

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALINE OKADA FERREIRA SOUZA

UM *FRAMEWORK* PRÁTICO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO
PARTICIPATIVA EM INICIATIVAS DO TERCEIRO SETOR

SÃO PAULO

2021

ALINE OKADA FERREIRA SOUZA

UM *FRAMEWORK* PRÁTICO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO
PARTICIPATIVA EM INICIATIVAS DO TERCEIRO SETOR

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade
Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes

SÃO PAULO

2021

Souza, Aline Okada Ferreira.

Um *framework* prático para a implementação da avaliação participativa em iniciativas do terceiro setor / Aline Okada Ferreira Souza. - 2021.
180 f.

Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Associações sem fins lucrativos - Avaliação. 2. Associações sem fins lucrativos - Aspectos sociais. 3. Avaliação de pesquisa (Programas de ação social). 4. Terceiro setor. 5. Desempenho - Avaliação. I. Fernandes, Gustavo Andrey de A. L.. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.4

ALINE OKADA FERREIRA SOUZA

Um *Framework* prático para a implementação da avaliação participativa em iniciativas do Terceiro Setor

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Data de aprovação:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes
Fernandes (orientador)
FGV – EAESP

Prof. Dr. Fernando Burgos
FGV – EAESP

Profa. Dr. Sérgio Lazzarini
Insper

AGRADECIMENTOS

Assim, esta jornada chega ao seu fim. A alegria e a ansiedade de entregar este trabalho – que é só um pedaço de tudo que eu aprendi e conheci nestes últimos dois anos – me movem para fechar este ciclo. Ao mesmo tempo, o vazio que vou sentir de não ter mais os amigos e os professores tão próximos, não me alegram deste encerramento que se inicia. Foi uma jornada linda, intensa, gratificante e única. Este mestrado me permitiu olhar mais pra mim, pros meus anseios, pras minhas motivações e pras minhas relações. Aprendi que o conhecimento não está só no livro ou na sala de aula, está no corpo, na alma e nas relações. Agradeço a todos os professores que provocaram este olhar integrado e ampliado da sustentabilidade. Especialmente, a Carol, o Vicente e o Paulo, mas também o André, a Annelise, a Livia e o Fernando. Agradeço também ao meu orientador, Gustavo, por ter me provocado e inspirado tanto em uma disciplina que não esperava muito, *Corrupção e Compliance*, e que levou ao início de uma parceria para a construção dessa tese.

Agradeço a todos os meus amigos da T4, todos mesmo, que fizeram parte desta jornada e contribuíram para que este caminho fosse mais leve, divertido e inspirador. Agradeço especialmente ao grupo “Rumo ao TA”, com as minhas amigas queridas Camila, Juliana, Giuliana, Sabine e Monique. Esse grupo me deu suporte emocional e prático durante todo o trabalho. Também deixo um agradecimento especial aos amigos Gustavo, Igor, Tábata, Lucas e Pedro, que sempre estiveram por perto e presentes durante esta jornada.

Este mestrado me deu uma filha, literalmente. Agradeço imensamente a Naomi, que nasceu no curso da construção desta dissertação, e que veio para me dar mais energia e motivação para seguir realizando meus sonhos e dando o meu melhor em cada passo. Espero que ela possa ler isso algum dia com orgulho da mãe dela. Agradeço também ao meu marido, Douglas, que me deu muito apoio e suporte para que eu pudesse entregar o meu melhor, e sempre acreditou em mim. Agradeço também a toda minha família que sempre me mostrou o valor do conhecimento e da aprendizagem e que me incentivaram para que eu mergulhasse neste mestrado.

Encerro esta jornada realizada, grata, aliviada e, talvez, querendo mais.

RESUMO

A crescente demanda por uma cultura e pela adoção de processos de avaliação entre as iniciativas de impacto social e ambiental, incluindo as de organizações do terceiro setor, tem influenciado o crescimento de novas abordagens, mais representativas e democráticas, como a da avaliação participativa. O estudo explora e se aprofunda nas teorias e práticas desta abordagem para propor um *framework* prático – que envolve princípios, motivações e estratégias - para uma implementação efetiva da avaliação participativa inclusiva em iniciativas do terceiro setor. A inclusão é tida como uma das premissas fundamentais para esta abordagem, uma vez que estabelece que a participação só é efetiva quando ela envolve os *stakeholders* na tomada de decisão do processo avaliativo, para além da coleta de dados. Para chegar na proposta do *framework*, o estudo se utilizou da abordagem qualitativa e da técnica de triangulação entre a análise teórica, uma revisão sistemática qualitativa da literatura com 14 publicações de casos práticos de implementação (base inicial de 5.306 publicações, das quais foram selecionadas 100 de acordo com a relevância e coerência com o tema) e entrevistas com três organizações do terceiro setor, sendo duas delas com experiência no tema. As entrevistas e uma breve análise documental apoiaram o aprimoramento do *framework* inicialmente estruturado e a adaptação das premissas para o terceiro setor.

O *framework* foi estruturado de acordo com as etapas de implementação da avaliação, com foco na abordagem participativa, incluindo da definição dos objetivos, definição dos participantes, até o monitoramento da avaliação. Além das recomendações práticas propostas, chega-se, ao final, em dez pontos-chave para uma implementação efetiva da abordagem participativa por organizações do terceiro setor. Entre os pontos, destaca-se aqui alguns deles: tempo e recurso financeiro mostraram ser barreiras altamente relevantes para o setor, ao mesmo tempo que críticos para alavancar a qualidade da participação; o alinhamento dos valores da organização e da alta gestão com os princípios da abordagem participativa é chave para esta avaliação; iniciativas que dependem dos beneficiários para acontecer podem ver maior valor do uso da avaliação participativa; o perfil e as atitudes dos facilitadores são essenciais para o sucesso da inclusão; e a capacidade da abordagem participativa em ampliar os impactos do programa e sua perenidade. Por fim, como limitação, este framework não foi aplicado a um caso real de avaliação participativa, o que é apresentado como um potencial próximo estudo.

Palavras-chave: avaliação participativa; terceiro setor; avaliação de impacto; avaliação participativa inclusiva; públicos de interesse.

ABSTRACT

The increasing demand for an evaluation culture and the adoption of impact assessment processes among social and environmental impact initiatives, specially from third sector organizations, has influenced new approaches which are more representative and democratic, such as the participatory evaluation. This study explores the theory and practices of the participatory approach and propose a practical framework – involving principles, motivations and strategies – for an effective implementation of an inclusive participatory evaluation in third sector initiatives. Inclusion is considered one of the fundamental premises for this approach, as it establishes that participation is only effective when it involves stakeholders in the decision-making process of the evaluation, beyond data sourcing. For the framework proposal, the study used the qualitative method and the triangulation technique of a theoretical analysis, a qualitative systematic review of the literature with 14 publications based on practical cases of participatory evaluation (initial base of 5,306 publications, of which were selected 100 according to the relevance and coherence with the theme) and interviews with three Brazilian third sector organizations, two of which have experience with this approach. The interviews and a brief documental analysis supported the improvement of the framework initially structured and the adaptation of some premises for the third sector.

The framework was structured based on the stages of an evaluation process, with a focus on the participatory approach, from the definition of the objectives and the participants to the monitoring process. In addition to the proposed practical recommendations, ten key points are defined for an effective implementation of the participatory approach by third sector organizations. Some points are highlighted here: time and financial resources proved to be highly relevant barriers for this sector, at the same time are critical to leverage the quality of participation; the alignment of the values of the organization and top management with the principles of participatory approach is key to this evaluation; initiatives that depend on beneficiaries to happen might find greater value in using participatory evaluation; the profile and attitudes of the facilitators are essential for the success of inclusion; and the capacity of participatory approach to expand the program's impacts and its sustainability. As a limitation, it is noteworthy that this framework was not applied to a real case of participatory evaluation, which is presented as a potential future study.

Key words: participatory evaluation; participatory assessment; inclusion; third sector; impact evaluation; impact assessment; stakeholders.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - *Framework* de impacto social

Figura 2 – Dimensões de uma avaliação colaborativa

Figura 3 - Amplitude da participação em processos de avaliação

Figura 4 – Matriz de inclusão e exclusão em contextos participativos

Figura 5 - Escada da Participação I

Figura 6 - Escada da Participação II

Figura 7 - Domínios da pesquisa

Figura 8 - Procedimento Metodológico

Figura 9 - Etapas da revisão sistemática

Figura 10 - *Framework* de Implementação da Avaliação Participativa

Figura 11 - Objetivos para a avaliação participativa no Terceiro Setor

Quadro 1 - Comparação da abordagem participativa com a técnica

Quadro 2 - Seleção das publicações para revisão sistemática - Etapa 1

Quadro 3 - Seleção das publicações para revisão sistemática - Etapa 2

Quadro 4 – Pré-entrevistas: Especialistas em avaliação de Impacto no Terceiro Setor

Quadro 5 - Identificação dos entrevistados

Quadro 6 – Análise Documental

Quadro 7 - Resumo dos casos incluídos na revisão sistemática

Quadro 8: Pontos fortes da Avaliação Participativa - Estudos de caso

Quadro 9 - Pontos fracos da Avaliação Participativa - Estudos de caso

Quadro 10 - Boas práticas de implementação da Avaliação Participativa

Quadro 11 – Objetivos da Avaliação Participativa

Quadro 12 – Amplitude dos participantes

Quadro 13 – Profundidade da participação

Quadro 14 – Intensidade da Participação

Quadro 15 – Barreiras da Avaliação Participativa

Quadro 16 – Riscos da Avaliação Participativa

Quadro 17 – Boas práticas de implementação da Avaliação Participativa

Quadro 18 - Indicadores de Monitoramento da Avaliação Participativa

Quadro 19 - Princípios de Avaliação Participativa para o Terceiro Setor

Quadro 20 - Avaliação dos objetivos pelos entrevistados

Quadro 21 - Avaliação dos riscos pelos entrevistados

Quadro 22 - Barreiras para a implementação da Avaliação Participativa no Terceiro Setor

Quadro 23 - Avaliação das boas práticas pelos entrevistados

Quadro 24 - Monitoramento da abordagem participativa pela avaliação do Terceiro Setor

Quadro 25: Rubricas avaliativas para o monitoramento da participação na avaliação

Gráfico 1 - Nível de participação dos *Stakeholders*

Gráfico 2 - Diagrama de Participação para Avaliação de Impacto

Gráfico 3 - Nível de participação das organizações entrevistadas

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEA - Associação Americana de Avaliação
CBPAR - Community-based Participatory Action Research
CBPR - Community-based Participatory Research
DIME - Development Impact Evaluation Initiative
DSC - Discurso do Sujeito Coletivo
FRM - Fundação Roberto Marinho
IA – Instituto Arapyáú
IAIA - International Association for Impact Assessment
IFC - Interactive Community Forum
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
J-PAL - Jameel Poverty Action Lab
LF - Laudes Foundation
MCDA - Multi-Criteria Decision Analysis
MS - Move Social
MST - Multiple-Stakeholder Theory
NGO – Non-Governmental Organization
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG - Organização Não-Governamental

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1	Avaliação	16
2.1	Avaliação de Impacto	17
2.1.1	Avaliação de Impacto no Terceiro Setor	21
2.2	Avaliação Participativa	23
2.2.1	Comparação da Avaliação Participativa com a Avaliação técnica de Impacto	33
2.2.2	Escada da Participação	35
2.2.3	Métodos de Avaliação Participativa	38
2.2.4	A Avaliação Participativa no Terceiro Setor	41
2.3	Novas abordagens: a Avaliação Democrática e a Avaliação Equitativa	42
3.	QUESTÃO DE PESQUISA	45
4.	METODOLOGIA	46
4.1	Desenho de Pesquisa	46
4.2	Procedimento metodológico	50
4.2.1	Revisão Bibliográfica	51
4.2.2.	Revisão Sistemática	52
4.2.3	<i>Framework</i> de implementação da Avaliação Participativa	67
4.2.4	Entrevistas com organizações do Terceiro Setor	68
4.2.5	Análise Documental	71
5.	REVISÃO SISTEMÁTICA	73
5.1	Resumo das publicações selecionadas	73
5.2	Princípios da Avaliação Participativa	83
5.3	Análise dos pontos fortes e pontos fracos	83
5.4	Boas práticas de implementação	89
5.5	Nível de participação	91

5.6	Outros aprendizados	95
6.	<i>FRAMEWORK</i> DE IMPLEMENTAÇÃO	100
6.1	Princípios	101
6.2	Objetivos da avaliação (Por que avaliar?)	102
6.3	Objeto de avaliação (O que avaliar?)	104
6.4	Participantes (Quem avaliar?)	105
6.5	Implementação (Como avaliar?)	111
6.6	Monitoramento	113
7.	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E ANÁLISE DOCUMENTAL	116
7.1	Apresentação das organizações entrevistadas	116
7.2	Definição do termo avaliação participativa	118
7.3	Experiência das organizações com avaliação participativa	119
7.3.1	Viabilidade da avaliação participativa	121
7.3.2	Benefícios da avaliação participativa	122
7.3.3	Barreiras e desvantagens da avaliação participativa	124
7.4	Revisão do <i>Framework</i> de Avaliação Participativa	125
7.4.1	Princípios	126
7.4.2	Objetivos da avaliação	128
7.4.3	Riscos e Barreiras	133
7.4.4	Participantes	135
7.4.5	Boas práticas de implementação	138
7.4.6	Monitoramento	146
8.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	152
8.1	Sugestões para estudos futuros	154
9.	CONCLUSÃO	155
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
	APÊNDICE	174

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, valores como justiça social, democracia e equidade são cada vez mais reivindicados como fundamentais a um modelo de crescimento econômico em que haja a redução das desigualdades sociais. Para que a democracia aconteça, a existência da esfera pública – um espaço social em que indivíduos possam debater sobre temas de interesse público – se torna uma condição. No ideal de sua concepção, a esfera pública deve envolver acesso a todos os indivíduos, com o mesmo nível de autonomia e qualidade de participação, e sem qualquer hierarquia no nível de participação. Este ideal ficou cada vez mais distante no último século, considerando a ascensão das instituições, em substituição aos indivíduos (HABERMAS, 1989).

Entre elas, aparecem e se consolidam as instituições denominadas organizações do terceiro setor que buscam responder às demandas e aos desafios públicos com recurso privado, com o objetivo de dar voz às necessidades negligenciadas de indivíduos e de igualar sua participação social na esfera pública. Entretanto, muitas vezes, a intenção de alcançar este ideal de esfera pública acontece mais para fora do que para dentro da organização. O modelo de gestão das instituições privadas tem forte influência no terceiro setor, promovendo uma abordagem de avaliação de impacto focada em dados quantitativos, produzidos por pessoas que não são aquelas afetadas pela iniciativa. Considerando que os valores de justiça social, democracia e equidade estão cada vez mais no centro das organizações do terceiro setor, este modelo de gestão e avaliação passa a ser questionado e novas abordagens surgem, como a da avaliação participativa, na qual envolve os beneficiários no processo de tomada de decisão. Entretanto, a baixa utilização desta abordagem por estes atores coloca uma lacuna e uma oportunidade no campo. Para entender como essa influência se estabeleceu no setor de impacto e no terceiro setor, faz-se necessário resgatar o histórico do campo da avaliação de impacto e os fatores que tem influenciado este olhar democrático para a abordagem avaliativa.

Iniciativas de impacto, sejam elas de organizações governamentais, organizações da sociedade civil, negócios sociais ou de organizações privadas, tem como objetivo promover mudanças positivas na sociedade de forma a responder ou propor soluções para problemas sociais ou ambientais existentes (PINTO *et al*, 2019). Entretanto, uma ação planejada pode acabar resultando em efeitos não só positivos, mas também negativos, de forma intencional ou não intencional. Para entender e antecipar todos os possíveis e reais efeitos de uma intervenção,

a teoria e a prática da avaliação de impacto se expandiram para incorporar uma abordagem científica e propor uma implementação sistemática da análise do impacto. Junto a isso, entendeu-se que a avaliação de impacto pode trazer não apenas evidências dos resultados finais da iniciativa social de forma sistematizada, mas também proporcionar um ambiente favorável ao diálogo e à construção de aprendizados entre os diferentes atores envolvidos (CATLEY *et al*, 2013).

Do ponto de vista cronológico, a avaliação de impacto social se consolida como campo de estudo no início do século XXI, com foco inicial na área de saúde e depois se estende para outros campos sociais (CAMERON; MISHRA; BROWN, 2016). Em paralelo a isso, o crescimento no número de organizações do terceiro setor ou do campo de impacto social e o surgimento de negócios de impacto fez aumentar a pressão e a demanda por maior transparência nos seus processos e seus resultados, assim como a necessidade de mecanismos de governança e de responsabilidade institucional (ROCHE, 2000; JACKSON, 2013).

Somado a isso, surge uma interpretação ainda vigente sobre a falta de rigor nos processos conduzidos por organizações do terceiro setor e pouca influência dos resultados avaliativos na definição das estratégias dessas organizações (EBRAHIM, RANGAN, 2014). Entende-se que existe uma lacuna de avaliação (*evaluation gap*), porque ainda existem poucos incentivos para que as iniciativas de impacto social conduzam uma boa avaliação de impacto, assim como existem diversas barreiras para isso, de obstáculos técnicos e financeiros a políticos. Essa pressão também tem sido crescente no setor público, a exemplo do México que aprovou uma lei exigindo que avaliações de impacto fossem conduzidas em uma série de programas sociais do governo (CGD, 2006).

A ampliação deste campo de estudo fez crescer o olhar para os resultados finais das intervenções de impacto (priorizando os *outcomes* - resultados intermediários - e o impacto final ao invés dos *inputs* e *outputs*), e surgem diversos métodos e *frameworks* que ajudam a criar uma estrutura lógica, princípios e aprendizados práticos sobre como interpretar os resultados e o impacto final de uma iniciativa (ROCHE, 2000; JACKSON, 2013). Pode-se afirmar que esta nova visão sofre influência das discussões de progresso, desenvolvimento humano e desenvolvimento sustentável que também passam a trazer uma atenção mais voltada para os resultados, representados, inicialmente, pelos indicadores e Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e, posteriormente, pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (WHITE, 2010).

Somado a isso, os desafios sociais e ambientais se tornaram cada vez mais complexos e

profundos, como a pobreza, desigualdade social e as mudanças climáticas, para citar alguns, o que elevou a necessidade de evidências robustas sobre a efetividade dos programas em resolver estes problemas, assim como de uma comunicação clara e transparente sobre os resultados atingidos (CATLEY *et al*, 2013). Jackson (2013) afirma que os desafios sociais e ambientais atuais adicionam complexidade, nuances e subjetividade para o atingimento do impacto social, assim a avaliação deve ser capaz de captar a multidimensionalidade destes desafios.

De uma forma sintética, a trajetória da avaliação de impacto parte de uma visão reducionista de custo e benefício dos projetos para um olhar mais amplo e complexo sobre os resultados finais das iniciativas. Em um primeiro momento, privilegia-se métodos quantitativos para a análise, para então incorporar outras dimensões mais subjetivas do impacto, com a adoção de métodos qualitativos. Esta ampliação na forma de mensurar o impacto é acompanhada por um olhar para além dos resultados finalísticos, entendendo que o processo avaliativo é igualmente importante para o atingimento dos resultados.

Considerando um contexto de alta complexidade dos problemas sociais e ambientais e de alta volatilidade nos efeitos de um programa, faz-se ainda mais necessário a incorporação de abordagens mais qualitativas para conseguir entender e antever os efeitos de determinada intervenção. Não apenas qualitativa, mas também representativa, que envolva os beneficiários diretos ou indiretos como forma de agregar visões e incorporar as reais necessidades dos públicos de interesse. Por isso, mais recentemente, uma tendência tem sido a incorporação da abordagem participativa na avaliação, que será o foco do presente estudo (WHITE, 2010).

Por que a avaliação participativa se torna relevante? A avaliação de impacto se consolida utilizando-se de métodos e abordagens não ou pouco democráticas. Apesar de qualquer iniciativa de impacto social ter como finalidade beneficiar positivamente determinados indivíduos, nem sempre seu processo envolve os beneficiários finais ou outros *stakeholders* relevantes para o impacto. Os avaliadores, muitas vezes, extraem os dados, fazem a pesquisa, publicam e seguem para o próximo estudo (WHITE, 2010). Neste contexto, a avaliação participativa apresenta uma nova abordagem, a qual envolve e empodera a comunidade no processo de planejamento, na definição de indicadores, na análise dos resultados e na proposta de novas soluções, "redirecionando o controle da produção de conhecimento e da promoção da mudança social" (COUSINS E WHITMORE, 1998, p.5, tradução minha).

Isso se torna ainda mais relevante em um contexto em que a sobrevivência da democracia vem sendo colocada cada vez mais em cheque, a crescente desinformação e

circulação de conteúdos falsos provocam uma desconfiança em relação às instituições públicas e da sociedade civil, demandando maior transparência e envolvimento dos beneficiários nos processos e nas iniciativas de impacto. Adicionalmente a isto, as organizações filantrópicas e da sociedade civil vêm aumentando seu compromisso com valores como justiça social, inclusão e equidade, sem entretanto mudar a forma de conduzir suas avaliações de impacto. Na busca por um discurso e prática mais coerentes com os valores adotados, uma avaliação de impacto que envolva e promova a equidade de participação dos beneficiários se torna necessária (Dean-Coffey, 2018).

Por este ser um campo crescente internacionalmente, porém ainda com pouca literatura no Brasil, identificou-se a oportunidade de aprofundar os estudos e as investigações sobre a avaliação participativa, trazendo uma proposta prática para sua aplicação com as organizações que tem como objetivo central exclusivamente a realização do impacto social ou ambiental, o terceiro setor.

Assim, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a avaliação participativa pode ser aplicada de forma prática na avaliação de impacto de iniciativas do terceiro setor?**

Para isso, este estudo se aprofundou na teoria da avaliação participativa de forma a explorar os princípios que caracterizam essa abordagem, as diferenças entre o uso da participação como legitimação e como inclusão dos públicos de interesse, os benefícios e os riscos deste tipo de avaliação, e sua comparação com uma abordagem mais técnica.

A partir desta base teórica, foram avaliadas em profundidade 14 publicações internacionais e nacionais com casos práticos de avaliação participativa por meio de uma revisão sistemática qualitativa, a qual trouxe diversos aprendizados em comum sobre a prática da avaliação participativa.

A combinação dos resultados da revisão bibliográfica e da revisão sistemática levaram à construção de um *framework* de implementação da avaliação participativa para iniciativas de impacto, com diretrizes e premissas para a aplicação desta abordagem.

Como forma de incluir a visão e a experiência de organizações do terceiro setor, foco deste estudo, realizou-se também entrevistas semiestruturadas com três organizações deste setor, além de uma análise documental, com o objetivo de identificar elementos que complementassem e contribuíssem para o aprimoramento do *framework* de avaliação participativa conforme a relevância para este setor.

Ao final, chegou-se à dez pontos-chave para uma implementação efetiva da avaliação participativa no terceiro setor: i) tempo e recurso financeiro como barreiras e alavancas para a implementação; ii) alinhamento dos valores da organização com os da avaliação participativa aumentam o potencial de sucesso da implementação desta abordagem; iii) a avaliação participativa não acontece sem o alinhamento da alta gestão; iv) metodologias participativas ajudam a imprimir rigor e qualidade para a avaliação, mas elas precisam permitir flexibilidade e adaptabilidade; v) a avaliação participativa tem maior potencial de acontecer em iniciativas em que a transformação social depende de outros atores sociais, para além dos implementadores e avaliadores; vi) perfil e atitudes da equipe de avaliação garantem a inclusão dos participantes no processo avaliativo; vii) ter uma equipe interna de avaliação apoia no cumprimento dos princípios da abordagem participativa; viii) abrir mão do controle requer uma gestão descentralizada do processo avaliativo; ix) a avaliação participativa promove uma visão diferenciada para a avaliação; x) a avaliação participativa aumenta a relevância e amplia os impactos do programa, assim como a sua continuidade após a implementação.

