação de Projeto Social: Da Ação a uma Meta-Avaliação | Funcionalista |
| EnANPAD | O Controle das Relações entre o Estado e Organizações da Sociedade Civil sob o Prisma da Teoria de Explosão da Auditoria | Funcionalista |
| EnANPAD | Avaliação de Projetos Sociais: A Rede, os Nós e a Teia | Funcionalista |
| EnANPAD | Prestação de Contas e Controle Social no Terceiro Setor de Belo Horizonte: Uma Análise sob as Perspectivas Institucional e da Racionalidade | Crítico |
| EnANPAD | Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do Balanced Scorecard | Funcionalista |
| ENEO | Avaliação de Projetos Sociais em ONGs da Grande Florianópolis: Um Estudo sobre Modelos Relacionados ao Foco de Atuação | Funcionalista |
| EnANPAD | Valores e Espaço Público: Referenciais e Instrumentos para a Avaliação de Projetos Sociais | Funcionalista |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, o artigo *Valores e Espaço Público: Referenciais e Instrumentos para a Avaliação de Projetos Sociais* revelou-se um trabalho funcionalista, pois o propósito da comunicação é oferecer um referencial de avaliação do impacto, dos valores e da economicidade dos benefícios efetivados pela gestão social de projetos e iniciativas de organizações sociais locais através da ferramenta Mapa de Bens Públicos (MBP). Essa ferramenta permite “captar os objetivos que os públicos constituintes pretendem atingir e as necessidades às quais o projeto atende na perspectiva das ENCIR dos públicos [expectativas, necessidades, capacidades, interesses e representações sociais da missão]” (CABRAL, 2010, p. 7). Apesar da preocupação declarada em propor um método participativo e democrático, o propósito do porquê avaliar é ter uma função instrumental bastante clara. Afirma a autora que

[...] quando o investigador se defronta com o momento de reflexão solitária

para a coordenação das diretrizes e foco das avaliações de questões onde estão em exame sociabilidades e construções que orientam vidas de pessoas, os valores sociais compartilhados pelos públicos destas iniciativas sugerem orientações **seguras** destas escolhas (CABRAL, 2010, p. 14, *grifo nosso*)

Tal segurança, para Cabral (2010), pode ser obtida por meio da aplicação do MBP, uma vez que essa ferramenta de avaliação permite uma compreensão pelo público interno da organização sobre as finalidades objetivas de suas tarefas no projeto (administrativas, técnicas, burocráticas, decisórias ou de apoio), atribuindo significado às análises financeiras e estatísticas usuais do processo de avaliação econômica e de impacto.

A partir de uma detalhada análise dos trabalhos selecionados, observamos que a maioria deles foi publicada em evento científico e caracteriza-se por uma abordagem funcionalista ao tratar o tema avaliação nas organizações do terceiro setor. No Quadro 4 (pág. 233), estão sintetizados os principais resultados das análises.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi efetuar uma análise nas produções acadêmicas na área da administração que abordam o processo de avaliação de desempenho nas organizações do terceiro setor, buscando identificar a natureza das discussões produzidas, se de caráter crítico ou funcionalista.

Identificar o paradigma dominante na discussão de determinado tema requer, necessariamente, considerar o campo científico específico onde o assunto é discutido. O campo científico é o espaço social onde a ciência se desenvolve, porém esse espaço é um lugar onde se manifestam disputas, busca-se o monopólio da competência científica e a acumulação de capital simbólico (BOURDIEU, 2004). Importante observar também que há uma tendência, por parte do grupo dominante, em perpetuar a ordem científica com a qual compactuam.

É no contexto do campo científico que as pesquisas e publicações se desenvolvem. Portanto, entender a composição de um campo é bastante significativo para se compreender a dinâmica das publicações, lembrando que tende a haver uma forte associação entre o paradigma dominante e o conteúdo das publicações. No campo da administração, o funcionalismo é reconhecido como paradigma hegemônico (CALDAS; FACHIN, 2005). A administração, ao incluir em sua agenda de estudos o universo do terceiro setor, tem mostrado uma tendência a reproduzir o paradigma dominante nas análises dessa temática.