Estes pontos somados ao *framework* chegam ao produto final deste estudo, um guia de implementação da avaliação participativa. Com isso, a pesquisa busca incentivar e trazer uma ferramenta prática para a adoção deste tipo de avaliação pelo terceiro setor.

Esta dissertação está dividida em nove partes. A primeira delas é esta introdução, que traz um contexto geral sobre tema. A segunda parte é a revisão bibliográfica da literatura, a qual explora em profundidade os domínios conceituais de avaliação de impacto e avaliação participativa. No terceiro capítulo, chegamos na questão de pesquisa, e no quarto é apresentado o procedimento metodológico do estudo. No quinto, é detalhada a revisão sistemática e os principais aprendizados a partir dela. No sexto capítulo, é apresentada uma proposta inicial do *framework* de implementação da avaliação participativa. No sétimo, apresentam-se os resultados das entrevistas e da análise documental de forma sistematizada e uma proposta de revisão do *framework* de implementação conforme o *feedback* dos entrevistados. No oitavo, as limitações do estudo e futuros estudos sugeridos e, por fim, na nona parte, apresenta-se a conclusão com dez pontos-chave para a implementação efetiva da avaliação participativa no terceiro setor.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Avaliação

A história da avaliação é marcada pelo crescimento de programas públicos e federais em serviços sociais por volta dos anos 1960. Apesar de muitos considerarem seu início a partir deste período, há evidências que sua trajetória começou há mais de 150 anos, mas que foi neste período que a avaliação se expandiu para se consolidar como área de estudo e como profissão (MADAUS; STUFFLEBEAM; SCRIVEN, 1983). Um dos principais impulsionadores da expansão e da consolidação da avaliação foi a necessidade de entender para além da efetividade de um programa, mas também de coletar informações e evidências que ajudassem na melhoria do programa.

A teoria da avaliação estabelece que avaliar consiste em um processo de juntar informações, de modo que as informações levantadas sejam coletadas, sistematizadas e analisadas de forma efetiva, para que decisões sejam tomadas sobre áreas ou problemas específicos (ALKIN, 1991). A diferença de uma avaliação para uma pesquisa é que na primeira as informações são utilizadas para a tomada de decisão, enquanto na segunda se está buscando chegar em conclusões. Da mesma forma, enquanto na pesquisa as informações são utilizadas para responderem perguntas relevantes aos próprios pesquisadores, na avaliação, as perguntas são direcionadas para um determinado grupo ou programa, ou seja, buscando encontrar soluções para um problema específico (ALKIN; VO, 2018).

Alkin e Vo (2018) estabelecem que o objetivo da avaliação é considerar o valor de determinado programa de uma forma sistemática, sendo o valor tanto no sentido do mérito, quanto no entendimento se determinado investimento e esforço valeu a pena, foi efetivo.

Uma diferenciação, utilizada por diversos autores, na avaliação é em relação ao seu caráter formativo ou somativo. A avaliação formativa geralmente acontece nos estágios iniciais de um programa, de forma a gerar informações relevantes para a melhoria do programa e indicativos se a iniciativa está no caminho de alcançar os resultados desejados. A avaliação somativa é direcionada para a tomada de decisões, incluindo aquelas relacionadas à continuidade ou não do programa (ALKIN; VO, 2018).

Por fim, vale mencionar aqui que, no crescimento do campo de avaliação, se destaca a expansão do olhar para todo e qualquer efeito do programa, sendo ele positivo ou negativo, e não só o entendimento do alcance do resultado esperado. Da mesma forma, o tema passou a incluir um olhar não só para o efeito final do programa, como também para as melhorias em relação ao processo, para como o programa é conduzido para chegar aos resultados esperados. Outro ponto que se nota, mais recentemente, é uma certa polarização metodológica e ideológica entre as avaliações quantitativas e as qualitativas, levando até a certa disputa acadêmica, o que, por vezes, distancia o olhar integrado e complementar destas metodologias.

2.2 Avaliação de Impacto

Uma intervenção que se caracteriza como uma ação de impacto é aquela que tem relevância para as pessoas ou para o meio ao seu redor, o que significa que ela provoca mudanças - físicas, cognitivas ou emocionais - na forma como essas pessoas vivem, na sua cultura, nos seus direitos civis e humanos, nas características da sua comunidade, nos sistemas políticos em que vivem ou no meio ambiente ao seu redor (VANCLAY, 2012). Roche (2000) argumenta que impacto envolve "mudanças significativas ou permanentes nas vidas das pessoas, ocasionadas por determinada ação ou série de ações" (ROCHE, 2000, p.36), ou seja, não necessariamente essas mudanças precisam entregar um resultado duradouro, mas que faça a diferença para as pessoas afetadas no momento da intervenção. Da mesma forma, impacto social se define como todo e qualquer efeito de uma ação planejada que afete direta ou indiretamente indivíduos, seja qual for o arranjo social que eles se encontram - de nível individual a grupos sociais, unidades familiares, entre outros (VANCLAY; ESTEVES, 2015). Por outro lado, segundo definição da OCDE, entende-se por impacto os resultados positivos e negativos, assim como "os efeitos de longo-prazo primários e secundários produzidos pela intervenção de desenvolvimento, direta ou indiretamente, intencional ou não-intencionalmente" de qualquer ação pública ou privada (OCDE, 2019, tradução minha).

A partir disto, a OCDE entende como avaliação de impacto realizar uma sistematização objetiva e analítica do desenho, implementação e resultados de um projeto, programa ou uma política já implementada ou em andamento, que tem como objetivos avaliar a relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade dos resultados de uma ação (OCDE, 2019). Por

esta definição pode-se entender que a avaliação envolve um olhar mais objetivo, limitando o impacto para um resultado numérico e binário, enquanto outros atores reconhecem que qualquer transformação social ou ambiental é complexa e subjetiva.

Nesta mesma direção, o Banco Mundial considera avaliação de impacto como a diferença do indicador de impacto com e sem a intervenção como a aferição objetiva do impacto (WHITE, 2006). Segundo White (2010), estudos que buscam realizar "análises de atribuições" para as intervenções, como a proposta pelo Banco Mundial, deveriam receber outro nome, uma vez que sua intenção é entender como qualquer mudança gerada é resultado daquela intervenção. O olhar, nestes casos, está mais direcionado para identificar essas atribuições do que entender a cadeia lógica de uma ação planejada, seus resultados e seu impacto final.

Em contraste com as definições da OCDE e do Banco Mundial, este estudo entende que existe uma subjetividade intrínseca à avaliação de impacto, pois entender as mudanças significativas de determinada intervenção sempre virá com um julgamento de valor a depender de quem está conduzindo a análise e para quem - julgamento que varia de acordo com aspectos demográficos, sociais e culturais (ROCHE, 2008).

White (2009) entende que a análise do impacto envolve analisar todas as premissas envolvidas na cadeia lógica da intervenção, que vai dos *inputs* até o impacto final, passando pelos resultados intermediários - *outputs*. Carvalho (2007, p. 88) afirma que “é preciso uma concepção totalizante da avaliação que busque apreender a ação desde a sua formulação, implementação, execução, resultados e impactos”.

Para avaliar o impacto, entretanto, é importante olhar não só para aquilo que se está buscando atingir e o que funciona para alcançar os objetivos da intervenção, mas também o porquê de cada resultado gerado (WHITE, 2009). O processo é tão importante quanto o resultado final. Por isso, este estudo toma como ponto de partida o conceito de avaliação de impacto social em que o impacto não é um fim em si, no qual avaliar envolve "um processo sistemático de aprendizagem por meio de experiências" (CRISHNA, 2006b, p. 224, tradução minha) das quais se pode identificar forças e fraquezas que levam ao uso cíclico destes aprendizados para gerar lições práticas para um novo planejamento e plano de implementação (CRISHNA, 2006b). A partir desse olhar, muitos acadêmicos entendem a tarefa avaliativa como parte inerente a qualquer iniciativa de impacto social.

Desta forma, a avaliação de impacto existe também para ampliar e antecipar o conhecimento sobre os possíveis resultados e mudanças provocadas por uma ação, uma política,

uma iniciativa social ou ambiental nos grupos afetados pela mesma (BURDGE, 1999¹ citado por BURDGE, 2002). Com isso, entende-se que a avaliação permite direcionar melhores tomadas de decisão, realizar uma melhor gestão de riscos por meio da adoção de medidas de mitigação que visem maximizar os resultados esperados pelas intervenções, e fazer uma gestão responsiva que promova a eficiência e efetividade na implementação do projeto (VANCLAY, 2003; KVAM, 2017). Tal efetividade busca também promover uma maior responsabilização dos resultados pelos intervencionistas e uma certificação de que o recurso está sendo bem utilizado pelos financiadores do projeto (JONES, 2009). Além disso, a avaliação de impacto tem o potencial de promover o desenvolvimento e empoderamento da comunidade ao considerar as necessidades locais e desenvolver capital social, por meio da criação de redes de conexão e confiança (VANCLAY, 2003; KVAM, 2017).

Os termos eficiência, eficácia e efetividade são utilizados por diversos autores para definir o que se espera de uma avaliação de impacto, mas seus significados se confundem e merecem ser explicitados, pois serão posteriormente utilizados neste estudo. De acordo com Roche (2008), a eficiência está relacionada ao melhor uso dos recursos para se atingir certos resultados, enquanto a eficácia diz respeito à consistência e consonância dos resultados em relação ao que se esperava do programa. Esta ideia está ilustrada na Figura 1. Adicionalmente, o dicionário define efetividade como a "qualidade do que resulta em algum fim utilizável" (Michaelis, 2021), ou seja, algo que tem efeito desejado ou esperado.

¹ Burdge, Rabel J. A Community Guide to Social Impact Assessment: Revised Edition. Social Ecology Press: Middleton, Wisconsin, 1999.

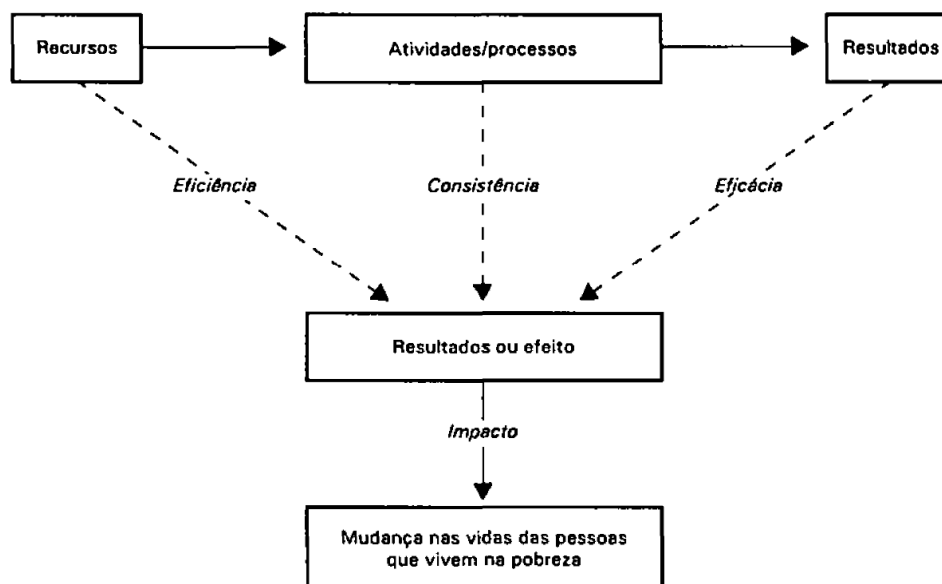


Figura 1 - Framework de impacto social

Fonte: Roche, 2008

É importante dizer que, da mesma forma que o conceito de avaliação, o tema de avaliação de impacto socioambiental não é novo. De certa forma, ele sempre existiu, porém o que ainda é recente é seu estabelecimento como campo de estudo de forma mais consistente e recorrente no início do século XXI, impulsionado por casos de avaliação relacionados à transferência de renda (programa Progrespa) e novas instituições criadas na década de 90 dedicadas ao tema, como o J-PAL (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab) e o DIME (Development Impact Evaluation Initiative do Banco Mundial). A partir disto, o tema começou a aparecer com maior frequência nos jornais científicos, inicialmente com maior foco nos casos de avaliação na área da saúde - entre 2000 e 2004, as publicações sobre o tema em revistas de saúde representavam 60% do total (CAMERON; MISHRA; BROWN, 2016). Se olharmos para o total de artigos publicados de avaliação de impacto², entre 1980 e 1999, foram publicados um total de 133 artigos globalmente e 13 na América do Sul. Na virada do século, entre 2000 e 2012, esse número subiu exponencialmente para 2.173 publicações mundialmente e 508 na América do Sul, representando este último quase 25% do total de publicações globais

² Base de dados construída durante 6 meses (Jan-Jun 2013) a partir dos principais bancos de artigos das áreas de saúde, economia, política pública e ciências sociais. Para a identificação das publicações foram definidas estratégias de busca sistemática individuais por meio de palavras-chave. A coleta das publicações foi complementada com um esforço de *crowdsourcing*. A partir disto, foi definido um processo de seleção dos artigos baseados em 6 critérios: 1) texto deve estar disponível em inglês; 2) o estudo ter sido publicado; 3) o estudo deve avaliar uma intervenção que foi realizada em um país de baixo ou médio nível socioeconômico; [cont.] 4) o estudo deve avaliar pelo menos uma intervenção, política ou programa, 6) o estudo deve avaliar a efetividade da realização da iniciativa. Ao final, chegou-se a 2259 publicações entre 1980 e 2012.

(CAMERON; MISHRA; BROWN, 2016).

A consolidação do tema como campo de estudo levou para este olhar mais multifacetado do impacto, adicionando o processo como parte fundamental e propiciando o surgimento de diversos métodos e *frameworks* que criaram uma estrutura lógica, princípios e aprendizados práticos sobre como interpretar o processo, os resultados e o impacto final de uma iniciativa, que, por sua vez, permitiram a sistematização dos resultados e o acúmulo de uma série de dados para o campo de impacto (ROCHE, 2000; JACKSON, 2013).

2.1.1. Avaliação de Impacto no Terceiro Setor

Em paralelo ao crescimento do campo de avaliação de impacto, o processo de transformação da sociedade na revolução industrial e pós-industrial criou um ambiente fértil para o estabelecimento e reconhecimento das organizações não-governamentais como parte essencial da sociedade e integrada ao novo modelo social e econômico (ANHEIER, 2014). A expansão e o crescimento do Terceiro Setor trouxeram consigo sua institucionalização como uma "força social e econômica a nível local, nacional e internacional" (ANHEIER, 2014, p. 12). Além disso, diversos fatores externos acabaram por alimentar sua influência e importância no sistema, como a demanda por serviços sociais, falta de ou morosidade nas respostas do governo, ampliação da democracia, avanço da tecnologia, entre outros. Somado a isso, a ampliação de áreas de atuação e surgimento de organizações neste setor fez com que aumentasse a concorrência, assim como a necessidade de transparência em relação à governança, às responsabilidades e aos reais impactos gerados por estas organizações (PEREIRA; LEITE, 2005; ANHEIER, 2014).

Como resultado, o campo de avaliação de impacto também passou a ser muito relevante e fundamental para o terceiro setor, como forma de trazer evidências e uma visão mais ampliada sobre os seus resultados finais. As organizações da sociedade civil, por sua função social - dedicadas a atender causas e problemas sociais e ambientais -, porém com uma atuação privada - não tendo, na maioria das vezes, vínculo com o Estado - percebem a importância de modernizar seu modelo de gestão organizacional, o que envolve incluir novos métodos e formas de avaliação de impacto. Modernização esta que sofre influência do modelo de gestão do mundo de negócios e direciona o terceiro setor para a adoção de ferramentas e métodos de avaliação

que buscam mensurar o sucesso da organização e maximizar seu resultado para a sociedade (REY, 2008).

A avaliação de impacto se define, neste contexto, como um processo formal que possibilita a antecipação e a avaliação dos efeitos da intervenção e o aprimoramento da gestão para garantir que os resultados alcançados estejam alinhados com a missão e os objetivos estratégicos da organização do terceiro setor (REY, 2008). Considerando todos os atores envolvidos e críticos para a existência das organizações da sociedade civil - como os beneficiários finais, os financiadores, o governo, os colaboradores, entre outros -, o processo de avaliação aparece como necessário para colocar em evidência o valor que cada organização está entregando para a sociedade, o qual justifica a sua existência. Isso se torna ainda mais relevante para as organizações da sociedade civil que dependem de recursos externos, pois a não implementação de processos estruturados de avaliação amplia o risco dessas organizações ficarem sem condições de atrair recursos financeiros no mercado de *grantmaking* - grandes financiadores de filantropia (REY, 2008). Justamente por isso, Marshall e Suárez (2014) apontam que as organizações que dependem de recursos de organizações internacionais que possuem recursos próprios (os *grantees*), geralmente, se utilizam de uma maior variedade de ferramentas de avaliação e acompanhamento por demanda dos *grantmakers*.

Por outro lado, existe no terceiro setor uma percepção que este tipo de processo avaliativo serve como uma ferramenta de controle, uma forma de auditoria pública, o que acaba por afastar essas organizações da adoção de métodos de avaliação de impacto (CRISHNA, 2006a). Fator este que acaba sendo agravado pela falta de literatura existente sobre ferramentas e métodos que possam ser facilmente aplicados pelo terceiro setor e que apresentem experiências de sucesso no uso da avaliação (REY, 2008). Tal pensamento pode ainda acabar por inibir a inovação e a tomada de riscos por estas organizações em um contexto social complexo e desafiador. A avaliação existe justamente com o objetivo contrário a este, como um processo cíclico de análise e *feedback* que ajuda a antecipar e indicar os resultados que estão sendo alcançados para que a organização consiga ajustar suas ações em um contexto incerto e complexo, com a finalidade de atender aos objetivos definidos.

A avaliação também possui um papel importante de estabelecer uma visão comum do que é impacto entre os diferentes atores envolvidos, considerando os interesses distintos de cada grupo. Por isso, a necessidade de que ela seja um processo flexível e adaptável de forma que consiga atender não só à complexidade dos desafios sociais, mas também às diferentes demandas dos *stakeholders* envolvidos (ROCHE, 2002).

Entretanto, vale ressaltar que a avaliação chega no terceiro setor já com princípios e práticas estabelecidas, herdadas do setor público e de instituições de pesquisa, mas que não necessariamente foram pensadas e estruturadas para organizações da sociedade civil. Uma das principais heranças é um forte viés para as avaliações que seguem um "padrão ouro", que priorizam dados mensuráveis, quantitativos, que atendem "aos padrões do rigor científico e sua validade" (DEAN-COFFEY, 2018, p. 531).

Por isso, Roche (2002) afirma que se torna necessário que as organizações da sociedade civil assumam mais a linha de frente dos processos avaliativos para que os aprendizados e conhecimentos adquiridos sejam incorporados e utilizados para a mudança interna da organização que, por sua vez, entregam resultados mais alinhados com o impacto esperado, em um ciclo virtuoso. Como resultado de um processo estruturado de avaliação de impacto é natural que as organizações aumentem também a transparência e a responsabilização dos resultados, atendendo às demandas e a confiança dos *stakeholders* externos.

2.2 Avaliação Participativa

Com o avanço dos estudos sobre avaliação de impacto, algumas frentes se ramificaram, explorando abordagens e análises sobre aspectos específicos da avaliação a partir de oportunidades e fraquezas identificadas. Uma delas tem sido a da avaliação participativa, a qual busca entender diretamente com os beneficiários qual é a mudança que afeta direta ou indiretamente a vida deles, os envolvendo no processo de definição das estratégias e dos resultados esperados, e no desenho da pesquisa (JACKSON, 2013), partindo da premissa que o envolvimento dos *stakeholders* e uma maior representatividade de conhecimento e valores levará a uma melhor tomada de decisão no processo avaliativo (SALTER et al, 2010). Ao traçar um breve paralelo com a Teoria dos Stakeholders, a qual afirma que o sucesso de uma organização depende de uma gestão efetiva dos interesses dos principais *stakeholders* envolvidos na mesma, pode-se dizer que a avaliação participativa também direciona sua atenção para os interesses e o bem-estar dos atores envolvidos na intervenção, colocando como foco central a gestão organizacional do relacionamento com estes diferentes públicos (FREEMAN, PHILLIPS, 2002). Entretanto, diferentemente da Teoria dos Stakeholders, o objetivo desta não é maximizar o lucro, mas sim promover a incorporação das necessidades e interesses destes

públicos de forma a possibilitar uma melhor tomada de decisão e o alcance de um impacto percebido para todos os públicos.

A abordagem participativa se torna ainda mais relevante considerando que a avaliação de impacto se expandiu a partir de um modelo inerentemente não democrático, com processos pouco participativos, no qual os pesquisadores dominam e controlam a condução da pesquisa, da definição dos objetivos à conclusão dos resultados, muitas vezes, com o interesse maior direcionado para a publicação do estudo (WHITE, 2010). Segundo Roche (2008, p.319), o modo como a avaliação é tradicionalmente realizada acaba por reproduzir as várias formas de desigualdade existentes na sociedade, na qual um grupo minoritário é responsável por definir o impacto almejado para outros grupos, personificando "as relações de autoridade, poder e controle e que determinam até onde as pessoas e os grupos podem praticar a escolha". Esta forma tradicional de avaliação vem, muitas vezes, justificada pelo uso de parâmetros e indicadores científicos baseados em dados e evidências, mas que acabam ignorando a diversidade social e cultural que caracteriza a sociedade (CHOUINARD, 2013). Neste contexto, a avaliação participativa surge para reconhecer que a complexidade dos problemas humanos e socioambientais não pode ser resolvida apenas com uma abordagem científica, mas requer um processo mais representativo e democrático para avaliar e antever os resultados de determinada intervenção (SALTER, 2010).

Para alguns autores, a própria ideia do impacto social tem e deveria ter como fundamento o construcionismo social, ele só acontece a partir da visão e construção de diversos *stakeholders*, sejam aqueles que lideram a iniciativa, quanto aqueles que são impactados pela mesma. Sendo assim, acredita-se que é quase impossível definir um "padrão ouro" que seja capaz de incorporar todos os efeitos de um programa de impacto. Na visão destes autores, a avaliação participativa surge como um método mais adequado para a análise do impacto, uma vez que considera a efetividade e os resultados de uma intervenção por meio de uma construção social, e não objetiva, considerando o ponto de vista de diversos *stakeholders* (COSTA; PESCI, 2016).

Segundo Catley *et al.* (2013), no guia sobre Avaliação Participativa, enquanto em uma avaliação tradicional se está mais preocupado em analisar o alcance dos objetivos do projeto, em uma abordagem participativa o objetivo central é entender os efeitos da iniciativa na vida das pessoas - que não necessariamente são os mesmos. Para o Network of Networks on Impact Evaluation, a avaliação participativa ganha importância à medida que os objetivos de uma intervenção mudam no decorrer do seu percurso - seja pelo contexto externo ou por alterações

na percepção dos atores envolvidos. Dessa forma, faz-se importante incorporar processos formais de participação para garantir que, de fato, sejam considerados os valores dos *stakeholders* durante o processo e a avaliação final (LEEUEW; VAESSE, 2009).

Assim, a abordagem participativa se expande como campo de estudo com o objetivo de efetivamente incorporar, com amplitude e profundidade, a participação dos principais *stakeholders* em todos os estágios do processo de avaliação de impacto social (JACKSON, 2013). Isso significa que os públicos de interesse deixam de ter um papel de fornecedores de informações ou de meros receptores para se tornarem participantes ativos da avaliação, trazendo contribuições e conhecimentos complementares aos dos pesquisadores (CHOUINARD; MILLEY, 2018; FRONCEK; ROHMANN, 2019). Segundo Jackson (2013), tal avaliação é, por vezes, utilizada pelos investidores de impacto para garantir o comprometimento dos líderes dos programas sociais com os resultados, para entender se os objetivos propostos por aquela intervenção fazem sentido para os beneficiários, para promover aprendizados e aumentar o comprometimento dos atores envolvidos no processo de avaliação.

Apesar do envolvimento e colaboração entre avaliadores, facilitadores, comunidades, grupos de indivíduos, sociedade civil, governo, entre outros, ser uma premissa comum nas teorias e conceitos de avaliação participativa, no nascimento do termo acreditava-se que existiam duas abordagens que se confundiam e poderiam levar a resultados diferentes neste método de avaliação de impacto. De um lado, um uso mais prático do termo que utilizava a abordagem participativa como um mecanismo de legitimação da avaliação, trazendo uma análise sistemática para ampliar a tomada de decisão e resolução de problemas, denominada avaliação participativa prática. Neste caso, não existe um compromisso explícito com uma mudança social que beneficie a sociedade afetada. Do outro lado, existia uma nova abordagem que visava descentralizar o controle da produção de conhecimento e da promoção do impacto social, redistribuindo-o entre todos os principais *stakeholders* de forma igualitária e equilibrada, chamada de avaliação participativa transformadora (COUSINS E WHITMORE, 1998). Este processo em que todos os envolvidos podem colocar suas opiniões e fazer parte da tomada de decisão foi denominado por alguns autores como autêntica deliberação pública ou democracia deliberativa, envolvendo necessariamente uma horizontalização de poder e de conhecimento, o que é diferente de um processo em que há apenas a agregação das preferências, mantendo as desigualdades pré-existent entre os diferentes atores (AMARAL et al, 2013).

Neste contexto, vale lembrar que o termo participação é complexo e multidimensional. "A noção de participação é polissêmica e envolve diferentes perspectivas, com inserção em

campos distintos, como o da política e da produção de conhecimentos, dentre outros possíveis." (FURTADO *et al.*, 2013, p. 103) Por isso, o termo tem sido amplamente utilizado com diferentes significados, por vezes, é usado como quase uma necessidade involuntária por parte das organizações resultante de uma forte pressão social para que seus processos de gestão e avaliação sejam realizados com a participação dos *stakeholders* (CHOUINARD; MILLEY, 2018). No Brasil, onde o estabelecimento da democracia é relativamente novo, o senso de participação, principalmente no âmbito político, tem se intensificado desde a Constituição de 1988 (FURTADO *et al.*, 2013). Segundo Roche (2008), a intensificação do uso do termo e a ausência de padrões claros "para avaliar a qualidade da participação é particularmente problemática" (ROCHE, 2008, p.312).

Furtado (2011, p.6) também diferencia a avaliação participativa em três grupos, conforme o objetivo da participação, para mostrar que "sob a chancela 'participativa' podemos encontrar avaliações com perspectivas muito diferentes". A primeira delas é a política-emancipatória, a qual está centrada na diversidade e na inclusão dos públicos de interesse envolvidos e dos seus interesses, buscando promover a emancipação e valorização das capacidades dos atores. A avaliação pluralista existe quando os conflitos entre os participantes são evidentes e é necessário o envolvimento de diferentes atores para encontrar soluções direcionadas, mantendo o controle da avaliação de forma centralizada. Por fim, a avaliação pragmática tende a ser mais orientada à utilização dos resultados como forma de melhorar a eficácia de uma iniciativa, de forma mais utilitária (FURTADO, 2011).

Pode-se dizer, entretanto, que os conceitos e teorias mais atuais sobre a avaliação participativa, apesar de alertarem sobre esse tipo de abordagem prática - usada apenas como forma de legitimação -, focam os estudos no tipo de avaliação em que há a participação efetiva dos principais atores na análise de impacto, uma avaliação que "requer que as pessoas 'de fora' desistam do controle e ajam como catalisadores para os processos localmente instalados de empoderamento e desenvolvimento" (ROCHE, 2000, p.36). Tais estudos tratam a participação como uma forma de internalização e inclusão dos atores na realização da análise do impacto, trazendo equidade e diversidade para o processo de avaliação de impacto social. Este tipo de participação que será o foco deste estudo e foi denominada de participação inclusiva.

Vale destacar aqui que quando o termo inclusão é mencionado, ele indica a inclusão daqueles atores que geralmente não fazem parte do processo avaliativo, afinal, toda avaliação envolve a participação de alguns atores, mas a abordagem participativa significa envolver

aqueles que não estão financiando, conduzindo ou avaliando o projeto em si, principalmente, aqueles direta ou indiretamente afetados pelo programa.

Outro ponto que alguns autores alertam é para os riscos de uma avaliação pseudo-participativa. Um estudo realizado na Alemanha buscou avaliar os possíveis efeitos negativos de uma avaliação pseudo-participativa, isto é, uma avaliação que declara uma intenção de ser participativa, mas acaba não envolvendo os participantes na tomada de decisão. A partir de uma pesquisa experimental, os pesquisadores concluíram que o efeito da pseudo-participação é mais negativo para a avaliação do que em uma avaliação sem nenhuma participação ou em uma avaliação efetivamente participativa, uma vez que esta cria expectativas nos *stakeholders* e a não incorporação das opiniões e sugestões trazidas pelos envolvidos acaba gerando um sentimento de frustração e injustiça, confirmando a disparidade de poder existente. Os autores ainda concluíram que a avaliação pseudo-participativa pode levar à total rejeição da avaliação pelos envolvidos, sendo destrutiva para o processo avaliativo. A partir disso, os autores reforçam a importância de levantar a atenção dos avaliadores para a percepção de justiça dos envolvidos no processo avaliativo (FRONCEK; ROHMANN, 2019).

A ampla forma de utilização da abordagem participativa se dá não apenas na intensidade e com a legitimidade em que ela é aplicada, mas também nos estágios da avaliação de impacto em que ela é utilizada. A participação pode acontecer em qualquer estágio do processo: no planejamento da intervenção, na coleta e estruturação dos dados, na avaliação em si e na definição do plano de ação a partir dos resultados esperados ou encontrados (GUIJT, 2014).

Com o objetivo de delinear aplicação e uso da abordagem participativa, Cousins e Whitmore (1998) definiram três características que ajudam a diferenciar uma avaliação realmente colaborativa de uma abordagem mais técnica e pragmática:

- **Controle do processo de avaliação:** poder decisório da condução técnica da avaliação pode estar, de um lado, totalmente nas mãos do pesquisador e, de outro, nas mãos dos participantes - havendo uma gradação entre esses extremos.
- **Seleção dos *stakeholders*:** da inclusão dos grupos primários - beneficiários diretos do programa - para a inclusão de todos os grupos legítimos que são afetados de alguma forma pela intervenção.
- **Profundidade/ nível de participação:** de um processo consultivo à participação profunda dos *stakeholders* em todas as etapas da avaliação - do design até a realização da intervenção em si.

A Figura 2 abaixo ajuda a ilustrar essas três dimensões, de forma que é possível notar a independência de cada característica que, apesar de improvável, determina que as decisões podem acontecer em níveis diferentes para cada dimensão.

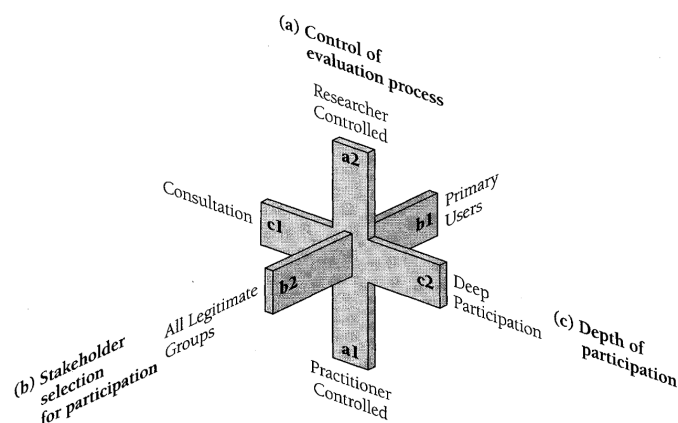


Figura 2 – Dimensões de uma avaliação colaborativa

Fonte: COUSINS, WHITMORE, 1998, p.11.

Baron e Monnier (2003) também explicitam duas das dimensões apresentadas anteriormente para os processos participativos: amplitude e profundidade (Figura 3). A primeira representa a diversidade dos públicos de interesse envolvidos, para a qual ele apresenta a escala de gradação representada pela Figura 3, e a segunda demonstra o grau de interação e intervenção dos atores sociais nas fases do processo avaliativo.

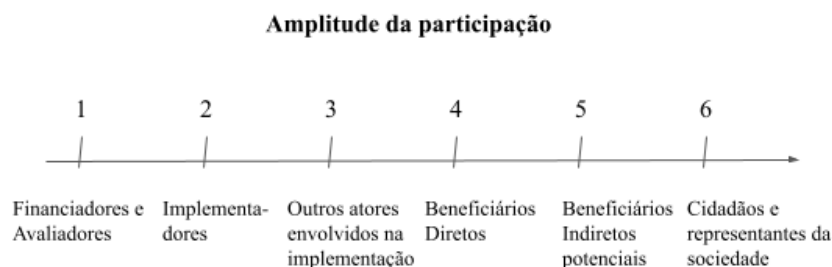


Figura 3 - Amplitude da participação em processos de avaliação

Fonte: Adaptado de Baron & Monnier (2003)

Por estas diferentes interpretações, formas de aplicação e uso da participação na avaliação de impacto social, confirma-se que a avaliação participativa não é um método único de avaliar o impacto, mas uma abordagem utilizada neste processo. Por ser um campo de estudo relativamente novo, ainda existe pouco consenso sobre quando, como e com qual profundidade a avaliação participativa deve ser aplicada (SALTER, 2010).

Em relação às razões envolvidas na escolha desta abordagem, pode-se dizer que elas envolvem questões pragmáticas, políticas, éticas, ou todas elas. Essas últimas influenciadas pela crescente demanda pela incorporação dos princípios de democracia e justiça social nos processos de gestão e avaliação de impacto social, de forma a atender melhor às exigências e às necessidades da sociedade (GUIJT, 2014; COUSINS, WHITMORE, 1998). Algo que se torna ainda mais latente no setor público e no terceiro setor por prestarem ou estarem a serviço da sociedade. No setor público, o crescente interesse em envolver diferentes públicos no processo de construção das políticas públicas se dá também pelo interesse político em tomar decisões que agradem a maioria popular (ROWE, 2000).

A abordagem participativa permite, então, a incorporação de critérios sociais e políticos que não seriam considerados apenas com uma avaliação externa e sem a participação dos principais atores envolvidos na iniciativa (AMARAL et al, 2013).

Um processo integral de avaliação participativa, segundo Kim *et al.* (2020), consegue acessar as necessidades intrínsecas e questões socioculturais de certas comunidades, que, às vezes, nem elas têm clareza ou saberiam expressar. Por isso mesmo, para ser aplicado de forma efetiva, ele requer confiança e colaboração mútua entre os participantes, o corpo técnico e a equipe facilitadora. Além disso, um método bem estruturado e sistemático da avaliação participativa pode levar ao empoderamento da comunidade e à capacitação dos indivíduos para assumirem o controle das intervenções que afetarão suas condições de vida para além do momento de realização da iniciativa.

Crishna (2006) estabelece quatro princípios para que a avaliação de impacto com a participação extensiva dos participantes afetados aconteça:

- 1) **Controle sobre a avaliação é compartilhado**, ou seja, todos os *stakeholders* envolvidos no programa possuem o mesmo controle sobre o processo de avaliação. Para isso acontecer, uma premissa essencial é acreditar que todos os envolvidos são capazes de expressar suas opiniões e tomar decisões por conta sobre suas vidas.

- 2) **Os objetivos são estabelecidos de forma colaborativa**, de forma que as necessidades e interesses de cada grupo (aqueles que financiam, os que implementam e os beneficiários) são colocados de forma igualitária e busca-se chegar a um consenso.
- 3) **Responder às dificuldades de cada grupo**, de forma a criar um espaço de aprendizagem contínua em direção à mudança.
- 4) **Processo de conscientização coletiva**, onde todos são corresponsáveis por resolver os problemas juntos e desenvolver capacidade crítica, entendendo os próprios vieses. Este processo pode ser potencializado por meio de treinamentos anteriores à avaliação, por exemplo.

Chouinard e Milley (2018) também exploram o conceito e a prática da avaliação participativa como uma forma de inclusão. Para garantir entendimento sobre o que envolve uma abordagem multidimensional da inclusão, os autores destacam quatro princípios necessários para que ela aconteça, o que eles chamam de 4Rs:

- **Reconhecimento (*Recognition*)** dos diferentes stakeholders e do valor de cada um no processo.
- **Representatividade (*Representation*)**: garantir a participação efetiva, de forma que "as vozes" dos envolvidos sejam consideradas.
- **Redistribuição (*Redistribution*)** de poderes de forma igualitária e justa.
- Respeitar os **Direitos (*Rights*)** convencionais, morais e legais dos participantes.

Ainda de forma a esclarecer o que significa uma avaliação participativa inclusiva, os autores diferenciam a inclusão na coleta de dados e no processo de avaliação, entendendo que a avaliação é efetivamente inclusiva quando os participantes são considerados no levantamento de dados e na tomada de decisão do processo de avaliação de impacto, de forma a ajudar na construção e produção do conhecimento (Figura 4).

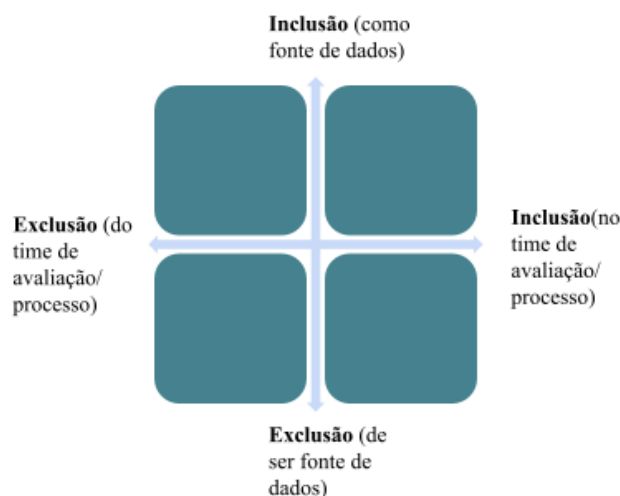


Figura 4 – Matriz de inclusão e exclusão em contextos participativos

Fonte: CHOUINARD, MILLEY, 2018. Tradução minha.

O processo de avaliação inclusivo considera toda a multidimensionalidade e complexidade de uma intervenção social, e entende o contexto cultural, social, econômico e político como extremamente relevante para o impacto nas condições de vida de determinada comunidade (CHOUINARD, MILLEY, 2018). O contexto define as condições locais em que o processo avaliativo irá acontecer, assim como traça os contornos que irão delinear o ambiente colaborativo que será construído entre os diferentes públicos envolvidos. Por sua característica complexa, multifacetada e dinâmica, entender o contexto e sua multidimensionalidade pode ajudar na definição do processo colaborativo, o nível de participação necessário e a prever melhor os resultados da avaliação (CHOUINARD; MILLEY, 2015).

Chouinard e Milley (2015) identificaram cinco principais dimensões do contexto que devem ser consideradas durante todo o processo de construção e adaptação da avaliação para que ela seja construída de forma holística e interconectada:

- **Epistêmica:** importância da co-criação no processo de avaliação e do avaliador calibrar sua posição e seu posicionamento para garantir um ambiente favorável para a co-construção de conhecimento entre pesquisadores e *stakeholders* - considerando divergências de valores e paradigmas.
- **Histórica:** entendimento de como o contexto histórico influencia dinâmicas no atual contexto da intervenção e no relacionamento entre os membros daquela localidade.

- **Cultural:** compreensão de que não há neutralidade, mas sim a influência natural do contexto cultural, normas, regras, condutas e história que envolvem cada grupo de *stakeholders*. Avaliadores devem questionar a validade multicultural da avaliação sendo realizada e tomar cuidado para que seus padrões e valores não estejam incluindo e/ ou excluindo alguns grupos da avaliação.
- **Econômica/ organizacional:** compreensão das estruturas organizacionais presentes, políticas, agendas comunitárias, entre outros elementos, e o quanto estas podem facilitar ou dificultar algumas dinâmicas do processo participativo.
- **Política:** entender e considerar processos políticos de decisão e relações políticas existentes (poder, privilégios, democracia), assim como barreiras ou vieses de inclusão/exclusão.

Tais dimensões do contexto reforçam que a abordagem participativa pode trazer como benefício não só a inclusão dos impactos mais relevantes para os *stakeholders*, mas também a criação de um ambiente propício para a incorporação do pluralismo social e de um espaço de aprendizagem social, de forma a promover a "democratização do conhecimento e a transparência da ação pública" (CARVALHO, 2007, p. 92). Uma avaliação efetivamente participativa propicia um processo reflexivo e socializado entre os envolvidos que os empodera na sua capacidade de gerar os resultados esperados durante e depois da implementação do programa de impacto.

Este tipo de abordagem encontra-se em convergência com a avaliação em desenvolvimento (*developmental evaluation*), defendida por Patton (GUIJT *et al.*, 2012), quem apresenta uma abordagem não-linear para a avaliação, entendendo que existem programas sob condições de alta complexidade (em ambientes emergentes, não-lineares, dinâmicos, incertos, evolucionários e adaptativos) que exigem um tipo de avaliação que se adapte ao contexto e não se feche a um modelo único, abrindo espaço para a inovação. Em tais contextos, a avaliação participativa muitas vezes faz sentido, pois a diversidade de ideias e percepções trazidas por diferentes públicos de interesse ajuda a avaliar a realidade complexa do ambiente e promover resultados de impacto efetivos.

Por fim, é importante pontuar que a avaliação participativa é diferente do conceito de gestão participativa. Apesar de ambos promoverem a participação de uma diversidade maior de *stakeholders* no processo de tomada de decisão da organização, a gestão participativa acaba sendo utilizada bastante no meio corporativo para caracterizar um modelo mais descentralizado de gestão no qual os colaboradores têm o mesmo poder de influência nas decisões que os cargos

mais altos na hierarquia (PEREIRA; LEITE, 2005), uma forma de conciliar interesses divergentes de forma eficaz (AMARAL et al, 2013). A avaliação participativa além de ter um foco no processo de avaliação de impacto social, ou seja, um olhar para os resultados intermediários e finalísticos de iniciativas de impacto, ela também busca incluir não só os públicos internos, mas também os beneficiários externos à organização que serão direta ou indiretamente afetados pelas iniciativas. Entretanto, pode-se dizer que a avaliação participativa depende de uma gestão mais colaborativa e descentralizada, uma vez que dificilmente uma avaliação será efetivamente participativa se a alta gestão for caracterizada pela centralidade administrativa (FURTADO, 2011).

2.2.1 Comparação da Avaliação Participativa com a Avaliação técnica de Impacto

Dennis R. Becker *et al.* (2004) ao comparar a abordagem participativa com a abordagem técnica de avaliação de impacto afirmam que, enquanto na segunda existe um paradigma positivista, no qual o papel do avaliador é de observador, na primeira, o avaliador é o facilitador das experiências e dos conhecimentos dos indivíduos diretamente afetados.

A avaliação técnica busca promover a objetividade científica, se fundamenta em indicadores pré-determinados de sucesso para coletar e gerar conhecimento e planejar a pesquisa (ROESCH, 2002). Já a avaliação participativa considera o conhecimento local para definir os indicadores de sucesso, de forma a incorporar as demandas e necessidades reais dos públicos afetados. Segundo Chouinard (2013), uma abordagem exclusivamente técnica pode deixar de lado contextos locais e visões culturalmente relevantes para o sucesso da intervenção que apenas um processo colaborativo é capaz de trazer.

Outros pontos que diferenciam as duas abordagens são a escala e as motivações para a realização da avaliação. Quanto ao primeiro elemento, pode-se dizer que a avaliação participativa, geralmente, é realizada em menor escala, pois o envolvimento de diferentes públicos demanda tempo e esforço, tornando o processo mais longo e com as etapas avaliativas acontecendo com maior frequência. A avaliação técnica pode ser realizada em maior ou menor escala, se utilizando de métodos quantitativos e/ou qualitativos. Quanto às motivações, a abordagem técnica busca medir o sucesso de determinada intervenção, muitas vezes, procurando uma relação de causalidade entre a intervenção realizada e um grupo controle. Ela

é frequentemente utilizada para definir se determinado investimento deve ou não continuar. Por outro lado, a abordagem participativa tem entre seus objetivos incorporar, na iniciativa de impacto, o conhecimento local no desenho e nas tomadas de decisão, assim como empoderar a comunidade local do processo avaliativo de forma a perenizar o efeito gerado (ROESCH, 2002).

Chouinard (2013) identificou algumas áreas que explicitam as diferenças e tensões entre as duas abordagens, conforme Quadro 1.

	Abordagem	
Áreas	Participativa	Técnica
Relacional	Avaliadores e <i>stakeholders</i> estão interconectados, construindo juntos o conhecimento que direciona a avaliação. Existe uma relação de confiança. Papel do avaliador é de facilitar a participação dos diferentes atores envolvidos	Relações formais entre os avaliadores e os <i>stakeholders</i> , baseadas em identidades econômicas. Avaliador com um papel mais independente e com objetivo de trazer resultados rápidos e objetivos
Epistemológico	Conhecimento é estabelecido a partir do construtivismo social. Está conectado ao contexto cultural, político, social e histórico daquela comunidade. Conhecimento multifacetado e multidimensional.	Conhecimento é tratado como mercadoria, algo que pode ser coletado e acumulado por meio de métodos e pesquisas científicas.
Pedagógico	Aprendizagem envolve interação social e processo dialógico entre os participantes. Processo como uma ferramenta educativa para aumentar a capacidade instalada e o diálogo entre os participantes.	Aprendizagem está focada no processo de coleta de dados, aplicação dos métodos e avaliação dos resultados. Avaliação que visa acompanhar progresso e desempenho de acordo com os objetivos estabelecidos.
Contextual	Influência do contexto a nível micro - preocupações e interesses da comunidade - e a nível macro - contexto sociopolítico.	Influência do contexto a nível macro, que tem efeito sobre as métricas e padrões universais.
Político	Responsabilização como um princípio democrático que implica uma responsabilidade compartilhada.	Foco no controle, monitoramento interno e <i>compliance</i> .
Metodológico	A seleção do método é feita de forma colaborativa pelos participantes, sendo ela eclética e flexível.	Métodos são pré-estabelecidos e se utilizam de métricas e indicadores de sucesso pré-definidos. Metodologia é geralmente quantitativa.

Organiza- cional	Demanda uma cultura organizacional que suporte as demandas de tempo, recursos, compartilhamento de informações e o processo colaborativo de avaliação.	Estrutura mais hierárquica e burocrática, com um controle central e direcionada por princípios de eficiência e efetividade.
---------------------	--	---

Quadro 1 - Comparação da abordagem participativa com a técnica

Elaborado pela autora. Adaptado de Chouinard, 2013

É válido notar que cada abordagem possui características específicas que apesar de divergentes podem também ser utilizadas de forma complementar. Ou seja, uma abordagem não exclui a outra. Terrapon-Pfaff *et al* (2017) aponta algumas fraquezas em cada tipo de abordagem que podem interferir na definição da significância do impacto realizado. Por exemplo, para a abordagem técnica, a não incorporação de aspectos sociais relevantes para os grupos afetados, e para a abordagem participativa, o risco de que os resultados produzidos estejam carregados de vieses. Considerando isto, os autores destacam a complementaridade das duas abordagens para aumentar a significância do impacto, de forma a utilizar os conhecimentos técnicos e locais disponíveis.