Essa constatação mostrou-se válida também em relação às discussões produzidas especificamente sobre a avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor. A nossa análise evidenciou que a abordagem sobre avaliação é, em sua maioria, funcionalista e, portanto, aborda esse tema a partir da perspectiva da ordem, do utilitarismo e do consenso. Essa perspectiva não coloca em foco, portanto, significados e consequências que tal prática carrega para os sujeitos envolvidos, como dominação, controle e poder. Um processo

avaliativo é, necessariamente, um processo valorativo que envolve, conseqüentemente, ideologias. Dessa forma, esse ato implica disputa entre sistemas de valores, dando à avaliação o caráter de um ato político (GUBA; LINCOLN, 2003; TAYLOR; BALLOCH, 2005). Essas questões devem ser urgentemente incorporadas pelas produções científicas sobre o tema e, estudos funcionalistas, como se caracterizam a maioria dos trabalhos analisados, não envolvem tais discussões. Olhar esse fenômeno a partir de uma perspectiva crítica significa, por exemplo, revelar as intenções ocultadas no processo avaliativo.

Resguardada pela lógica da eficiência que fundamenta o mundo ocidental contemporâneo, a avaliação tornou-se uma instituição sobre a qual pouco se questiona. Os esforços acadêmicos têm sido direcionados para o aprimoramento do processo avaliativo, contribuindo para disseminar e legitimar o discurso da avaliação, alimentando a hegemonia funcionalista, conforme demonstrou nossa pesquisa.

Entretanto, defendemos que é necessário expandir os limites do debate. Há reflexões importantes a serem retomadas, como: em que momento a prática da avaliação passou a integrar a agenda das organizações do terceiro setor? Que motivação fez surgir essa demanda? Muitos autores têm discutido que a pressão externa, provocada especialmente pelas fontes financiadoras, tem sido a principal razão da chamada profissionalização do setor, que inclui a prática das avaliações de resultados (SALLES; DELLAGNELO, 2004). No Brasil, conforme relato de Pinto (1986), o processo avaliativo ganhou significativa expressão a partir da década de 80, influenciado, sobretudo, pelas agências de financiamento internacionais para programas no terceiro mundo, já que os financiamentos exigiam, em geral, estudos avaliativos. Observamos que essa exigência manifesta-se onde a racionalidade instrumental, normalmente presente em relações intermediadas pelo dinheiro, é a razão dominante. Na história da avaliação do século XX, podemos reconhecê-la como o constructo de um sofisticado instrumental de poder a serviço da administração moderna (SILVA, 2012). Dessa forma, não parece ser uma prática que emergiu no interior do terceiro setor em organizações orientadas pela solidariedade, mas sim que foi introduzida através de diversos meios, entre os quais o próprio discurso científico.

Nesse contexto, é importante ressaltar um desencontro nos debates gerados na academia. De um lado, há uma série de autores que ressaltam, devido às especificidades do terceiro setor, a necessidade de um tratamento teórico particular, por outro, há uma série de pesquisadores utilizando categorias funcionalistas para compreender e tratar esse universo de organizações.

Nos trabalhos analisados, não observamos discussões emancipatórias, ou seja, o papel da produção científica da administração sobre o tema não tem assumido a responsabilidade de debater as implicações e significados da prática da avaliação. Ao contrário, reproduzindo o posicionamento funcionalista dominante na área de estudos organizacionais (CALDAS, 2005), a produção acadêmica da administração parece ser mais uma das instâncias que atuam na legitimação desse processo nas organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ALVES JÚNIOR, M. D.; FARIA, M. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. [CD-ROM]. EnANPAD, 33. **Anais...** São Paulo, 2009.

ALVES, M. A. Quanto Vale ou é por Quilo? O Terceiro Setor na Produção Acadêmica da Área de Administração no Brasil. **Informativo ANPAD**, n. 10, jan./fev./mar. 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/publicacoes_informativo_opinio.php?cod_informativo=10. Acesso em: 5 out. 2009.

ANDION, C. A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005.

ANTONIO FILHO, F. D.; DEZAN, M. Metodologias de Pesquisa e Procedimentos Técnicos: Considerações para o Uso em Projetos de Pesquisa em Geografia. **Climatologia e Estudos da Paisagem**, Rio Claro, v. 4, n. 2, jul./dez. 2009.

ASSUMPCÃO, J.; CAMPOS, L. Avaliação de Projetos Sociais em ONGs da Grande Florianópolis: Um Estudo sobre Modelos Relacionados ao Foco de Atuação. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, **Anais...** Florianópolis, 2010.

_____. Avaliação de Projetos Sociais: A Rede, os Nós e a Teia. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, **Anais...** São Paulo, set. 2009.

BENSON, J. K. As Organizações: Um Ponto de Vista Dialético. In: CHALANT, J. F.; SÉGUIN, F. **L'Analyse des Organisations: Une Anthologie Sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.

BÖHM, S. **Repositioning Organization Theory: Impossibilities and Strategies**. New York: Palgrave MacMillan, 2006.

BORDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Tradução: Fernando Tomaz – 7ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CABRAL, E. H. Valores e Espaço Público: Referenciais e Instrumentos para a Avaliação de Projetos Sociais. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

CALDAS, M. Paradigma em Estudos Organizacionais: Uma Introdução à Série. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

_____; FACHIN, R. Paradigma Funcionalista: Desenvolvimento de Teorias e Institucionalismo nos Anos 1980 e 1990. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

CAMPELO, A. F.; FALK, J. A.; CARVALHO, L. A. Conhecer o Impacto de suas Intervenções: Um Desafio para a Gestão das ONGs. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Salvador, 2006.

CAMPOS, L. *et al.* Avaliação de Projeto Social: Da Ação a uma Meta-Avaliação. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CHANLAT, J. F.; SÉGUIN, F. O Paradigma Funcionalista e sua Concepção da Organização (trad. livre). In: CHANLAT, J. F.; SÉGUIN, F. **L'Analyse des Organisations: Une Anthologie Sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.

_____. O paradigma crítico e sua concepção da organização (trad. livre). In: CHANLAT, J. F.; SÉGUIN, F. **L'Analyse des Organisations: Une Anthologie Sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.

_____. O Paradigma Crítico em Sociologia (trad. livre). In CHANLAT, J. F.; SÉGUIN, F. **L'Analyse des Organisations: Une Anthologie Sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1992.

DENTZ, Claudir Von. Educação Ambiental, Epistemologia e o Problema dos Fundamentos. **Revista Agathos**, v. 2, n. 2, dez. 2006.

DENZIN, N. K.; YVONNA, S. L. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERNANDES, A. R. *et al.* Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do *Balanced Scorecard*. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** São Paulo, set, 2009.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing Paradigms in Qualitative Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

_____. Uma Abordagem Naturalística para Avaliação. In: **Introdução à Avaliação de Programas Sociais**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003. p. 134.

KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organizational Theory. **Administration Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-624, 1980.

PECI, A. *et al.* OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: Um Olhar sobre o Modelo de Gestão por Resultados do Governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 6, 2008.

PEDROSA, A. C. G. *et al.* Competência Gerencial no Terceiro Setor: Um Estudo em Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará. [CD-ROM]. ENANPAD, 33. **Anais...** São Paulo, 2009.

PINTO, A. M. R. O Fetichismo da Avaliação. **Análise & Conjuntura**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 73-92, maio/ago. 1986.

QUINTELLA, L.; PECI, A. O Controle das Relações entre o Estado e Organizações da Sociedade Civil sob o Prisma da Teoria de Explosão da Auditoria. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** São Paulo, set. 2009.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SALLES, H. K. **A Estrutura de Organizações Ambientalistas do Terceiro Setor e a Relação com o Modelo de Avaliação de suas Fontes Financiadoras**. Dissertação (Mestrado) - Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SANTOS, B. S. Um Discurso sobre as Ciências na Transição para uma Ciência Pós-Moderna. **Estudos Avançados**, n. 3, maio/ago. 1988.

SILVA, E. G. Prestação de Contas e Controle Social no Terceiro Setor de Belo Horizonte: Uma Análise sob as Perspectivas Institucional e da Racionalidade. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** São Paulo, set. 2009.

SILVA, R. Sobre Avaliação e Desenvolvimento Organizacional. In: OTERO, M. R. **Contexto e Prática da Avaliação de Iniciativas Sociais no Brasil: Temas Atuais**. São Paulo: Peirópolis, 2012, p. 165.

SOUZA, J.; OELZE, B. **Simmel e a Modernidade**. Brasília: UnB, 1998.

TAYLOR, David; BALLOCH, Susan (Ed.). **The Politics of Evaluations: Participation and Policy Implementation**. Bristol: Policy Press, 2005.

VERGARA, S; CALDAS, M. Paradigma Interpretacionista: A Busca da Superação do Objetivismo Funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 45, n. 4, out./dez. 2005.

VIEIRA, M.; CALDAS, M. Teoria Crítica e Pós-Modernismo: Principais Alternativas à Hegemonia Funcionalista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 46, n. 1, jan./mar. 2006.

**Helena
Kuerten de
Salles**

Doutoranda em Administração – CPGS/UFSC. Mestre em Administração – CPGA/UFSC. Graduada em Administração – CAD/UFSC. Pesquisadora do Observatório da Realidade Organizacional.

**Eloise Helena
Livramento
Dellagnelo**

Doutora em Engenharia de Produção – EGP/UFSC. Mestre em Administração – CPGA/UFSC.

Graduada em Administração – ESAG/UDESC. Graduada em Letras – DLLE/UFSC. Professora do Curso de Pós-Graduação em Administração – CPGA. Professora do Curso de Ciências da Administração – CAD. Pesquisadora do Observatório da Realidade Organizacional.