2.2.2 Escada da Participação

Ao falar de participação, considera-se relevante abordar o conceito da escada da participação, apresentado originalmente por Arnstein (1969), e explorada posteriormente por diversos autores. Para o autor seminal, a participação é a "redistribuição de poder que permite aos cidadãos *have-not*, excluídos dos processos políticos e econômicos, serem deliberadamente incluídos no futuro" (ARNSTEIN, 1969, p.216, tradução minha). A escada da participação surge para mostrar de forma simplificada os diferentes níveis de participação existentes em um processo de implementação de um projeto ou programa. Simplificada, pois o autor aponta que na prática existem muitos degraus a mais, sobreposições entre os degraus ou marcações menos exatas. Da mesma forma, é possível que os diferentes grupos de interesses sejam envolvidos com níveis de participação diferentes entre si (ARNSTEIN, 1969).

A Figura 5 ilustra a escada da participação apresentada por Arnstein (1969) que contém oito degraus e classifica os níveis de envolvimento em três grandes grupos: a não-participação, os degraus de tokenismo e os degraus de poder do cidadão. Os níveis mais baixos de

participação, Manipulação e Terapia, são formas de manipular ou educar os participantes para os interesses dos avaliadores. A camada intermediária, do tokenismo, envolve formas de fazer concessões superficiais aos grupos de interesse, muitas vezes, os minoritários e mais vulneráveis. A participação entra muito mais como um instrumento de coleta de dados. O último grupo, representado por diferentes graus de participação cívica, envolve a redistribuição de poder e é composto por três níveis, do menor ao maior nível de participação:

- Parceria: existe negociação entre os cidadãos e quem controla o poder. O poder é redistribuído, geralmente, por pressão dos próprios cidadãos.
- Delegação de poder: grupos de interesse têm a maioria das "cadeiras" nas instâncias responsáveis pela tomada de decisão.
- Cidadãos detém o controle: os grupos de interesse possuem de fato o controle do processo de tomada de decisão.

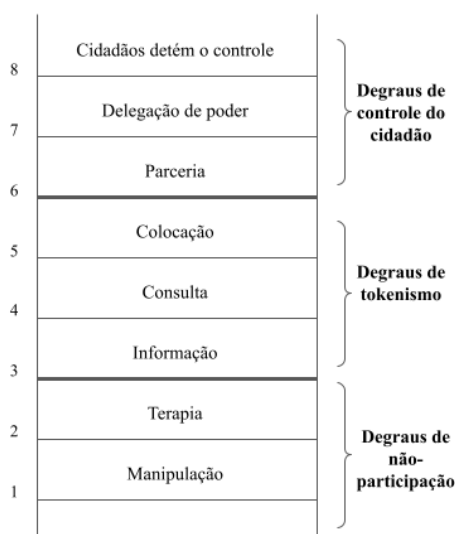


Figura 5 - Escada da Participação I

Fonte: ARNSTEIN, 1969, tradução minha

Outro autor que apresentou uma alternativa à escada da participação apresentada acima foi Choguill (1996). Ele criticou o modelo de Arnstein por representar mais os países desenvolvidos e propôs uma revisão das terminologias de forma que considerasse o contexto de países subdesenvolvidos. Choguill (1996) argumentou que as questões que envolvem a participação nestes países não são apenas políticas e financeiras, mas também técnicas e motivacionais. Por isso, sugere a mudança do termo participação do cidadão para participação

da comunidade, entendendo que cidadãos representam indivíduos e não, necessariamente, o interesse de toda uma comunidade. O foco da sua proposta está nos diferentes níveis de colaboração entre o governo e a comunidade.

A proposta de escada apresentada por Choguill (1996) se divide em quatro grandes grupos: negligenciamento, rejeição, manipulação e suporte, representados na Figura 6. A começar pelo total negligenciamento da comunidade, ela acontece quando o governo não olha para as necessidades da população local. Neste caso, a comunidade geralmente trabalha com as ONGs locais para terem suas vozes e direitos representados. Interessante notar que nos níveis mais baixos, mais relevante é o papel da sociedade civil em representar as comunidades locais e, principalmente, em trazer processos avaliativos representativos e colaborativos, de forma a não cometer o mesmo erro do governo. As camadas que vem a seguir são formas de disfarçar a participação, com uma abordagem de pseudo-participação ou no caso extremo, evitando e ignorando a participação da comunidade, o que pode levar ao surgimento do autogerenciamento (nível mais baixo de participação) como uma forma de reação. No topo da escada, estão as formas de suporte, em que os governos apoiam e valorizam a participação dos cidadãos nos processos de decisão (CHOGUILL, 1996).

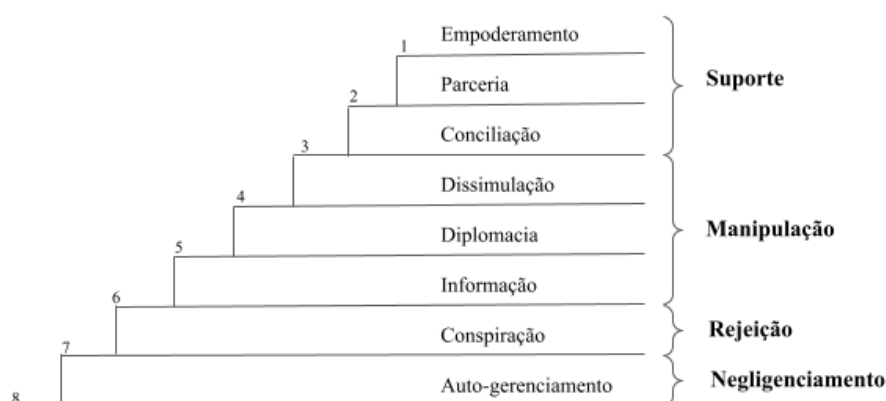


Figura 6 - Escada da Participação II

Fonte: CHOGUILL, 1996, tradução minha

As teorias e os casos práticos que serão apresentados neste estudo abordam a participação dos últimos degraus da escada de ambos os modelos mencionados, ou seja, uma participação onde há um certo poder e controle dos grupos de interesse nas decisões da

avaliação de impacto. Ainda sim entende-se a importância de diferenciar os diferentes níveis de participação, pois mesmo os casos práticos avaliados na revisão sistemática mostram que varia muito o nível de participação em cada caso prático de avaliação participativa, sendo impossível determinar um único grau padrão para esta abordagem.

Vale destacar também que a redistribuição de poder que se encontra presente nos processos avaliativos participativos significa não apenas que o poder de decisão é compartilhado com os beneficiários, mas também que o corpo técnico envolvido e os facilitadores têm um papel relevante em garantir uma estrutura lógica e dinâmicas para a condução deste processo colaborativo.

2.2.3 Métodos de Avaliação Participativa

Como já mencionado, a avaliação participativa é considerada uma abordagem para analisar o impacto de um programa e não um método específico de avaliação. Justamente por isto, para a sua aplicação é possível se utilizar de diferentes métodos de pesquisa, não se restringindo a métodos ou técnicas específicas (GUIJT, 2014). O que se pode observar pelos casos práticos que serão apresentados mais adiante é que todos os estudos participativos fizeram o uso de métodos qualitativos, com uma quantidade menor se utilizando também de métodos quantitativos, mas sempre de forma complementar à análise qualitativa. Segundo Creswell (2007, p.35), as técnicas qualitativas são utilizadas quando o pesquisador "faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas [...] ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias [...] ou em ambas", com o objetivo de produzir as dimensões da avaliação a partir dos dados coletados.

Muitos dos autores que defendem a avaliação participativa criticam o uso predominante dos métodos chamados de "padrão ouro" nas avaliações de impacto, que buscam comparar o efeito com e sem intervenção por meio de métodos experimental e quasi-experimental. Tal predominância revela que ainda persiste a crença de que apenas as avaliações de impacto que fazem o uso de tais métodos são aquelas com credibilidade e rigorosidade científica (Jones, 2009). Por focar em um modelo único que possa prever resultados com antecedência de forma quantificável, adotar o "padrão ouro" limita avaliar impactos inesperados e a necessidade de flexibilidade para analisar ambientes complexos e multidimensionais. Segundo Patton (2014),

as avaliações tradicionais, as quais ele chama de formativa e somativa, buscam encontrar um modelo único que bloqueiam o caminho para a inovação, pois acabam não se adaptando à realidade complexa dos programas.

Neste sentido, entende-se que os programas de impacto que envolvem diversos beneficiários se encaixam nessa realidade complexa, exigindo flexibilidade e adaptabilidade para avaliar como cada intervenção afeta determinadas comunidades e como ela é percebida pelas mesmas. Isso significa ser necessário identificar os métodos de avaliação mais adequados para cada programa e para cada objetivo de avaliação ao invés de seguir métodos pré-determinados que atendam a um pensamento tradicional de avaliação.

Nesta seção, busca-se abordar alguns métodos de aplicação da avaliação participativa de impacto social que foram utilizados nos estudos de casos que serão apresentados a seguir. O objetivo é identificar pontos em comum na aplicação da abordagem participativa e que são relevantes para a construção do framework prático de implementação. A ideia aqui não é fazer uma lista exaustiva dos métodos existentes, mas explorar as características e os elementos comuns entre eles.

Abaixo, o detalhamento destes métodos e suas características:

- **IFC (Fórum Interativo Comunitário):** método qualitativo que se baseia nos julgamentos pessoais dos públicos participantes (não técnicos) para realizar a avaliação do impacto gerado, focando na identificação de indicadores e na análise do impacto. Se utiliza de uma abordagem mais indutiva. O papel do corpo técnico neste método é de nivelar conhecimento, facilitar as discussões e sistematizar os pontos trazidos pelos participantes (BECKER, Dennis R. *et al.*, 2012). O principal risco deste método é a existência de vieses (BECKER, Dennis R. *et al.*, 2004).
- **CBPR (Pesquisa Participativa baseada na Comunidade) ou CBPAR (Pesquisa de ação Participativa baseada na Comunidade):** método qualitativo e colaborativo em todas as fases da pesquisa que busca promover a inclusão e equidade dos participantes, que são envolvidos de forma igualitária junto aos membros técnicos (WARD et al, 2018). Busca promover a capacitação dos participantes e impulsionar a sustentabilidade dos programas por meio da mobilização e do empoderamento das comunidades locais (SCARINCI, 2009). É um método que estimula a participação ativa dos participantes por meio de uma comunicação transparente, confiança mútua, processo de aprendizagem social e compartilhamento de poder (KIM, 2020). Foi o método mais encontrado nos estudos de casos mapeados e selecionados na fase de revisão

sistemática.

- **MST (Teoria dos Múltiplos Públicos de Interesse) ou MCDA (Análise de Decisão multi-critérios):** método misto (qualitativo e quantitativo) utilizado para apoiar decisões em processos avaliativos que envolvam diversos públicos de interesse. É um método que se utiliza de técnicas de análise de dados, julgamentos pessoais e sistematização de resultados para lidar com conflitos sociais e estruturar um *ranking* de impactos para a avaliação. Busca promover o diálogo entre os diferentes públicos de interesse, ao mesmo tempo que envolvê-los no processo decisório (ORTIZ et al, 2018).
- **DSC (Discurso do Sujeito Coletivo):** método misto (qualitativo e quantitativo) que se utiliza de discursos individuais para construir

uma noção coletiva sobre determinados assuntos, a partir da concatenação de fragmentos discursivos que se complementam, ou que se contrapõem, mas que são compartilhados com indivíduos que integram um mesmo grupo, de modo a constituir a sua essência, ou seja, as Representações Sociais. (CRUZ, 2016, p.69).

É também quantitativa, pois a agregação de discursos gera dados numéricos que representam opiniões relativas a um coletivo de indivíduos. A unificação de tais dados pode acontecer com o apoio de um software para mensurar as opiniões e para melhor estruturar as visões identificadas, com suas semelhanças e diferenças (CRUZ, 2016).

A escolha dos métodos envolve também a definição das técnicas de pesquisa para a aplicação do método. Apesar de alguns dos métodos mencionados anteriormente já direcionarem para o tipo de técnica a ser utilizada, foi possível observar algumas técnicas mais comuns à abordagem participativa. Como forma de obter opiniões e julgamentos individuais de diferentes grupos de interesse são comuns técnicas como questionários, entrevistas em profundidade e entrevistas semiestruturadas. Ao mesmo tempo, como forma de promover discussões a partir das opiniões individuais, buscar convergência de visões e um entendimento coletivo a partir de indivíduos foram adotadas técnicas como *focus group*, fóruns de discussão, *workshops*, formação de grupos de trabalho e, em sua maioria, facilitada por agentes neutros à avaliação.

É possível observar que os métodos apresentados acima apresentam em comum o uso de processos e técnicas para envolver e engajar os participantes não técnicos e promover uma participação efetiva, ou seja, com contribuições autênticas. Nos métodos mencionados, a forma de promover a participação dos públicos de interesse busca alcançar um efeito longo-prazo, uma vez que capacita os beneficiários e os empodera dos impactos dos programas. Além disso, é evidente que o método qualitativo se torna necessário para capacitar, formar, promover o debate e buscar convergências entre os públicos de interesse em relação aos impactos esperados. Por isso, em um contexto em que a avaliação participativa é incipiente pode-se dizer que o uso de métodos qualitativos se torna necessário para que os julgamentos pessoais possam ser traduzidos em um coletivo de ideias que representa determinado grupo e que seja amenizado de viés. Isso não quer dizer que não se pode também fazer o uso de métodos quantitativos para se somar à avaliação, mas o que se pode observar pelos casos práticos é que ela acaba sendo posterior e complementar à análise qualitativa.

Outra característica importante dos métodos apresentados é a forma como ele é aplicado, permitindo um certo nível de adaptabilidade. É possível notar que a descrição dos métodos detalha mais as premissas que cada método segue e não entrega uma estrutura pronta para a utilização do método. Isso porque os métodos participativos precisam entregar flexibilidade para que o processo seja construído de forma conjunta com os participantes.

Portanto, pode-se dizer que o que define uma avaliação participativa não é o método, mas os componentes envolvidos na aplicação do método, como a seleção e a profundidade dos participantes, assim como os princípios utilizados para a realização da avaliação. Além disso, definir o método envolve também alinhamento e conciliação com os grupos de decisão, como os investidores, os financiadores e os gestores da organização.

2.2.4 A Avaliação Participativa no Terceiro Setor

Como mencionado anteriormente, a prática de avaliação de impacto pelo terceiro setor ainda é recente, tendo suas raízes infiltradas no setor público e nas ciências comportamentais. Tal herança determinou a forma como a avaliação tem sido implementada neste setor e os princípios que guiam a forma de fazer avaliação. Por outro lado, as organizações filantrópicas encontraram suas próprias razões para seguir praticando avaliações, que vão desde prestar

contas dos seus resultados para os públicos de interesse até mensurar o sucesso e monitorar a qualidade do trabalho (DEAN-COFFEY; CASEY; CALDWELL, 2014).

Entre as razões, destaco aqui a responsabilidade e o compromisso que organizações sem fins lucrativos têm com os beneficiários de suas iniciativas. Apesar disso, tais públicos de interesse pouco são envolvidos no processo de definição dos objetivos e avaliação dos resultados. Isso é comprovado pela pouca literatura existente sobre a aplicação da avaliação participativa em organizações do terceiro setor, apesar da relevância e prioridade que isto poderia ter neste setor.

Da mesma forma, foram poucos os casos práticos encontrados de aplicação da avaliação participativa em organizações do terceiro setor. Por isso, este estudo tem como objetivo, a partir de uma revisão sistemática de literatura com estudos de casos que fizeram o uso da abordagem participativa em avaliações de impacto, validar e explorar elementos que facilitam e promovem a utilização deste tipo de avaliação com organizações da sociedade civil.

2.3 Novas abordagens: a Avaliação Democrática e a Avaliação Equitativa

Com a expansão da adoção da avaliação de impacto por diversos segmentos e organizações, têm surgido novas abordagens, métodos e técnicas de avaliação que buscam se adaptar aos desafios atuais e à complexidade do ambiente em que estão inseridas. Neste sentido, é possível citar duas novas abordagens: a avaliação democrática e a avaliação equitativa.

A primeira delas é considerada uma abordagem “a favor de uma cidadania ativa”, a qual inclui os cidadãos como gestores e avaliadores do programa. A avaliação democrática promove a participação do “maior número possível dos diferentes agrupamentos, atores e outros implicados, direta ou indiretamente, conhecidos e não conhecidos e em formas que permitem a responsabilização, a transparência, a comunicabilidade e a co-determinação” (SPINK, 2017, p.255). Assim como a avaliação participativa, para acontecer, a abordagem democrática demanda redistribuição de poder e processos/ técnicas horizontais de avaliação. Talvez, a principal diferença comparada com a avaliação participativa é o foco em reduzir as barreiras de exclusão e os mecanismos de desigualdade. Por este motivo, é possível que ele seja um processo ainda mais aberto, no qual se busca intencionalmente dar voz àqueles mais vulneráveis ou com menor poder de influência naquele determinado programa (SPINK, 2017).

Seguindo valores similares ao da avaliação democrática, a avaliação equitativa surge como forma de alinhar a avaliação com os princípios da Associação Americana de Avaliação (AEA) quanto às competências culturais: "reconhecer a complexidade da identidade cultural, reconhecer as relações de poder existentes, reconhecer e eliminar os vieses de linguagem e estabelecer métodos culturalmente apropriados" (DEAN-COFFEY; CASEY; CALDWELL, 2014, p. 82, tradução minha), ao longo de todo o processo avaliativo.

Jara Dean-Coffey (2018), precursora da avaliação equitativa, afirma que este tipo de avaliação é especialmente relevante para as organizações filantrópicas, pois muitas delas têm colocado a equidade no centro da organização, e isso tem refletido em mudanças no seu ambiente interno e externo. Entretanto, uma área que ainda se mantém intocada é a de avaliação. "Uma nova forma de fazer avaliação se torna particularmente crítica para aquelas fundações engajadas em um trabalho a serviço da equidade" (DEAN-COFFEY, 2018, p.534, tradução minha). Para essas organizações, adotar uma avaliação equitativa significa ser coerente com seus valores e missão e implementar avaliações culturalmente responsáveis.

O objetivo da avaliação equitativa é trazer a equidade para o centro da avaliação de impacto, da concepção ao monitoramento e sistematização dos resultados, de forma a avaliar os efeitos positivos e negativos para os grupos mais vulneráveis, buscando entender o que está ajudando a acelerar ou reduzir as desigualdades sociais existentes. Isso significa reconhecer que a lente de equidade para a avaliação ajuda a construir a visão do que se espera atingir como resultado com determinado programa, entender a importância do compromisso da liderança com a equidade e adaptar a forma de fazer avaliação para incluir equidade em todas as etapas e entre todas as pessoas que irão participar do processo (DEAN-COFFEY; CASEY; CALDWELL, 2014).

Jara Dean-Coffey (2018) destaca que para que a avaliação equitativa aconteça de forma efetiva é necessário que as organizações filantrópicas tenham os recursos necessários para tal, o que inclui a capacitação dos colaboradores responsáveis por planejar e conduzir a avaliação, tempo, investimento e vontade política. Para além disso, o ambiente precisa ser participativo e colaborativo entre os diferentes públicos de interesse.

Pode-se dizer que a avaliação equitativa necessariamente é participativa, porém a avaliação participativa não necessariamente é equitativa. A principal diferença é que a avaliação equitativa prioriza a inclusão dos grupos mais vulneráveis e marginalizados, de forma a criar um ambiente equitativo, enquanto na avaliação participativa o foco está em incluir os grupos

de interesse mais afetados pela iniciativa de impacto, os quais, não necessariamente, são os mais vulneráveis.

Apesar desta sobreposição dos conceitos na prática, decidiu-se neste estudo focar o olhar na avaliação participativa. É interessante observar que adotar a abordagem participativa se torna um passo importante e meio caminho percorrido para a inclusão de outras lentes na avaliação, como a da equidade e justiça social.

3. QUESTÃO DE PESQUISA

A revisão teórica levou à definição do domínio substantivo do estudo, o qual tem a seguinte pergunta de pesquisa como foco: *Como a avaliação participativa pode ser aplicada de forma prática na avaliação de impacto de iniciativas do terceiro setor?*

A definição da pergunta de pesquisa se utilizou da combinação da técnica de *neglect spotting*, ou identificação de algo negligenciado, com a técnica de *application spotting*, identificação de uma nova aplicação, uma vez que estuda um tema ainda pouco explorado na literatura existente (brasileira), buscando da triangulação da revisão da literatura, da sistematização de estudos de casos já publicados e entrevistas com organizações da sociedade civil, propor uma nova abordagem para a avaliação de impacto para iniciativas do terceiro setor, com uma proposta de aplicação prática para o uso da avaliação participativa (SANDBERG; ALVESSON, 2010).

Para alcançar este objetivo, espera-se também atender aos seguintes objetivos específicos:

- Investigar as diferentes teorias sobre as características e os princípios da avaliação participativa.
- Explorar as principais motivações para o uso da avaliação participativa: uma forma de legitimação ou inclusão?
- Analisar e sistematizar publicações com estudos de caso de uso da avaliação participativa de forma a identificar os pontos fortes e pontos fracos da sua implementação.
- Identificar as boas práticas de implementação das publicações selecionadas.
- Avaliar e validar as barreiras e os riscos para a adoção da abordagem participativa.
- Explorar as vantagens e desvantagens desta avaliação com organizações do terceiro setor e avaliar os elementos propostos em um *framework* para este setor.
- Apresentar um *framework* e propor um guia de implementação da avaliação participativa para iniciativas de impacto de organizações do terceiro setor.

4. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo explorar e identificar elementos para uma aplicação prática e efetiva da avaliação participativa em iniciativas do terceiro setor, os quais tomaram a forma de um *framework* de implementação. Para isso, a pesquisa se utilizou da abordagem qualitativa exploratória e explicativa, se utilizando da técnica de triangulação para ampliar as perspectivas e fonte de dados do estudo, de forma a aumentar a confiança dos dados encontrados e propostos no *framework*. A triangulação envolveu a revisão bibliográfica, combinada com uma revisão sistemática da literatura de casos de avaliação participativa, entrevistas semiestruturadas com organizações do terceiro setor e uma breve análise documental para propor um guia de implementação. O guia será formado pelo *framework* revisado no capítulo 6 e os dez aprendizados práticos mais relevantes voltados ao terceiro setor, apresentados na Conclusão, capítulo 9. Neste capítulo em questão, serão detalhados o desenho de pesquisa e o procedimento utilizado para chegar nos resultados que respondem à questão da pesquisa.

4.1 Desenho de pesquisa

O desenho deste estudo usou como referência os domínios de Brinberg and McGrath (1985) para a elaboração da estrutura de pesquisa: domínio subjetivo, conceitual e metodológico. Segundo os autores, cada domínio possui três níveis: os elementos, as relações entre esses elementos e o contexto em que eles estão inseridos. Os domínios ajudam a planejar, executar e aprimorar a pesquisa conforme eles são combinados entre si. O primeiro destes domínios, o subjetivo, é o mais intangível e fundamental, envolve aquilo que se tem como objeto de estudo, são elementos ou fenômenos que estão em formação, em observação no estudo. O domínio conceitual é representado por constructos, teorias que guiam a análise da pesquisa. Já o domínio metodológico são os métodos e técnicas utilizadas para representar as teorias e conceitos, e observar o fenômeno no estudo.

No estudo em questão, o domínio subjetivo tem como objeto central explorar elementos e princípios para uma aplicação prática da avaliação participativa em iniciativas do terceiro

setor. Por ser um tema relativamente novo no ramo da avaliação de impacto³, com pouca sistematização para o seu uso e ainda poucos casos realizados pelo terceiro setor - o que se pôde comprovar pela procura recortada nas bases de busca -, o objetivo do estudo é cobrir essa lacuna, trazendo argumentos e estrutura para o uso e a implementação da avaliação participativa por organizações do terceiro setor.

O objetivo do recorte do estudo em organizações do 3o setor se dá pelas seguintes razões:

- Setor que vem sofrendo pressão para aumentar a transparência e institucionalização dos seus processos de avaliação
- Apesar de ser um setor de relativa confiança no contexto brasileiro (EDELMAN, 2020), o atual cenário de desinformação vem ampliando a desconfiança em relação à sua atuação e, assim, a necessidade de mecanismos e métodos participativos.
- Pela natureza do seu negócio, é possível avaliar e propor um método de avaliação participativa que tenha como único e principal objetivo o impacto social - apesar de haver sim outros interesses envolvidos -, excluindo o viés predominantemente financeiro para a análise dos resultados finais.
- Setor de atuação da pesquisadora que permite uma maior facilidade de entrada e acesso a atores-chave para a realização das entrevistas.

Para se aprofundar no fenômeno da avaliação participativa no terceiro setor, foram utilizados como domínio conceitual as teorias de avaliação de impacto social, avaliação participativa e avaliação equitativa, esta última como forma de pincelar uma nova abordagem que tem ganhado destaque. As teorias de avaliação participativa foram aprofundadas e alguns recortes foram feitos, tais como o entendimento de suas características, de seus princípios, da escada da participação, das dimensões do contexto participativo e de alguns métodos de avaliação participativa.

A partir desta revisão bibliográfica, foi definido o domínio metodológico do estudo: a abordagem qualitativa exploratória e explicativa com o uso da técnica de triangulação de dados.

O método de pesquisa utilizado foi a qualitativa, uma vez que buscou trazer uma perspectiva interpretativa na análise dos dados e das informações exploradas, se utilizando de métodos dinâmicos e emergentes a partir da literatura revisada e da coleta de dados

³ Cerca de 70% das publicações encontradas com as palavras-chave definidas eram do período de 2010 até 2021.

(CRESWELL, 2007). O presente estudo foi, entretanto, emergente e configurado conforme o progresso da análise dos dados e informações disponíveis, com uma estrutura pré-determinada de pesquisa, porém flexível e adaptável (CRESWELL, 2007; GRZYBOWSKI *et al.*, 2007). Como exemplo, a revisão sistemática não foi planejada de antemão, mas emergiu a partir da investigação bibliográfica.

Em uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados acontece diante do reconhecimento de uma realidade construída socialmente, a qual sofre influência do investigador e do contexto que circunda a investigação (DENZIN, 2006; GRZYBOWSKI *et al.*, 2007). Entretanto, pode-se dizer que a análise realizada se baseou nas informações disponíveis na literatura que, por sua vez, carregavam a interpretação e visão do(a) pesquisador(a) que realizou originalmente o estudo e os dados foram analisados pelo olhar desta pesquisadora que aqui escreve. “O fator humano é a maior força e a fraqueza fundamental de uma pesquisa e análise qualitativa.” (PATTON, 1990, p. 372, tradução minha) Portanto, é importante reconhecer a influência e o reflexo de cada pesquisador na forma como o estudo foi moldado, o que é característico de uma pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007).

A abordagem da pesquisa qualitativa foi exploratória e explicativa. Exploratória, pois a pesquisa buscou analisar, desenvolver e estruturar conceitos e ideias que ajudassem a delimitar a investigação do estudo e que respondessem a problemas e hipóteses específicos sobre o tema (GIL, 2008). Ao mesmo tempo, a pesquisa buscou “identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2008, p.28), por meio da estruturação do *Framework* de implementação da avaliação participativa, por isso ela também é explicativa.

Para responder à pergunta de pesquisa, o estudo se utilizou da técnica de triangulação como forma de validação interna dos resultados, ainda sim reconhecendo e entendendo as limitações que cada fonte de dado e análise traz para a pesquisa (detalhadas no capítulo 8).

A triangulação é considerada uma técnica de validação ou aprimoramento da pesquisa qualitativa, utilizada para aumentar a credibilidade e confiança dos dados utilizados a partir do uso de diferentes métodos, fontes de dados ou pesquisadores (BLOOR, 2011; SANTOS *et al.*, 2020). Apesar de não haver um consenso sobre o que significa validação no contexto da pesquisa qualitativa, alguns autores mencionam este termo como forma de entender e explicar algo em um contexto social complexo. A triangulação é então considerada uma forma de validação por diversos autores, pois ela se utiliza de diferentes perspectivas para diminuir os vieses que poderiam existir se os resultados fossem obtidos a partir de uma única fonte de dados (PYETT, 2003; BLOOR, 2011).

Neste estudo, a triangulação foi utilizada para contrastar e comparar informações relacionadas às práticas da avaliação participativa por meio de diferentes fontes de dados e técnicas de pesquisa, de forma a convergir em uma proposta de implementação da avaliação participativa. A triangulação envolveu uma revisão bibliográfica com foco na teoria da avaliação participativa, uma revisão sistemática de publicações que abordam casos práticos de avaliação participativa, entrevistas semiestruturadas com organizações do terceiro setor que praticam a avaliação participativa (duas organizações que praticam e uma que não pratica para comparar os resultados) e análise documental de relatórios de avaliação participativa realizada por essas organizações. Dessa forma, para além da revisão de literatura pode-se dizer que, para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Ainda em relação ao desenho de pesquisa, buscou-se fazer uma abordagem indutiva, isto é, gerar padrões de significados e uma estrutura lógica para o uso e a aplicação da avaliação participativa a partir do estudo de pequenas amostras de análise que leva em consideração o contexto no qual se está aplicando a pesquisa (SAUNDERS, 2019).

O paradigma de pesquisa, por sua vez, foi interpretativo, de modo que a pesquisadora buscou coletar e analisar o que entendeu como relevante para a sua questão de pesquisa (SAUNDERS, 2019).

A Figura 7 resume os principais aspectos do desenho desta pesquisa.

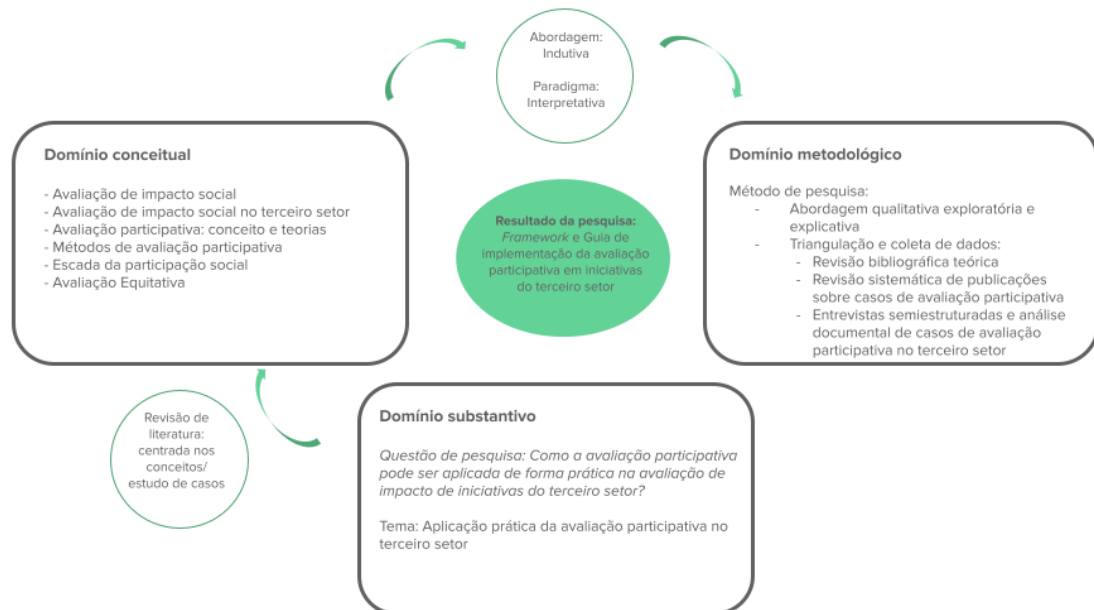


Figura 7 - Domínios da pesquisa

Fonte: Elaboração própria. Modelo de Brinberg and McGrath (1985)

4.2 Procedimento metodológico

As etapas do procedimento metodológico envolveram a revisão bibliográfica, revisão sistemática de literatura, o desenvolvimento do *framework* de implementação de avaliação participativa, a condução de entrevistas semiestruturadas com organizações do terceiro setor e uma análise documental dos sites e relatórios de avaliações já realizadas por essas mesmas organizações. Por fim, a triangulação da revisão de literatura, das entrevistas semiestruturadas e análise documental permitiu o aprimoramento do *framework*, resultando em um guia de implementação da avaliação participativa para iniciativas do terceiro setor, o qual é apresentado nos capítulos 6 e 7, junto com a análise das entrevistas e documental, e a Conclusão do trabalho.

A Figura 8 esquematiza o procedimento metodológico que será apresentado a seguir. Apesar das etapas serem apresentadas de forma linear, é importante mencionar que o trabalho não foi realizado desta forma, uma vez que para a realização da triangulação das fontes e coletas de dados foi necessária a constante revisão e aprofundamento de cada etapa, conforme o andamento do estudo.

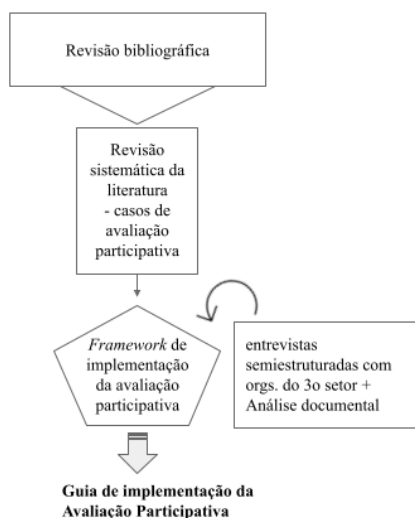


Figura 8 - Procedimento Metodológico

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Revisão Bibliográfica

A primeira etapa do estudo consistiu em realizar uma intensa busca de artigos e publicações nas bases EBSCO, Science Direct, Springer e Taylor & Francis com foco no domínio conceitual mencionado anteriormente. A base do Google Scholar também foi utilizada, principalmente, para literatura cinza e publicações em português. De forma a cobrir os três principais campos do domínio conceitual, as palavras mais utilizadas para a busca, de forma individual ou combinada, foram: *participatory evaluation*, *participatory assessment*, *participatory research*, *participation*, participativa, impacto, *impact assessment*, *evaluation*, *social impact*, *equitable evaluation*, *third sector*, *NGO*. Pelo alto volume de resultados foram priorizadas as publicações que continham tais palavras em seu título ou no resumo. Além disso, a partir da leitura dos artigos, buscou-se encontrar os autores seminais nos temas por meio da seleção de publicações de alta relevância e identificação dos autores que eram frequentemente citados.

Foi possível notar nesta fase que o objeto de estudo tem uma literatura internacional mais robusta que a nacional, a qual ainda é bem incipiente. Por isso, boa parte dos conceitos e teorias mencionados se fundamentam na literatura estrangeira. Como forma de incluir a visão

brasileira nos temas do estudo, buscou-se encontrar, mesmo que em artigos não revisados, publicações brasileiras sobre o tema de avaliação participativa.

4.2.2 Revisão Sistemática

A partir da revisão bibliográfica, o estudo identificou a oportunidade de aprofundar-se em casos práticos de uso e aplicação da avaliação participativa para realizar uma análise sistemática dos elementos que justificam o uso da avaliação participativa, dos aprendizados com o seu uso e de boas práticas desta abordagem.

Uma revisão sistemática é "uma revisão de uma pergunta formulada de forma clara, que utiliza métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, e coletar e analisar dados desses estudos que são incluídos na revisão" (MOHER *et al.*, 2015, p.335). Este tipo de revisão consiste em uma síntese da pesquisa de forma sistemática, transparente e replicável, que busca por meio de um processo estruturado reduzir vieses, explicitar o processo de pesquisa e conduzir para as conclusões do estudo (TRANFIELD *et al.*, 2003). Pela forma como é estruturada, "a condução de uma revisão sistemática depende fortemente do escopo e qualidade dos estudos incluídos" (MOHER *et al.*, 2015, p.336).

A revisão sistemática em questão buscou responder à pergunta de pesquisa do estudo: *Como a avaliação participativa pode ser aplicada de forma prática na avaliação de impacto de iniciativas do terceiro setor?* Para avaliar a efetividade desta aplicabilidade, ficou claro durante a revisão bibliográfica a importância de avaliar situações reais de uso da abordagem participativa, que trouxessem aprendizados práticos sobre a sua metodologia que se somassem às teorias apresentadas. Como forma de se aprofundar no "como", esta revisão buscou analisar em profundidade alguns casos práticos de avaliação participativa com maior qualidade, ao invés de uma grande quantidade de publicações. Justamente por isso, é importante destacar que, mesmo seguindo exatamente as etapas descritas abaixo desta revisão sistemática, é possível que se chegue a um grupo de publicações diferentes da autora, pois o número de artigos considerados elegíveis é resultado de uma seleção interpretativa das publicações conforme os critérios que serão descritos nesta sessão.

Ainda em relação à questão de pesquisa, apesar do presente estudo ter como foco a aplicação desta abordagem no terceiro setor, a seleção dos casos analisados não se limitou a iniciativas ou programas conduzidos por organizações da sociedade civil, entendendo as limitações da disponibilidade de artigos desta natureza. Entretanto, a última etapa do procedimento metodológico, como será detalhado mais adiante, envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com representantes de organizações do terceiro setor que já realizaram avaliações participativas, assim como a análise documental de relatórios de avaliação participativa destas mesmas organizações.

A Figura 9 resume as etapas do processo de revisão sistemática conduzido nesta etapa do estudo.

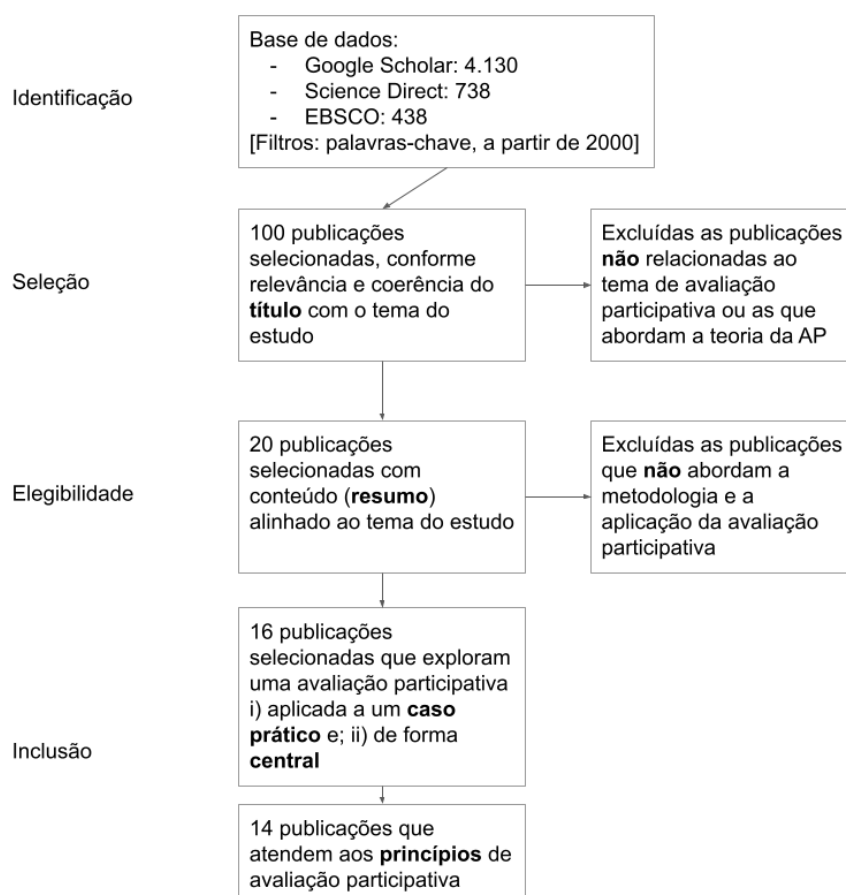


Figura 9 - Etapas da revisão sistemática

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de PRISMA (Moher *et al.*, 2015).

A etapa de Identificação consistiu em definir as delimitações e as bases de dados da busca. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave nas bases de dados Science Direct⁴, EBSCO (*Business source*) e Google Scholar⁵: *participatory*, participativa em combinação com avaliação, 'avaliação de impacto', pesquisa, *assessment*, *approach*, *evaluation*, '*social impact*' ou *research*. A base Google Scholar foi adicionada à lista com o objetivo de incluir publicações brasileiras sobre o tema, na qual também se fez uma busca mais direcionada com o termo "avaliação participativa". Novamente, considerando o alto número de resultados gerados, priorizou-se os artigos que continham tais palavras-chave no seu título e aqueles publicados depois de 2000. Os resultados gerados pelas diferentes bases não foram cruzados entre si - para avaliar duplicações -, uma vez que o objetivo desta revisão não era realizar uma meta-análise das publicações de avaliação participativa, mas sim uma análise qualitativa.

Na parte de seleção, foram escolhidas 100 publicações que apresentavam títulos alinhados ao tema do estudo e com maior relevância nas bases de dados mencionadas. A partir desta seleção, por meio da leitura dos seus resumos, foram selecionadas 20 publicações que abordavam a metodologia e o processo de aplicação da avaliação participativa no seu conteúdo. Nesta etapa de elegibilidade, foram excluídas aquelas publicações que focavam sua pesquisa nos resultados trazidos pela avaliação e não na metodologia ou na abordagem participativa em si, assim como as publicações que tratavam somente da teoria da avaliação participativa. Também foram priorizados os artigos científicos publicados em revistas com índice de avaliação acima de 30⁶, como forma de qualificar as publicações selecionadas. Nesta etapa, não foi adicionado o critério de revisão por pares (*peer review*) pelo baixo número de resultados com este corte dentro do tema selecionado.

As etapas de seleção e elegibilidade buscaram incluir pelo menos 20% do volume em artigos selecionados em publicações brasileiras, como forma de trazer *insights* locais para a revisão sistemática. Para isso, foi necessário adicionar também publicações não científicas - critério que foi considerado apenas para as publicações brasileiras pelo baixo volume de resultados científicos.

⁴ Na base Science Direct, pelo limite de oito booleanos na busca, foram consideradas as seguintes palavras-chave: *participatory* ou participativa em combinação com avaliação, ou pesquisa, ou *assessment*, ou *evaluation*, or *approach* ou *research*.

⁵ Na base do Google Scholar não foi possível delimitar a busca para o título dos artigos, por isso os resultados gerados foram maiores.

⁶ Índice de avaliação H-Index de revistas e jornais científicos do site Scimago Journal & Country Rank: <https://www.scimagojr.com/>.

A partir da seleção destes 20 artigos, foram identificados aqueles que descrevem como foi feita a avaliação participativa em um caso prático e, também, aqueles que exploram no seu conteúdo a abordagem participativa de forma central, isto é, que apresentam aprendizados e reflexões sobre a metodologia e a abordagem participativa no "corpo" da publicação. Isso foi importante, uma vez que alguns artigos direcionam a análise apenas para as conclusões dos resultados evidenciados pela avaliação e não para o uso da abordagem participativa. No Quadro 2, apresenta-se o mapeamento das 20 publicações (etapa de Elegibilidade) e a seleção para a etapa de Inclusão.

Etapa Elegibilidade						Etapa Inclusão		
#	Autor(es)	Título do artigo	Ano de publicação	Revista de publicação	Index da Revista	Explora a abordagem participativa aplicada a um caso prático?	Explora a abordagem participativa de forma central no estudo?	Será considerada para o estudo?
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS								
1	Becker, Dennis R. <i>et al.</i>	A comparison of a technical and a participatory application of social impact assessment [Uma comparação da aplicação da avaliação de impacto social participativa e técnica]	2004	Impact Assessment and Project Appraisal	48	sim	sim	sim
2	Scarinci, Isabel C. <i>et al.</i>	Planning and implementation of a participatory evaluation strategy: A viable approach in the evaluation of community-based participatory programs addressing cancer disparities [Planejamento e implementação de uma estratégia de avaliação participativa: Uma abordagem viável de avaliação participativa baseada na comunidade para programas direcionados às disparidades de câncer]	2009	Evaluation and Program Planning	58	sim	sim	sim
3	Berbés-Blázquez, Marta	A participatory assessment of ecosystem services and human wellbeing in rural costa rica using photo-voice [Uma avaliação participativa de serviços ecossistêmicos e bem-estar humano na região rural da Costa Rica usando vídeo-foto]	2011	Environment al Management	111	sim	não	não

Etapa Elegibilidade						Etapa Inclusão		
#	Autor(es)	Título do artigo	Ano de publicação	Revista de publicação	Index da Revista	Explora a abordagem participativa aplicada a um caso prático?	Explora a abordagem participativa de forma central no estudo?	Será considerada para o estudo?
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS								
4	De Luca, Anna Irene <i>et al.</i>	Social life cycle assessment and participatory approaches: A methodological proposal applied to citrus farming in Southern Italy [Avaliação de ciclo de vida social e abordagem participativa: uma proposta metodológica aplicada à fazendas de citrinos no sul da Itália]	2015	Integrated Environmental Assessment & Management	52	sim	não	não
5	Schindler, Jana Graef, Frieder König, Hannes Jochen	Participatory impact assessment: Bridging the gap between scientists' theory and farmers' practice [Avaliação de impacto participativa: Cobrindo a lacuna entre a teoria científica e a prática de fazendeiros]	2016	Agricultural Systems	101	sim	sim	sim
6	Terrapon-Pfaff, Julia <i>et al.</i>	Determining significance in social impact assessments (SIA) by applying both technical and participatory approaches: Methodology development and application in a case study of the concentrated solar power plant NOORO I in Morocco [Determinando a significância de avaliações de impacto social por meio de abordagens técnica e participativa: desenvolvimento de metodologia e aplicação em um estudo de caso da planta de energia solar NOORO I no Marrocos]	2017	Environmental Impact Assessment Review	87	sim	sim	sim

Etapa Elegibilidade						Etapa Inclusão		
#	Autor(es)	Título do artigo	Ano de publicação	Revista de publicação	Index da Revista	Explora a abordagem participativa aplicada a um caso prático?	Explora a abordagem participativa de forma central no estudo?	Será considerada para o estudo?
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS								
7	Ward, Melanie <i>et al.</i>	A conceptual framework for evaluating health equity promotion within community-based participatory research partnerships [Uma ferramenta conceitual para avaliar a promoção de saúde com equidade a partir de uma pesquisa participativa baseada na comunidade]	2018	Evaluation and Program Planning	58	não	sim	não
8	Marco-Crespo, Belén <i>et al.</i>	Youth participatory research and evaluation to inform a Chagas disease prevention program in Ecuador	2018	Evaluation and Program Planning	58	sim	sim	sim
9	Hernandez, L. E.A. Graef, F. König, H. J.	Participatory Impact Assessment of Food Securing Upgrading Strategies in Rural Tanzania [Avaliação de impacto participativa de estratégias melhoradas de segurança alimentar na região rural da Tanzânia]	2019	Systemic Practice and Action Research	32	sim	não	não
10	Kondo, Yasuhisa <i>et al.</i>	Interlinking open science and community-based participatory research for socio-environmental issues [Interconectando a ciência aberta e a pesquisa participativa baseada na comunidade para problemas socioambientais]	2019	Current Opinion in Environmental Sustainability	78	sim	sim	sim

Etapa Elegibilidade						Etapa Inclusão		
#	Autor(es)	Título do artigo	Ano de publicação	Revista de publicação	Index da Revista	Explora a abordagem participativa aplicada a um caso prático?	Explora a abordagem participativa de forma central no estudo?	Será considerada para o estudo?
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS								
11	Worthen, Miranda <i>et al.</i>	The transformative and emancipatory potential of participatory evaluation: reflections from a participatory action research study with war-affected young mothers	2019	Oxford Development Studies	46	sim	sim	sim
12	Haynes, Emma <i>et al.</i>	Community-based participatory action research on rheumatic heart disease in an Australian Aboriginal homeland: Evaluation of the 'On track watch' project	2019	Evaluation and Program Planning	58	sim	sim	sim
13	Thiao, Djiga <i>et al.</i>	A perception-based participatory monitoring and evaluation approach to foster effective co-management of the marine protected areas in Northwest Africa	2019	Ocean & Coastal Management	77	sim	sim	sim
14	Faure, Guy <i>et al.</i>	A participatory method to assess the contribution of agricultural research to societal changes in developing countries[Um método participativo para avaliar a contribuição da pesquisa agrícola para mudanças sociais em países em desenvolvimento]	2020	Research Evaluation	44	sim	sim	sim

Etapa Elegibilidade						Etapa Inclusão		
#	Autor(es)	Título do artigo	Ano de publicação	Revista de publicação	Index da Revista	Explora a abordagem participativa aplicada a um caso prático?	Explora a abordagem participativa de forma central no estudo?	Será considerada para o estudo?
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS								
15	Garrido, Marie A. <i>et al.</i>	Occupational Safety and Health in a Community of Shellfish Divers: A Community-Based Participatory Approach [Saúde e segurança ocupacional em uma comunidade de mergulhadores de mariscos: uma abordagem participativa baseada na comunidade]	2020	Journal of Community Health	59	sim	sim	sim
16	Kim, Hyerang Shon, Soonyoung Shin, Hyunsook	Exploring the unmet needs for creating an enabling environment for nurturing care to promote migrant child health in Bishkek, Kyrgyzstan: A theory-guided community-based participatory action research [Explorando as necessidades não atendidas na criação de um ambiente de promoção da saúde nutritiva de crianças imigrantes em Bishkek, Quirguistão: uma pesquisa teórica de abordagem participativa e baseada na comunidade]	2020	Evaluation and Program Planning	58	sim	sim	sim
PUBLICAÇÕES NACIONAIS								
17	BECKER, Daniel <i>et al.</i>	Empowerment e avaliação participativa em um programa de desenvolvimento local e promoção da saúde	2004	Ciência & Saúde Coletiva	41	sim	sim	sim

Etapa Elegibilidade						Etapa Inclusão		
#	Autor(es)	Título do artigo	Ano de publicação	Revista de publicação	Index da Revista	Explora a abordagem participativa aplicada a um caso prático?	Explora a abordagem participativa de forma central no estudo?	Será considerada para o estudo?
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS								
18	Amaral, Ellen Torres, Ana Cláudia Peralta, Nelissa	A avaliação participativa como ferramenta para tomadas de decisão em processos de manejo de pirarucu (<i>Arapaima gigas</i>)	2013	-	-	sim	sim	sim
19	Furtado, Juarez Pereira <i>et al.</i>	A elaboração participativa de indicadores para a avaliação em saúde mental	2013	Cadernos de Saúde Pública	72	sim	sim	sim
20	Leme, Patricia A. F. Campos, Gastão W. S.	Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis	2020	Saúde em Debate	-	sim	sim	sim

Quadro 2 - Seleção das publicações para revisão sistemática - Etapa 1

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme mapeamento e critérios apresentados acima, chegou-se a um total de 16 publicações selecionadas para serem analisadas em maior profundidade. Anteriormente a isso, baseada na revisão bibliográfica apresentada, buscou-se definir algumas premissas para apoiar na qualificação da abordagem participativa utilizada por cada publicação. Os critérios escolhidos estão explicitados abaixo:

- 1) Há a participação dos principais grupos afetados pelo programa
- 2) O controle da avaliação é compartilhado
- 3) Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto, com o envolvimento de diferentes atores
- 4) Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos
- 5) A participação dos *stakeholders* é efetiva (ou seja, as opiniões e sugestões dos participantes são, de fato, consideradas no processo de avaliação)
- 6) Existe um processo de conscientização coletiva

(CHOUINARD E MILLEY, 2018; CRISHNA, 2006)

Entre os critérios acima não foi considerado o nível de participação dos *stakeholders* nas etapas da avaliação, uma vez que os casos analisados nem sempre envolvem ou mencionam todas as etapas do processo de avaliação utilizado, o que dificulta a verificação da profundidade de participação em todas as etapas do processo avaliativo.

O Quadro 3 detalha a avaliação dos critérios para cada um dos 16 artigos. Foram considerados como válidos os casos que atendiam a pelo menos 4 dos 6 critérios (premissas) de elegibilidade que definem uma avaliação participativa inclusiva, o que resultou em um total de 14 casos. Além disso, os princípios 1 e 5 foram considerados como obrigatórios para esta etapa final de Inclusão e, por isto, todas as publicações indicadas como válidas atendem a estes princípios. Por fim, estes casos foram analisados em profundidade quanto à aplicação da abordagem participativa, da metodologia utilizada, dos principais resultados e aprendizados quanto à avaliação participativa e, a partir deles, foi estruturado o *framework* de aplicação da avaliação participativa. Os casos não válidos não foram incluídos no Quadro 3.

#	Autor(es)	Artigo	Houve a participação dos principais grupos afetados pelo programa?	O controle da avaliação é compartilhado ?	Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto, com diferentes atores?	Existem fóruns ou processos formais de escuta?	A "voz" dos participantes é considerada no processo de avaliação?	Existiu um processo de conscientização coletiva?	Validade do caso
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS									
1	BECKER, Dennis R. <i>et al.</i>	A comparison of a technical and a participatory application of social impact assessment	sim	não	não	sim	sim	sim	VÁLIDO
2	SCARINCI <i>et al.</i>	Planning and implementation of a participatory evaluation strategy: A viable approach in the evaluation of community-based participatory programs addressing cancer disparities	sim	sim	sim	sim	sim	sim	VÁLIDO
3	Schindler, Graef, König (2016)	Participatory impact assessment: Bridging the gap between scientists' theory and farmers' practice.	sim	não	sim	sim	sim	não	VÁLIDO
4	KONDO <i>et al</i> (2019)	Interlinking open science and community-based participatory research for socio-environmental issues	sim	não	sim	sim	sim	não	VÁLIDO

#	Autor(es)	Artigo	Houve a participação dos principais grupos afetados pelo programa?	O controle da avaliação é compartilhado ?	Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto, com diferentes atores?	Existem fóruns ou processos formais de escuta?	A "voz" dos participantes é considerada no processo de avaliação?	Existiu um processo de conscientização coletiva?	Validade do caso
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS									
5	Worthen, Miranda <i>et al.</i>	The transformative and emancipatory potential of participatory evaluation: reflections from a participatory action research study with war-affected young mothers	sim	não	não	sim	sim	sim	VÁLIDO
6	Haynes, Emma <i>et al.</i>	Community-based participatory action research on rheumatic heart disease in an Australian Aboriginal homeland: Evaluation of the 'On track watch' project	sim	sim	não	sim	sim	sim	VÁLIDO
7	Thiao, Djiga <i>et al.</i>	A perception-based participatory monitoring and evaluation approach to foster effective co-management of the marine protected areas in Northwest Africa	sim	não	não	sim	sim	sim	VÁLIDO
8	FAURE, Guy <i>et al.</i>	A participatory method to assess the contribution of agricultural research to societal changes in developing countries	sim	não	não	sim	sim	sim	VÁLIDO

#	Autor(es)	Artigo	Houve a participação dos principais grupos afetados pelo programa?	O controle da avaliação é compartilhado ?	Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto, com diferentes atores?	Existem fóruns ou processos formais de escuta?	A "voz" dos participantes é considerada no processo de avaliação?	Existiu um processo de conscientização coletiva?	Validade do caso
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS									
9	GARRIDO, Marie <i>et al.</i>	Occupational Safety and Health in a Community of Shellfish Divers: A Community-Based Participatory Approach	sim	não	não	sim	sim	sim	VÁLIDO
10	KIM et al (2020)	Exploring the unmet needs for creating an enabling environment for nurturing care to promote migrant child health in Bishkek, Kyrgyzstan: A theory-guided community-based participatory action research (CBPAR)	sim	sim	sim	sim	sim	sim	VÁLIDO
PUBLICAÇÕES NACIONAIS									
11	BECKER, Daniel <i>et al.</i>	Empowerment e avaliação participativa em um programa de desenvolvimento local com foco na promoção da saúde na Vila Paciência, no Rio de Janeiro.	sim	sim	sim	sim	sim	sim	VÁLIDO
12	AMARAL et al	A avaliação participativa como ferramenta para tomadas de decisão em processos de manejo de pirarucus	sim	não	não	sim	sim	sim	VÁLIDO

#	Autor(es)	Artigo	Houve a participação dos principais grupos afetados pelo programa?	O controle da avaliação é compartilhado ?	Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto, com diferentes atores?	Existem fóruns ou processos formais de escuta?	A "voz" dos participantes é considerada no processo de avaliação?	Existiu um processo de conscientização coletiva?	Validade do caso
PUBLICAÇÕES NACIONAIS									
13	Furtado, Juarez <i>et al.</i>	A elaboração participativa de indicadores para a avaliação em saúde mental	sim	sim	sim	sim	sim	sim	VÁLIDO
14	Leme, Patricia A. F. Campos, Gastão W. S.	Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis	sim	não	sim	sim	sim	sim	VÁLIDO

Quadro 3 - Seleção das publicações para revisão sistemática - Etapa 2

Fonte: Elaborado pela autora

Como toda revisão sistemática, nesta etapa, se está avaliando as publicações e não os casos em si, ou seja, esta não é uma análise primária dos casos práticos de avaliação participativa apresentados e, por isso, não é possível complementar a pesquisa com a coleta de informações e dados primários.

Conclui-se esta seção reforçando que a revisão sistemática buscou aprofundar-se em poucas publicações, mas com casos qualificados de avaliação participativa, seguindo os princípios previamente identificados na revisão bibliográfica. Fazendo uma análise comparativa com outras publicações que fizeram o uso da mesma metodologia (revisão sistemática qualitativa), nota-se que os estudos avaliam entre 10 a 40 publicações de forma mais aprofundada. Este método foi mais encontrado em publicações da área da saúde.

A análise das publicações incluídas no estudo permitiu a identificação de elementos-chave para uma aplicação efetiva da avaliação participativa, os quais compõem o *framework* proposto. Portanto, a proposta inicial do *framework* busca responder à questão de pesquisa, mas não a resolve completamente por não abranger iniciativas de organizações do terceiro setor. As próximas etapas do procedimento metodológico consistem na realização de entrevistas semiestruturadas com organizações do terceiro setor e uma breve análise documental de relatórios de avaliação participativa como forma de aprimorar o *framework* proposto e apresentar uma proposta final para guiar a implementação da avaliação participativa por organizações não governamentais.

4.2.3 *Framework* de implementação da Avaliação Participativa

A revisão da literatura levou à estruturação e a proposta inicial de um *framework* de implementação da avaliação participativa. O *framework* é uma forma estruturada de apresentar as etapas do processo avaliativo, destacando os elementos de maior relevância para a implementação efetiva de uma abordagem participativa. A proposta apresentada buscou concentrar-se nos elementos mais relevantes de uma avaliação para que a participação seja efetiva e se caracterize como uma avaliação participativa inclusiva, seguindo os princípios definidos anteriormente. Por exemplo, neste *framework*, não existe uma proposta detalhada sobre as metodologias e os métodos a serem utilizados neste tipo de avaliação, uma vez que a

revisão permitiu concluir que o que dita uma abordagem participativa não é o método. Ao mesmo tempo, foram identificadas algumas técnicas em comum, utilizadas pelos diferentes casos práticos, que serão apresentadas mais à frente na estruturação do *framework*.

Uma primeira proposta do *framework* é apresentada neste trabalho antes das entrevistas semiestruturadas por duas razões: a primeira é que a revisão sistemática permitiu identificar uma grande quantidade de elementos para uma implementação efetiva de uma avaliação participativa e foi necessário já sistematizar estes elementos em um *framework* para facilitar a visualização dos dados, e a segunda é que esta estrutura foi fundamental para guiar as conversas com os entrevistados de forma mais assertiva e direcionada.

4.2.4 Entrevistas com organizações do Terceiro Setor

Apesar da metodologia em questão envolver a triangulação da revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas e análise documental, decidiu-se iniciar a estruturação do *framework* já a partir da revisão bibliográfica e sistemática da literatura. Isso, porque este *framework* permitiu levantar algumas premissas e hipóteses que ajudaram a orientar o desenho da etapa de entrevistas semiestruturadas. Além disso, pela extensa literatura internacional sobre o tema e os diversos casos práticos publicados sobre o tema, percebe-se que a maior parte do conteúdo que compõe o *framework* advém das etapas de revisão da literatura.

As entrevistas foram semiestruturadas, com "uma lista de temas e questões a serem cobertas, entretanto eles podem variar de entrevista para entrevista" (SAUNDERS, 2009, p. 320), considerando as particularidades e contexto de cada entrevistado. A estruturação prévia do *framework* permitiu que o questionário fosse estruturado de forma que existisse uma base a ser seguida, mas ao mesmo tempo dando espaço para que houvesse uma certa flexibilidade na condução da pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas foram organizadas em dois principais blocos: I) explorar a experiência da organização com a temática de avaliação participativa, investigando o que os entrevistados entendem por este conceito e casos práticos que demonstram a atuação da organização com esta abordagem; II) apresentar o *framework* de avaliação participativa estruturado pela pesquisadora e solicitar aos entrevistados uma análise crítica de cada elemento composto no *framework*. Com isso, esta coleta de dados buscou complementar e aprimorar o

framework e propor ao final um guia de implementação da avaliação participativa que possa ser efetivamente adotado e utilizado por organizações do terceiro setor.

Foram entrevistadas três organizações do terceiro setor, que se encaixavam nos seguintes critérios: organizações da sociedade civil que realizam avaliação de impacto com uma certa frequência (nos últimos 3 anos, tenham conduzido pelo menos 1 avaliação por ano). Entre as organizações entrevistadas, duas são organizações que tiveram experiência com avaliação participativa e a outra organização não teve experiência com esta abordagem até o momento da pesquisa – apesar de declarar inicialmente que havia realizada uma avaliação nos moldes da abordagem participativa.

Para a definição das organizações a serem entrevistadas foram realizadas 5 pré-entrevistas com especialistas em avaliação de impacto no terceiro setor (Quadro 4), no período de Setembro a Outubro, com o objetivo de explorar a experiência destes especialistas com o tema no país, buscar referências teóricas e práticas e, principalmente, identificar organizações do terceiro setor que já tenham tido experiência com a abordagem participativa. Em todas as conversas foi unânime a menção de duas organizações do terceiro setor que já atuam com o tema: Fundação Roberto Marinho e Laudes Foundation (anteriormente, conhecida como Instituto C&A). Considerando isto, a escolha das organizações foi óbvia. É válido apontar que as organizações mencionadas com experiência no tema foram todas organizações que possuem seus próprios recursos financeiros (*grantmakers*).

Para a definição da organização que não tem experiência com avaliação participativa priorizou-se a facilidade e a abertura do contato pela pesquisadora, assim como buscou-se incluir organizações que possuem recursos financeiros próprios, uma vez que ficou claro nas pré-entrevistas que são estas as organizações que têm a capacidade de conduzir as avaliações e/ou financiar avaliações de organizações apoiadas por elas. Neste caso, a organização selecionada foi o Instituto Arapyau.

Rafael Camelo	Diretor de avaliação e planejamento na Plano CDE – Instituto de Pesquisa e Avaliação de Impacto
Camila Cirillo	Atua há 13 anos na gestão de equipes e coordenação de projetos de monitoramento e avaliação, especialmente no desenvolvimento de avaliações participativas de métodos mistos. Atualmente, é também Coordenadora Executiva do Grupo de Avaliação do GIFE.
Thomaz Chianca	Consultor internacional na área de avaliação de programas sociais e odontólogo da Faculdade de

	Odontologia da UFRJ onde dá aulas na pós-graduação e coordena projetos de promoção e atenção à saúde em escolas.
Ana Lucia Lima	Acumula experiência na gestão de pesquisa desde 1985, já dirigiu o IBOPE Media e o Instituto Paulo Montenegro. Atualmente, é sócia proprietária da Conhecimento Social – Estratégia e Gestão, assessorando o desenho de pesquisas e avaliações.
Rodrigo Cardozo	Especialista em Gestão de Projetos Sociais e sociólogo. Com 7 anos de experiência no setor público e 10 anos no terceiro setor. Desde 2013 se dedica a projetos que utilizam metodologias participativas para fins sociais.

Quadro 4 – Pré-entrevistas: Especialistas em avaliação de Impacto no Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas com as três organizações do terceiro setor foram realizadas nos meses de abril e maio de 2021, de forma virtual, pela plataforma de vídeo zoom devido às restrições impostas pela pandemia do coronavírus, com duração de 1 hora a 1 hora e meia. As pessoas entrevistadas foram os responsáveis pela área ou pela frente de avaliação de impacto e monitoramento dentro das organizações mencionadas, conforme identificado na Quadro 5. No caso da Laudes Foundation foi possível também entrevistar uma avaliadora de uma organização terceira, responsável pela avaliação da iniciativa "Elas na moda e sem violência", a qual foi considerada como um caso "exemplar" de avaliação participativa pela própria organização. Nas duas organizações que tiveram experiência com avaliação participativa, buscou-se entrevistar também os beneficiários diretos que estiveram envolvidos na avaliação, porém mesmo após muita insistência, nenhum deles se mostrou disponível para a pesquisa.

Nome da Organização	Fundação Roberto Marinho	Instituto Arapyau	Laudes Foundation
Tem experiência com avaliação participativa?	Sim	Não	Sim
Entrevistados	Rosalina Soares (Assessora de Pesquisa e Avaliação)	Débora Passos (Especialista de Projetos)	João Martinho (Gerente Sênior de Avaliação)
	Ana Paula Brandão (Gestora de Projetos)	Vinícius Ahmar (Analista de Planejamento)	Juliana Moraes (Sócia e Consultora da Move Social. Avaliadora

		Estratégico e Projetos)	responsável pela iniciativa "Elas na moda e sem violência".)
--	--	-------------------------	--

Quadro 5 - Identificação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

O método de pesquisa e instrumentos de coleta foram compartilhados e aprovados pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas.

4.2.5 Análise Documental

A análise documental é um “procedimento sistemático para revisar ou avaliar documentos – sejam eles impressos ou eletrônicos (disponíveis no computador ou transmitidos pela internet)” (BOWEN, 2009, p. 27). Geralmente, este tipo de análise é realizado em combinação com outras análises buscando realizar uma triangulação, como forma de trazer diferentes evidências e argumentos que ajudam a dar mais robustez às conclusões trazidas pelo estudo, como foi o caso desta pesquisa (BOWEN, 2009).

Neste estudo, pode-se dizer que a análise documental não foi uma das principais técnicas de coleta de dados, mas sim complementar à realização das entrevistas semiestruturadas. Os conteúdos analisados foram produzidos pelas organizações do terceiro setor entrevistadas. Foram analisados os websites das três organizações entrevistadas, assim como documentos de avaliações (participativas e não participativas) já realizadas por cada organização, conforme Quadro 6. A maioria deles estão disponíveis no próprio website da organização. Apenas um deles, o relatório de avaliação do “Elas na moda e sem violência”, o qual foi considerado como um caso de avaliação participativa exemplar pela própria organização, foi enviado pelo entrevistado, pois no momento da entrevista o material ainda não havia sido disponibilizado publicamente.

Nome da Organização	Fundação Roberto Marinho	Instituto Arapyau	Laudes Foundation
Documentos analisados	Website	Website	Website
	Relatório de Avaliação ⁷ : A Cor da Cultura	Tabôa – Avaliação Externa de Resultados ⁸	Relatório “Elas na moda e sem violência”
	Relatório de Avaliação: Maleta Infância		

Quadro 6 – Análise Documental

Fonte: Elaborado pela autora

⁷ Disponível em: <https://frm.org.br/pesquisa-e-avaliacao/>

⁸ Disponível em: https://arapyau.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Taboa_Sintese-avaliacao-externa_vFinal.pdf

5. REVISÃO SISTEMÁTICA

Neste capítulo, apresentam-se as principais análises sistemáticas realizadas a partir da seleção dos casos publicados de avaliação participativa. Buscou-se aqui identificar pontos em comum entre os aprendizados e as conclusões obtidas nas publicações sobre o uso da abordagem participativa, assim como entender as diferenças e pontos específicos a determinadas características. Com isso, a análise foi sistematizada em alguns blocos que serão apresentados a seguir: i) princípios da avaliação participativa; ii) pontos fortes e pontos fracos desta abordagem; iii) boas práticas de implementação; iv) nível de participação; v) outros aprendizados.

5.1 Resumo das publicações selecionadas

A busca sistemática realizada permitiu identificar que cerca de metade dos 100 casos práticos de avaliação participativa mapeados são da área da Saúde. Provavelmente, pelo fato desta área já ser vanguardista quanto à implementação de avaliações de impacto, o que acabou se repetindo no uso da avaliação participativa. Nas 14 publicações selecionadas para a análise em profundidade, isto também é verdadeiro, mais da metade dos artigos analisados são da área de saúde ou de temas relacionados ao bem-estar da comunidade local. Os outros casos estão relacionados ao impacto de atividades da agropecuária ou de ações externas na vida local ou no meio ambiente.

Apesar da análise sistemática incluir uma amostra qualitativa dos casos de avaliação participativa e não a sua totalidade, é evidente que os casos práticos são bastante recentes. Das 14 publicações analisadas, 11 foram publicadas depois de 2010 e 8 delas nos últimos 3 anos. Isso reforça o argumento que a avaliação participativa ainda é um campo de estudo e uma prática recente, a qual tem ganhado relevância e visibilidade nos últimos anos.

É interessante observar também que a maior parte dos casos estudados envolvem uma avaliação de impacto *ex-ante assessment*, isto é, uma avaliação que é realizada anteriormente à intervenção, de forma a identificar e antecipar possíveis impactos da mesma. Pode-se entender a partir disto que o envolvimento dos atores busca justamente incorporar suas opiniões e

necessidades na fase de desenho da iniciativa, buscando a efetividade e a ampliação dos impactos gerados.

Por outro lado, este envolvimento dos *stakeholders* na fase inicial do processo não significa necessariamente que os participantes fazem parte da definição e concepção da avaliação em si. Entre os casos analisados, apenas metade teve os objetivos da avaliação definidos com a participação dos públicos de interesse. Entre aqueles que conseguiram envolver os participantes na concepção da avaliação, percebe-se que havia em comum uma organização interna do processo avaliativo participativo muito clara e estruturada, a qual trazia uma clareza no papel de cada participante, ao mesmo tempo em que imprimia a eles responsabilidade na tomada de decisão. Em alguns casos, os participantes se dividiam em comitês compostos por representantes dos diferentes grupos de interesse, que tinham como função desde a tomada de decisão até o aconselhamento dos impactos nas diferentes etapas do processo avaliativo.

Outro ponto interessante de mencionar é a comparação dos casos brasileiros com os casos internacionais. Como dito anteriormente, o estudo estimulou a inclusão de publicações brasileiras com o objetivo de identificar aprendizados específicos relacionados ao contexto local. O que se pôde observar com esta inclusão é que os aprendizados quanto ao uso da abordagem participativa não foram muito diferentes ou conflitantes com os casos internacionais. Pelo contrário, a maioria dos pontos eram muito semelhantes e convergentes. As principais diferenças estavam nas metodologias utilizadas e na amplitude dos participantes. Nos casos internacionais, nota-se que o uso de metodologias específicas e robustas de avaliação participativa, como o Community-Based Participatory Research (CBPR), é mais presente, enquanto nos casos nacionais utiliza-se mais de técnicas participativas. Adicionalmente, nos estudos brasileiros, a amplitude da participação era menor, com uma quantidade menor de tipos de grupos participantes e, nos casos internacionais, a inclusão dos participantes incluiu também, em alguns casos, os beneficiários indiretos. Por estes fatores, percebe-se que as conclusões e os aprendizados trazidos pelas publicações estrangeiras foram mais abrangentes e diversos, os quais serão detalhados mais adiante.

No quadro 7, encontra-se o detalhamento das 14 publicações selecionadas para a revisão em profundidade dos casos práticos de avaliação participativa.

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS											
1	BECKER, Dennis R. <i>et al.</i>	A comparison of a technical and a participatory application of social impact assessment	Análise das diferenças e similaridades entre as abordagens técnicas e participativa de avaliação de impacto de uma proposta de remoção de barragens hidroelétricas para recuperar espécies de salmão em risco de extinção no norte do Pacífico na região dos EUA.	MEIO AMBIENTE	Pacífico - EUA - América do Norte	2004	Impact Assessment and Project Appraisal (Taylor & Francis)	1999	Ex-ante	27 comunidades das regiões impactadas	Interactive Community Forum (ICF)
2	SCARINCI <i>et al.</i>	Planning and implementation of a participatory evaluation strategy: A viable approach in the evaluation of community-based participatory programs addressing cancer disparities	Programa para redução da disparidade de alguns tipos de câncer entre afro americanos e brancos no Alabama e Mississippi, o qual se utilizou da metodologia Community-based participatory research (CBPR) para a avaliação de impacto social	SAÚDE	Alabama e Mississippi, EUA - América do Norte	2009	Evaluation and Program Planning (Elsevier)	não informado	Ex-ante	Representantes dos principais segmentos da comunidade (saúde, educação, lideranças políticas, etc)	Community-based participatory research (CBPR)

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
3	SCHINDLER, Graef, König (2016)	Participatory impact assessment: Bridging the gap between scientists' theory and farmers' practice.	Estudo de um processo de avaliação de impacto antes da intervenção para entender os efeitos positivos e negativos de técnicas agrícolas no aumento da segurança alimentar de comunidades na África Subsariana.	AGRO-PECUÁRIA	África Subsariana	2016	Agricultural Systems (Elsevier)	não informado	Ex-ante	Fazendeiros e pesquisadores	não se utilizou de uma metodologia específica
4	KONDO et al (2019)	Interlinking open science and community-based participatory research for socio-environmental issues	Estudo de 3 casos socioambientais no Japão que explora como o open science pode ser interconectado com o Community-based participatory research (CBPR). A partir dos casos, o estudo propõe um framework teórico para tal abordagem.	CIÊNCIAS	Oita, Shiga e Hokkaido, Japão - Ásia	2019	Environmental Sustainability (Elsevier)	não informado	Ex-ante	acadêmicos, agências governamentais, indústrias, organizações do terceiro setor e cidadãos	Community-based participatory action research (CBPAR)

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
5	WORTHE N, Miranda <i>et al.</i>	The transformative and emancipatory potential of participatory evaluation: reflections from a participatory action research study with war-affected young mothers	Estudo de avaliação das ações de reintegração a serem implementadas com mães jovens afetadas pelo cenário de guerra	BEM-ESTAR	Libéria, Serra Leão e norte da Uganda - África	2019	Oxford Development Studies	2006-2009	Ex-ante	acadêmicos, agências de proteção a criança, mães jovens, filhos, conselheiros da comunidade, outras mães em situação de vulnerabilidade	não se utilizou de uma metodologia específica
6	HAYNES, Emma <i>et al.</i>	Community-based participatory action research on rheumatic heart disease in an Australian Aboriginal homeland: Evaluation of the 'On track watch' project	Programa para co-construir, implementar e avaliar uma solução para eliminar a taxa de doença reumática cardíaca em uma comunidade aborígene australiana	SAÚDE	Australia - Oceania	2019	Evaluation and Program Planning	Out/2016 - Dez/2017	Ex-ante	residentes da comunidade aborígena	Community-based Participatory Action Research

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
7	THIAO, Djiga <i>et al.</i>	A perception-based participatory monitoring and evaluation approach to foster effective co-management of the marine protected areas in Northwest Africa	Projeto experimental de monitoramento e avaliação de áreas marinhas protegidas no nordeste da África	MEIO AMBIENTE	Nordeste da África	2019	Ocean and Coastal Management	2013-2014	Ex-post	membros do comitê de gestão das áreas protegidas e usuários locais das áreas protegidas	não se utilizou de uma metodologia específica, mas o método de pesquisa foi misto, qualitativo e quantitativo.
8	FAURE, Guy <i>et al.</i>	A participatory method to assess the contribution of agricultural research to societal changes in developing countries	Estudo de avaliação sobre como a participação afeta os resultados de um processo avaliativo, baseado em 13 estudos de casos na área agrícola em diferentes países	AGRICULTURA	Mundo - países não especificados	2020	Research Evaluation (Oxford)	2015	Ex-post	3 a 6 tipos de públicos de interesses (influenciadores e beneficiários diretos) participaram em cada um dos 13 casos	ImpresS (Impact of Research in the South) - método participativo misto, indutivo e dedutivo

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
9	GARRIDO, Marie <i>et al.</i>	Occupational Safety and Health in a Community of Shellfish Divers: A Community-Based Participatory Approach	Estudo em comunidades pesqueiras na região sul do litoral chileno para avaliar as condições de saúde e de trabalho da população local e desenhar um plano de ação por meio da abordagem participativa de avaliação	SAÚDE E BEM-ESTAR	Litoral do sul do Chile - América do Sul	2020	Journal of Community Health (Springer)	2016	Ex-ante e ex-post	Líderes comunitários, organizações sociais da comunidade, associação de pescadores, autoridades marítimas, comunidade científica, representantes dos hospitais e centros de saúde locais e autoridades de saúde	Community-based participatory research (CBPR)

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
10	KIM et al (2020)	Exploring the unmet needs for creating an enabling environment for nurturing care to promote migrant child health in Bishkek, Kyrgyzstan: A theory-guided community-based participatory action research (CBPAR)	Processo de implementação de uma intervenção para promover melhoras na saúde infantil de uma comunidade de imigrantes no Quirguistão por meio do método de CBPAR.	SAÚDE	Quirguistão - Ásia	2020	Evaluation and Program Planning (Elsevier)	2 anos (2015-2016)	Ex-ante	membros da comunidade da área de saúde, mães da comunidade, pesquisadores acadêmicos locais, oficiais de saúde, gestores públicos e ONGs nacionais e internacionais	Community-based participatory action research (CBPAR)

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
PUBLICAÇÕES NACIONAIS											
1 1	BECKER, Daniel <i>et al.</i>	Empowerment e avaliação participativa em um programa de desenvolvimento local com foco na promoção da saúde na Vila Paciência, no Rio de Janeiro.	Estudo de um processo de promoção da saúde em uma intervenção territorial na Vila Paciência, no Rio de Janeiro, e o processo de avaliação participativa adotado, como foco na análise do empoderamento (<i>empowerment</i>) da comunidade	SAÚDE	Rio de Janeiro, Brasil - América Latina	2004	Ciência & Saúde Coletiva	2002	Ex-ante	moradores da comunidade Vila Paciência, 260 domicílios e organização da sociedade civil (Cedaps - Centro de Promoção da Saúde)	Problem Solving for Better Health (PSBH)/ Construção Compartilhada de Soluções em Saúde - modelo da Dreyfus Health Foundation
1 2	AMARAL et al	A avaliação participativa como ferramenta para tomadas de decisão em processos de manejo de pirarucus	Análise do método de avaliação participativa de sistemas de manejo de recursos pesqueiros, especialmente da pesca do pirarucu, no médio Solimões (estado do Amazonas), com o objetivo de entender os efeitos de tal método sobre os grupos responsáveis pelo sistema.	AGROPECUÁRIA	Amanã e Mami-rauá, Amazonas, Brasil - América do Sul	2013	-	2011-2012	Ex-post	Manejadores de pesca	não se utilizou de uma metodologia específica

#	Autor(es)	Artigo	Resumo	TEMA	Região	Ano de publicação	Revista em que foi publicado	Período da intervenção	Ex-ante ou ex-post assessment?	Quem participou da avaliação? (além dos avaliadores)	Metodologia utilizada
13	Furtado, Juarez <i>et al.</i>	A elaboração participativa de indicadores para a avaliação em saúde mental	Elaboração de indicadores de saúde mental por meio do processo participativo para os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS)	SAÚDE	Brasil - América do Sul	2013	Cadernos de Saúde Pública	não informado	Ex-ante	58 trabalhadores e gestores de 25 dos 26 CAPS (Centros de Atenção Psicossocial) do Estado de São Paulo	não se utilizou de uma metodologia específica
14	Leme, Patricia A. F. Campos, Gastão W. S.	Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis	Avaliação de um programa de prevenção de doenças crônicas não transmissíveis para a comunidade interna da universidade pública de Campinas	SAÚDE	Campinas, SP, Brasil - América do Sul	2020	Saúde em Debate	2013	Ex-post	Usuários hipertensos, profissionais da saúde e gestores do programa	Avaliação de Quarta Geração (Guba e Lincoln, 2011) e o Método Paideia (Campos, 2000)

Quadro 7 - Resumo dos casos incluídos na revisão sistemática

Fonte: Elaborado pela autor

5.2 Princípios da Avaliação Participativa

Todos os casos incluídos na revisão sistemática foram analisados quanto ao alinhamento da avaliação aplicada em relação aos princípios de participação, definidos a partir da revisão de literatura. Os pontos fundamentais de uma avaliação participativa, como o envolvimento dos principais grupos afetados pelo programa, a incorporação da "voz" dos participantes no processo e a existência de fóruns formais de escuta acontecem em praticamente 100% dos casos. Por outro lado, como mencionado anteriormente, apenas metade (7) dos casos tiveram seus objetivos definidos de forma participativa. Da mesma forma, em apenas 6 casos o controle da avaliação foi compartilhado. Estes dois pontos sinalizam que ainda existe uma certa dificuldade entre os gestores financiadores da avaliação em abrir mão totalmente do controle sobre a avaliação e compartilhá-la com os públicos de interesse. É inclusive este controle que acaba por reforçar as relações de poder existentes entre os avaliadores e os grupos de interesse, e também entre esses grupos. Este ponto será mais explorado nas próximas seções.

A validação dos princípios com os casos avaliados permitiu identificar aqueles que, de fato, foram determinantes para a definição da abordagem participativa na avaliação. Entre os princípios propostos, pôde-se perceber que apenas um deles ("Existe um processo de conscientização coletiva") não correspondia a uma determinante da avaliação participativa, mas sim a um fator de sucesso para uma boa implementação da mesma. Apesar da maioria dos casos fazer uso deste processo de conscientização, entende-se que este é muito mais um fator determinante para o sucesso da participação do que um princípio fundamental, uma vez que a conscientização pode existir e ainda sim a abordagem não ser nada participativa.

5.3 Análise dos pontos fortes e pontos fracos

Uma primeira análise que a revisão em profundidade das publicações permitiu foi a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos mais relevantes da aplicação da avaliação participativa, com base nas evidências apresentadas pelos casos reais de implementação. Estes elementos ajudaram a entender o porquê de se realizar ou não uma avaliação participativa.

Foram considerados como pontos fortes os elementos que trouxeram benefícios claros para o propósito da avaliação ou para um ou mais grupos de *stakeholders* envolvidos no processo. Por outro lado, os pontos fracos refletem desafios ou dificuldades encontradas, seja na implementação da avaliação participativa ou nos resultados alcançados a partir de sua aplicação, que acabam por se apresentar também como barreiras para o uso desta abordagem. As tabelas abaixo sintetizam os principais achados a partir das publicações analisadas. Como vários destes aprendizados também surgiram na revisão teórica da literatura, incluiu-se em cinza os autores teóricos que apresentaram os elementos destacados no quadro.

Vale reforçar que a maioria dos estudos de casos foram avaliados no decorrer e/ou logo após a implementação do programa, mas em nenhum dos casos estudados houve um acompanhamento em um período de tempo maior após a implementação da avaliação, o que, de certa forma, limita o olhar das publicações para os resultados encontrados no período de observação - um olhar de médio e curto-prazo. Considerando isso, algumas conclusões levantadas se referem às expectativas dos resultados da avaliação, às premissas levantadas e não necessariamente aos efeitos ou fatos observados. Por isso, detalhou-se no Quadro 8, nos pontos fortes identificados, estes dois aspectos, se é um fato observado ou uma premissa.

Pontos fortes	Fato observado ou premissa?	Autores
Adiciona relevância cultural e social : considera o conjunto de acordos, valores, histórico da comunidade beneficiária da iniciativa. E também os aspectos sociais, humanos e políticos , muitas vezes, não incorporados por uma abordagem técnica	Fato observado	BECKER, Dennis R. <i>et al.</i> (2004) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) SCHINDLER <i>et al.</i> (2016)
Dá protagonismo aos mais vulneráveis : permite dar voz às populações mais pobres e vulneráveis - muitas vezes, as beneficiárias dos programas.	Fato observado	GARRIDO <i>et al.</i> (2020) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) CHAMBERS (2009) WARD <i>et al.</i> (2018)
Promove o diálogo e reflexão crítica : coloca diferentes atores da comunidade juntos para debater e expressar suas preocupações, encurtando a distância entre os pesquisadores e os pesquisados. Promove o pensamento crítico dos atores envolvidos - tanto para questionar, quanto para refletir sobre seus próprios vieses. Promove um espaço de aprendizagem social (<i>social learning</i>) onde há a co-construção do conhecimento.	Fato observado	BECKER, Daniel <i>et al.</i> (2004) GARRIDO <i>et al.</i> (2020) KIM <i>et al.</i> (2020) LEME; CAMPOS (2020) SCHINDLER <i>et al.</i> (2016) WORTHEN <i>et al.</i> (2019) COUSINS, WHITMORE (2018) CRISHNA (2006a) SAARIKOSKI (2000) SALTER <i>et al.</i> (2010)

Pontos fortes	Fato observado ou premissa?	Autores
Democratiza a mudança social: leva à incorporação de indicadores que refletem as preocupações e os efeitos esperados pela comunidade afetada, permite mudanças ao longo do caminho conforme os anseios da comunidade, agregando informações relevantes para a construção de novas políticas ou programas sociais.	Fato observado	BECKER, Dennis R. <i>et al.</i> (2004) FURTADO <i>et al.</i> (2013) COUSINS, WHITMORE (2018) CHAMBERS (2009)
Aumenta a relevância e valida os impactos identificados: permite confirmar e validar os resultados alcançados com os beneficiários finais, e incorpora impactos reais e relevantes para a comunidade - não considerados pelos especialistas. Além disso, a participação dos beneficiários permite delinear melhor as perguntas e evitar dados não confiáveis.	Fato observado	FAURE <i>et al.</i> (2020) SCHINDLER, GRAEF, KÖNIG (2016) THIAO <i>et al.</i> (2019) WORTHEN <i>et al.</i> (2019) GUIJT (2014)
Cria capacidade instalada (capacity building) nas comunidades, ampliando a sustentabilidade do programa, e nos especialistas, que ampliam seus conhecimentos a partir da visão dos beneficiários. Possibilita um processo de capacitação continuada para os envolvidos, pois possibilita o nivelamento de conhecimento entre os diferentes grupos.	Fato observado	AMARAL <i>et al.</i> (2013) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) KIM <i>et al.</i> (2020) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
Permite o fortalecimento da dimensão psicológica da comunidade (eleva auto-estima) e dimensão política (reconhecimentos dos direitos individuais)	Fato observado	BECKER, Daniel <i>et al.</i> (2004) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
Gera empoderamento: Empodera e aumenta a confiança das comunidades afetadas por incluir os <i>stakeholders</i> e promover maior transparência sobre a iniciativa e seus processos	Fato observado	FAURE <i>et al.</i> (2020) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) KIM <i>et al.</i> (2020) SCARINCI <i>et al.</i> (2009) THIAO <i>et al.</i> (2019) WORTHEN <i>et al.</i> (2019) CHAMBERS (2009) COUSINS, WHITMORE (2018) ROWE; FREWER (2000)
Imprime responsabilidade para a comunidade: processo de empoderamento ao mesmo tempo que promove maior autonomia, também responsabiliza a comunidade pelo processo de tomada de decisão e pelos resultados do programa	Fato observado	HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) KIM <i>et al.</i> (2020) WORTHEN <i>et al.</i> (2019) GOYDER <i>et al.</i> (1998) WARD <i>et al.</i> (2018)
Aumenta a percepção das mudanças geradas pela intervenção pelos participantes não especialistas e o nível de satisfação do projeto entre os diferentes públicos de interesse.	Fato observado	BECKER, Daniel <i>et al.</i> (2004) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) GOYDER <i>et al.</i> (1998) GUIJT (2014) SAARIKOSKI (2000)

Pontos fortes	Fato observado ou premissa?	Autores
Aumento do capital social e do desempenho/ funcionamento interno dos grupos participantes	Fato observado	BECKER, Daniel <i>et al.</i> (2004) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
Permite a inovação em ambientes complexos , agregando novos conhecimentos e informações que levam a soluções antes não pensadas	Fato observado	FAURE <i>et al.</i> (2020) SCHINDLER, GRAEF, KÖNIG (2016) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
Públicos de interesse acabam se tornando embaixadores/ disseminadores da iniciativa e do conhecimento gerado no processo avaliativo.	Fato observado	HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019)
Efeitos esperados no longo prazo: institucionalização do programa pela comunidade, surgimento de políticas públicas influenciadas pela intervenção, e uma comunicação mais transparente e colaborativa das instituições e governo com a comunidade mais vulnerável	Premissa	BECKER, Daniel <i>et al.</i> (2004) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) WARD <i>et al.</i> (2018)

Quadro 8: Pontos fortes da Avaliação Participativa - Estudos de caso

Fonte: Elaborado pela autora

É possível observar que a maior parte dos pontos fortes identificados estão relacionados a benefícios diretos aos públicos participantes, por incorporar nas iniciativas os reais interesses e necessidades desses públicos, mas também por fortalecê-los como indivíduos - seja por meio da capacitação, pelo empoderamento, aumento da auto-estima, entre outros. Estes dois principais aspectos mostraram ter um efeito positivo no resultado final da avaliação, agregando conhecimento, impactos não considerados, responsabilizando a comunidade e promovendo uma potencial perpetuação da iniciativa por meio do engajamento dos públicos afetados (premissa levantada).

Em relação aos benefícios ligados aos resultados da avaliação, destaca-se a incorporação de indicadores e impactos mais democráticos, assim como uma maior relevância dos impactos relatados por meio da validação destes com os grupos afetados, porém não há evidências quanto ao aumento da acurácia dos impactos ou indicadores. Este elemento inclusive aparece como uma das fraquezas – no Quadro 9 -, uma vez que a diversidade de opiniões acabava por dificultar a identificação de conclusões contundentes e a tomada de decisão.

Os pontos fracos mapeados demonstram que, da mesma forma que existem diversos benefícios pelo uso da avaliação participativa, as dificuldades e os pontos fracos observados são bastante relevantes e podem representar barreiras no avanço da avaliação. Da mesma forma que o Quadro 8, na identificação dos pontos fracos, houveram elementos que foram observados

e extraídos como aprendizados dos casos práticos analisados, assim como houveram outros pontos que foram identificados como riscos, mas não se concretizaram como uma desvantagem real. O Quadro 9 apresenta o detalhamento dos pontos fracos identificados e sistematizados a partir da análise dos casos.

Pontos fracos	Fato observado ou risco?	Autores
Demanda tempo: tempo de pesquisa é maior do que geralmente acontece em uma avaliação de impacto social tradicional.	Fato observado	KIM <i>et al.</i> (2020) CRISHNA (2006a) GOYDER <i>et al.</i> (1998)
Processo complexo: diversidade de opiniões e conhecimentos dentro da comunidade pode levar a conclusões conflitantes e dificuldade de isolar vieses pré-existentes.	Fato observado	BECKER, Dennis R. <i>et al.</i> (2004) FAURE <i>et al.</i> (2020) SCHINDLER, GRAEF, KÖNIG (2016) CRISHNA (2006a)
Capacidades versus necessidades: existe certa dificuldade em conseguir diminuir as lacunas entre as capacidades dos participantes e suas reais necessidades.	Fato observado	HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) KIM <i>et al.</i> (2020) THIAO <i>et al.</i> (2019)
Contabilização e sistematização dos resultados: dificuldade em medir a efetividade da avaliação participativa. Críticas em relação à falta de rigoriedade científica na aplicação do método.	Fato observado	BECKER, Dennis R. <i>et al.</i> (2004) SCARINCI <i>et al.</i> (2009) GOYDER <i>et al.</i> (1998) ROWE; FREWER (2000)
Acesso e engajamento da comunidade: dificuldade no acesso a representantes-chave, construir o interesse inicial dos grupos de interesse e desafio de manter o engajamento destes durante todo o processo. Processo avaliativo suscita muita desconfiança.	Fato observado	KIM <i>et al.</i> (2020) FURTADO <i>et al.</i> (2013)
Dificuldade em garantir a participação igualitária, a colaboração mútua e em balancear o poder de voto/ voz entre pesquisadores e comunidade - quebrar a relação de poderes existente .	Fato observado	FAURE <i>et al.</i> (2020) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) KIM <i>et al.</i> (2020) LEME; CAMPOS (2020) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
Dificuldade em agregar dados a partir das informações de diferentes comunidades e em realizar comparações sistemáticas entre as avaliações participativas.	Fato observado	BECKER, Dennis R. <i>et al.</i> (2004) SCHINDLER, GRAEF, KÖNIG (2016) GOYDER <i>et al.</i> (1998)

Pontos fracos	Fato observado ou risco?	Autores
Risco de a avaliação não ser fiel às demandas e necessidades da comunidade local, por esta tentar manipular os dados conforme interesses pessoais relacionados à iniciativa.	Risco	AMARAL <i>et al.</i> (2013)
Incertezas sobre a real representatividade dos participantes , uma vez que, em alguns casos, os mais engajados eram os que participavam do processo de avaliação e, geralmente, estes eram os mais educados e bem informados.	Risco	FURTADO <i>et al.</i> (2013)

Quadro 9 - Pontos fracos da Avaliação Participativa - Estudos de caso

Fonte: Elaborado pela autora

A sistematização do Quadro 9 revelou que a maior parte das fraquezas estão relacionadas a dificuldades na operacionalização da avaliação participativa e do seu processo de implementação. Outro desafio relevante é garantir que a avaliação atenda aos objetivos inicialmente estabelecidos, de uma participação efetivamente inclusiva e representativa. Alguns dos pontos citados são também barreiras para a aplicação da avaliação participativa, como por exemplo a questão do tempo e a percepção de baixa rigorosidade na aplicação do método, elementos que frequentemente são demandados pelos financiadores do projeto ou pela alta gestão responsável pela avaliação.

Um ponto não mencionado de forma explícita nos casos práticos e identificado por Fabrício Cruz (2016) é a influência da cultura da organização ou da equipe condutora do projeto na realização da avaliação participativa. Segundo Cruz (2016), as organizações com um perfil de gestão caracterizado pela centralidade administrativa acabam por utilizar a avaliação como ferramenta de controle e, por isso, possuem menor grau de abertura para um tipo de avaliação mais incerta e flexível. Assim, conclui-se que uma outra barreira para a aplicação de uma avaliação participativa efetiva encontra-se no perfil e nos valores das pessoas e das organizações responsáveis pelo processo avaliativo. Um perfil mais centralizador, fechado e orientado aos métodos tradicionais de avaliação terá dificuldades de implementar a abordagem participativa.

5.4 Boas práticas de implementação

Os casos práticos das publicações analisadas evidenciaram diversos aprendizados sobre a implementação da avaliação participativa. Entre eles, foi possível destacar os elementos que se mostraram efetivos ou como fatores de sucesso para que a avaliação participativa fosse realmente inclusiva e trouxesse resultados positivos para a avaliação. O Quadro 10 sistematiza os principais pontos encontrados.

Elementos indicativos de uma implementação efetiva da abordagem participativa na avaliação	Definir critérios claros e transparentes em relação à escolha dos participantes e à profundidade do envolvimento; assim como ter clareza do porquê da avaliação participativa . Conscientizar e explicar aos participantes envolvidos sobre estes pontos, de forma a reduzir inseguranças, construir confiança e estabelecer um senso de justiça no processo.	FAURE <i>et al.</i> (2020) FURTADO <i>et al.</i> (2013) GARRIDO <i>et al.</i> (2020) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) KIM <i>et al.</i> (2020) CRISHNA (2006a) CRISHNA (2006b) FURTADO (2011) GUIJT (2014) SAARIKOSKI (2000)
	Ter a presença de bons facilitadores , que sejam capazes de promover horizontalidade de poder e a inclusão dos diferentes participantes. Os facilitadores servem de ponte entre os especialistas e os não especialistas.	FAURE <i>et al.</i> (2020) GARRIDO <i>et al.</i> (2020) LEME; CAMPOS (2020) GOYDER <i>et al.</i> (1998) GUIJT (2014) SARIKOSKI (2000)
	Estabelecer confiança entre os participantes e os facilitadores. Utilizar-se de métodos e técnicas que ajudem a construir relações verdadeiras entre os participantes e não apenas focar nos resultados.	FAURE <i>et al.</i> (2020) FURTADO <i>et al.</i> (2013) GARRIDO <i>et al.</i> (2020) HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) LEME; CAMPOS (2020) THIAO <i>et al.</i> (2019) FRONCEK; ROHMANN (2019) SAARIKOSKI (2000)
	Preparar adequadamente os fóruns participativos: treinamento dos entrevistadores para atuarem como facilitadores, de forma a criar um espaço apropriado de escuta; e preparação prévia das dinâmicas entre os participantes de forma estruturada, de forma a promover um espaço colaborativo, ao mesmo tempo que evitando vieses.	GARRIDO <i>et al.</i> (2020) LEME; CAMPOS (2020) CRISHNA (2006a) CRISHNA (2006b)
	Utilização de métodos e frameworks simples e visuais nos fóruns participativos, além de instrumentos que ajudam a organizar de forma sistemática a visão de cada participante sobre os resultados da intervenção.	GARRIDO <i>et al.</i> (2020) SCARINCI <i>et al.</i> (2009) THIAO <i>et al.</i> (2019) GUIJT (2014)

Elementos indicativos de uma implementação efetiva da abordagem participativa na avaliação	Entender e se adaptar às particularidades do contexto epistemológico, histórico, cultural, econômico e político do lugar e do grupo de pessoas impactadas pela intervenção.	AMARAL <i>et al.</i> (2013) CHOUINARD; MILLEY (2015)
	Importância de apropriar os participantes não especialistas da metodologia utilizada para a avaliação e nivelar conhecimentos necessários para o processo avaliativo (<i>capacity building</i>), de forma a diminuir a assimetria de informações. Compartilhamento de informações de forma simples e visual, fazendo o uso de gráficos e ilustrações se mostrou efetivo.	AMARAL <i>et al.</i> (2013) BECKER, Daniel <i>et al.</i> (2004) FAURE <i>et al.</i> (2020) KIM <i>et al.</i> (2020) KONDO <i>et al.</i> (2019) LEME; CAMPOS (2020) THIAO <i>et al.</i> (2019) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
	Comunicação clara e transparente é crítica durante todo o processo, ajuda a estabelecer confiança com os participantes novatos neste processo. Sistematização das informações pode ajudar no processo de transparência.	FAURE <i>et al.</i> (2020) KIM <i>et al.</i> (2020) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
	Envolver a comunidade logo no início , no desenho do programa, pois isso permite construir confiança e um maior engajamento e compromisso (<i>accountability</i>) com o desenvolvimento do programa. Importância também de mobilizar a comunidade para a participação e engajá-los ao longo do processo.	BECKER, Daniel <i>et al.</i> (2004) FURTADO <i>et al.</i> (2013) KIM <i>et al.</i> (2020) LEME; CAMPOS (2020) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
	Garantir equidade ética : que os marginalizados tenham voz e que haja justiça na distribuição, na coleta e na avaliação de informações, conhecimentos e ideias para este grupo. Valorizar e respeitar a diversidade de perfis, opiniões e valores: é importante não apenas possibilitar a participação, mas de fato incluir, escutar e considerar.	KONDO <i>et al.</i> (2019) WORTHEN <i>et al.</i> (2019) CHOUINARD; MILLEY (2015) CHOUINARD, MILLEY (2018)
	Alinhamento de pensamento (<i>mindset</i>) dos pesquisadores/ avaliadores envolvidos quanto aos princípios da avaliação participativa, de modo que entendam e respeitem a horizontalidade de poder e a equalização do conhecimento técnico com a visão da comunidade.	SCARINCI <i>et al.</i> (2009)
	Manter um diálogo com a comunidade aberto e contínuo - para além dos fóruns formais de participação. Importância de um processo cíclico e interativo de colaboração com os participantes, no qual os resultados intermediários geram reflexões e discussões entre os envolvidos (ambiente de aprendizagem social) que influencia a tomada de decisão que irá afetar os resultados finalísticos do programa.	SCARINCI <i>et al.</i> (2009) SCHINDLER, GRAEF, KÖNIG (2016) WORTHEN <i>et al.</i> (2019) WARD <i>et al.</i> (2018)
	Participantes assumem o compromisso de encontrar soluções colaborativas , principalmente aqueles que possuem maior poder. Existe reciprocidade na construção de conhecimento: é um processo de via de mão dupla onde ambos os lados constroem e aprendem.	HAYNES, EMMA <i>et al.</i> (2019) SAARIKOSKI (2000)
	Plasticidade no processo de gestão - capacidade de lidar com o imprevisto e adaptar processos e objetivos conforme necessário.	AMARAL <i>et al.</i> (2013) SCARINCI <i>et al.</i> (2009) FURTADO (2011)

	Acompanhamento e monitoramento da evolução da avaliação e da inclusão dos stakeholders .	FRONCEK; ROHMANN (2019) WORTHEN <i>et al.</i> (2019)
--	--	---

Quadro 10 - Boas práticas de implementação da Avaliação Participativa

Fonte: Elaboração própria

É interessante notar que diversos dos pontos levantados no Quadro 10 estão conectados com a forma como a relação entre os participantes se estabelece ao longo do processo e conforme o contexto social existente. Palavras como confiança, transparência, diálogo, abertura e colaboração apareceram de forma consistente nos casos analisados. Entretanto, para que essas características sejam incorporadas é necessário que, não só as relações sejam construídas de forma verdadeira e recíproca, mas também que as pessoas envolvidas - desde os avaliadores até os beneficiários indiretos - estejam preparadas para participar de uma avaliação mais horizontal, abrindo mão das relações de poder existentes e do controle.

Outros elementos identificados remetem à forma como o processo avaliativo pode ser conduzido para que a participação aconteça de forma efetiva, incluindo desde métodos e técnicas participativas até o momento mais adequado para o envolvimento dos públicos de interesse para que a participação seja mais inclusiva.

Todos os elementos apontados no Quadro 10 foram identificados como preditores de uma boa implementação da abordagem participativa inclusiva na avaliação de impacto.

5.5 Nível de participação

Como forma de analisar o nível de participação dos *stakeholders* nos casos práticos estudados, elaborou-se o Gráfico 1 - a partir de uma adaptação do diagrama de Baron e Monnier (2003) - para ilustrar onde cada caso se encontra no que diz respeito a três aspectos da participação: profundidade, amplitude e intensidade. Os primeiros dois aspectos, representados nos eixos vertical e horizontal, respectivamente, seguem o conceito de Cousins e Whitmore (1998) e Baron e Monnier (2003) com a segmentação adaptada de acordo com o que foi observado nas publicações selecionadas. A intensidade segue o conceito de Cousins e Whitmore (1998), e Chouinard e Milley (2018) e é representada pelo tamanho das bolas plotadas no gráfico, como forma de sinalizar em maior destaque quando o controle também é

compartilhado com os públicos de interesse, aumentando o nível de participação destes públicos. Todas as publicações foram plotadas no Gráfico 1 - considerando a somatória dos casos presentes em cada publicação, uma vez que em algumas publicações é apresentado mais de um caso de avaliação participativa - e a numeração corresponde ao número designado para cada publicação na seção 4.1.

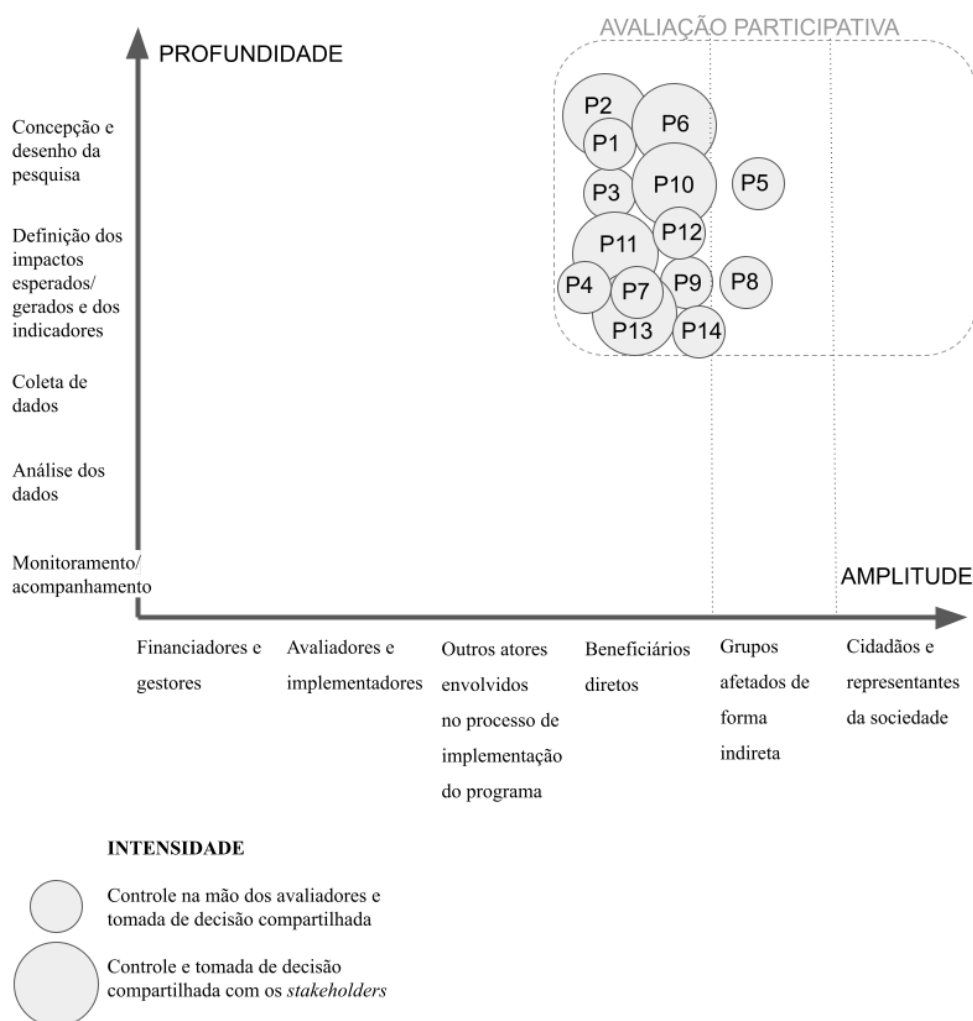


Gráfico 1 - Nível de participação dos *Stakeholders*

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Baron e Monnier (2003).

O Gráfico 1 mostra que na maioria dos casos práticos estudados a amplitude da participação acontece principalmente no nível dos beneficiários diretos. Apesar desta similaridade entre os casos, é importante notar que a quantidade de beneficiários diretos varia muito de um caso para outro a depender do objetivo da avaliação e também da disposição da

pesquisa. Por exemplo, no estudo de avaliação do impacto da adoção de técnicas agrícolas na segurança alimentar em comunidades africanas, os *stakeholders* envolvidos foram os fazendeiros da região, que eram os principais responsáveis pela implementação da iniciativa (SCHINDLER, 2016). Por outro lado, no estudo das condições de saúde e de trabalho da população do litoral sul chileno, para a implementação de um plano de ação, foram envolvidos como participantes ativos líderes comunitários, organizações sociais da comunidade, associação de pescadores, autoridades marítimas, a comunidade científica, representantes dos hospitais e de centros de saúde locais e autoridades de saúde (GARRIDO, 2016), todos eles considerados como beneficiários diretos ou atores do processo de implementação do programa a ser desenvolvido.

A partir destes dois exemplos, nota-se que também existe uma diferença na amplitude e na quantidade dos tipos de *stakeholders* envolvidos entre as avaliações *ex-ante* e *ex-post assessment*. Os casos que envolvem um número maior de *stakeholders* ativos são majoritariamente avaliações *ex-ante*, ou seja, que antecedem o desenvolvimento e/ou implementação do programa. Pode-se dizer que, nestes casos, o envolvimento dos públicos de interesse busca justamente incorporar desde o início do programa, na sua concepção, as necessidades destes públicos. Por outro lado, percebe-se que as avaliações *ex-post* acabam envolvendo um número menor de *stakeholders*, por avaliarem algo que já foi implementado, buscando incorporar a visão daqueles poucos mais diretamente afetados pelo programa, de forma a aprimorar a iniciativa. Por razões óbvias, as avaliações *ex-post* encontram-se, no gráfico, na profundidade de 'Definição dos impactos gerados'.

Vale mencionar aqui que, em muitos dos casos analisados, a quantidade de participantes envolvidos foi maior do que a sinalizada no Gráfico 1, porém alguns deles foram incluídos apenas para a coleta, análise ou monitoramento de dados. Considerando o conceito e os princípios de avaliação participativa previamente definidos, só foram considerados para a análise do gráfico os participantes ativos, aqueles que foram de fato incluídos na avaliação e não apenas escutados.

Nos casos em que foram incluídos beneficiários indiretos foi possível perceber que a intensidade da participação foi menor, isto é, o controle da avaliação não foi compartilhado. Nestes casos, também houve a inclusão de uma quantidade maior de *stakeholders*, o que nos leva a conclusão de que a complexidade de compartilhar o controle com tantos públicos levou a uma escolha de avaliação parcialmente horizontal. Como exemplo do tipo de beneficiário indireto incluído na avaliação participativa, pode-se citar o estudo de avaliação das ações de

reintegração a serem implementadas com mães jovens afetadas pelo cenário de guerra, no qual foram incluídas também outras mães em situações de vulnerabilidade, que não as afetadas diretamente pela guerra (WORTHEN *et. al.*, 2019).

Ainda quanto à intensidade da participação, pode-se dizer que a complexidade envolvida em adicionar muitos atores para o desenho e a condução da avaliação - no que diz respeito ao tempo e à tomada de decisão - é a razão pela qual a maioria dos casos apresentou uma intensidade menor de participação.

Algo que não está explicitado no gráfico, mas é interessante mencionar é que foram poucos os casos em que os públicos de interesse participaram de todas as fases do processo avaliativo. O gráfico busca evidenciar a etapa em que se inicia ou se concentra a inclusão dos *stakeholders*, ou seja, o fato do primeiro caso (P1) estar plotado na profundidade de 'Concepção e desenho da pesquisa' não significa que o envolvimento dos participantes se limitou a essa fase. Assim, olhando também para a quantidade de etapas que os públicos de interesse participaram, fica claro que uma escolha há de ser feita entre amplitude, profundidade e o nível de tomada de decisão, pois incluir um alto nível de participação em todas estes aspectos podem tornar o processo extremamente complexo, moroso e custoso.

Na análise dos casos, fica claro que os três aspectos apresentados no gráfico 1 não são os únicos que definem o nível de participação. Um ponto levantado com frequência pelas publicações se refere ao engajamento dos públicos de interesse. Não basta incluir se estes não estiverem engajados com a avaliação e o programa a ser implementado. Justamente por isto, o engajamento foi identificado na seção 4.4 como um fator de sucesso da implementação da avaliação participativa. Alguns casos conseguiram perceber a importância do engajamento desde o início e, por isto, ofereceram benefícios para a participação dos públicos diretamente afetados pelo programa. Este é o caso do programa de avaliação no Quirguistão (Kim), o qual dava créditos para o celular e oferecia a participação em eventos para que as mães das crianças migrantes se mantivessem engajadas na avaliação do programa (KIM, 2020).

Pelo engajamento ser identificado como algo tão relevante na avaliação participativa, na maior parte dos casos, os representantes dos beneficiários diretos ou indiretos escolhidos eram aqueles mais engajados ou ativos na comunidade. Se por um lado, isto garantia um maior engajamento e participação destes atores ao longo do processo avaliativo, por outro, existiam dúvidas quanto à real representatividade destes selecionados, uma vez que eles eram, na maioria, mais bem educados e informados que o restante daquele grupo.

5.6 Outros aprendizados

A revisão em profundidade das publicações selecionadas permitiu realizar análises cruzadas e comparativas entre os casos, que levaram a algumas observações e conclusões que serão apresentadas nesta seção.

Metodologias de avaliação participativa

Entre os 14 casos analisados, 6 deles utilizaram metodologias de avaliação participativas, isto é, métodos que foram elaborados para serem aplicados especificamente neste tipo de abordagem, sendo a *Community-based approach* a mais comum delas (previamente apresentada na seção 2.2.3). A partir disto, foi possível perceber que, nestes casos, o processo avaliativo estava melhor estruturado para uma abordagem participativa e isto permitiu uma maior profundidade da participação. Ao longo do processo, o método participativo se propõe a promover a capacitação dos *stakeholders*, o diálogo entre eles e a inclusão de todos os participantes. Nos outros casos, as avaliações ou se utilizaram de metodologias pré-concebidas, não necessariamente inclusivas, ou se utilizaram de técnicas participativas na sua implementação, levando a uma qualidade comparativamente menor da participação dos *stakeholders*, em termos de profundidade e engajamento.

Estrutura e flexibilidade

Nos casos em que o processo avaliativo atendeu a todos ou a quase todos os princípios da abordagem participativa, nota-se que a metodologia contou com um processo muito bem estruturado e organizado, ao mesmo tempo em que demonstrou flexibilidade para mudanças no decorrer da avaliação, fator fundamental em um processo no qual as partes fazem parte da tomada de decisão. Um processo estruturado é considerado aquele que apresenta um modelo lógico que orienta as etapas da avaliação, os componentes necessários em cada etapa e a relação entre esses componentes para se atingir os objetivos inicialmente estabelecidos (SCARINCI, 2009). Mesmo que os objetivos mudem, um modelo lógico deve ter a capacidade de ser adaptado para as novas necessidades da avaliação.

Papel do facilitador

A importância da presença e da qualidade da facilitação é algo que aparece com consistência nos casos analisados, como um fator de sucesso da avaliação participativa, mas também como um grande desafio. Segundo Kondo *et. al.* (2019, p. 57, tradução minha), "a presença do mediador é um pré-requisito. O papel do mediador é de apoiar as partes na resolução de conflitos e facilitar o diálogo entre eles". Furtado (2011, p. 15 e 16) também afirma que "sem minimizar as diferenças e desigualdades eventualmente presentes, o avaliador deverá garantir algo essencial ao processo: a manifestação, circulação e legitimidade das questões, reivindicações e problemas levantados pelos participantes".

Por outro lado, garantir que estes papéis do facilitador sejam colocados em prática é desafiador. Em um dos casos analisados, de avaliação de doenças do coração em uma comunidade aborígina na Austrália, os autores identificaram um desconforto evidente dos facilitadores em promover relações horizontais entre os participantes. Situações em que eles se mostraram bastante desconfortáveis incluíam momentos de tensões culturais entre os participantes, negociações para mudar os objetivos originais do estudo, discussões sobre a melhor metodologia para cada fase do processo avaliativo, entre outros (HAYNES *et al.*, 2019).

O que caracteriza um bom facilitador?

Considerando as características e os desafios de uma abordagem participativa, foi possível observar que, mais do que o domínio e o uso de ferramentas e metodologias efetivas, foram as atitudes do facilitador e uma postura de abertura que fizeram a diferença nos processos avaliativos.

São as atitudes e os valores [do facilitador] que transformam a avaliação para que não seja apenas outro exercício de descobrir se o projeto funciona ou não para uma experiência empoderadora para todos os envolvidos. A atitude tem de ser aquela de compreender e refletir, tendo a capacidade de olhar para dentro, desafiar continuamente as próprias ideologias e entender as verdades sociais dos processos de desenvolvimento, de como "os mais pobres dos pobres" pensam e entender sua forma de viver, se distanciando dos clichês e generalizações sobre pessoas em vulnerabilidade e escutar o que realmente é (CRISHNA, 2006a, p.222, tradução minha).

Um bom facilitador deve atuar como ponte entre os acadêmicos ou especialistas e a comunidade. Salter et al (2010) destaca a importância da existência dos pensadores independentes, que não possuem relação direta com as partes interessadas e, portanto, ajudam a trazer uma visão e uma mediação mais independente e neutra para a avaliação. Leme e Campos (2020) apontam, de forma complementar, a interdisciplinaridade como algo positivo na facilitação, de forma que o estímulo à troca de conhecimento e à integração dos atores permita identificar problemas em comum, para além das fronteiras disciplinares.

Relações de poder

"Constituiria ingenuidade negligenciar os desníveis inevitavelmente existentes entre os vários integrantes do processo." (FURTADO, 2011, p. 15) As relações de poder podem ser fatores destrutivos da avaliação participativa. Elas podem tornar um processo em pseudo-participativo por levar à omissão de questões reais dos beneficiários frente às relações já existentes. Os casos que identificaram este elemento como uma barreira ou um ponto fraco da avaliação participativa apontaram que não há como eliminar, em um processo avaliativo, essas dinâmicas já existentes entre os participantes, mas reconhecer e entender sua existência é um primeiro passo para uma avaliação participativa efetiva. Dessa forma, a metodologia e as dinâmicas de participação podem ser pensadas de forma a evitar a influência das pessoas de maior autoridade ou poder.

Por outro lado, pôde-se identificar casos que souberam criar uma oportunidade a partir disto. Em um dos casos estudados, o programa de avaliação no Quirguistão, as mulheres foram escolhidas como as lideranças da vila para a melhoria dos cuidados com nutrição com as crianças imigrantes e isto aconteceu em uma sociedade extremamente patriarcal. O programa foi capaz de dar protagonismo e voz para este grupo de pessoas que geralmente era silenciado e negligenciado na sociedade.

Processo que consome tempo

Realizar uma avaliação participativa leva tempo. Na maioria dos casos avaliados, o programa avaliativo levou de 1 a 2 anos. O tempo se mostrou inclusive um elemento importante para uma boa implementação da abordagem participativa. No caso prático do Quirguistão, "foi observado que o relacionamento de longo-prazo e a confiança mútua permitiram o engajamento ativo e a responsabilização da comunidade no projeto" (KIM *et. al.*, 2020, p.9). Neste exemplo, o tempo foi fator chave para que os avaliadores e facilitadores conseguissem ter acesso aos

representantes das comunidades, agendar as reuniões para espaço de discussão e colaboração e, assim, construir relacionamento e confiança entre os participantes. O tempo também foi chave para que o controle da avaliação fosse compartilhado e horizontalizado de forma gradual. Inicialmente, foi necessário que os avaliadores assumissem a liderança para capacitar os não especialistas da metodologia e, depois disso, o processo foi progressivamente horizontalizado.

Portanto, o tempo é um elemento fundamental não só para quem está conduzindo a avaliação, que precisa promover os espaços de troca e construir relacionamento e confiança com os *stakeholders* não especialistas, mas também para os beneficiários, para que consigam se apropriar e se engajar no processo avaliativo.

Capacitação dos *stakeholders*

Os *stakeholders* da avaliação participativa são todos os grupos ativos envolvidos no processo avaliativo, desde os financiadores e avaliadores até os beneficiários diretos ou indiretos atuantes na avaliação. A capacitação e a conscientização coletiva dos stakeholders foi considerada, inicialmente, como um princípio da abordagem participativa. Entretanto, a análise dos casos levou à conclusão de que este elemento representa melhor uma boa prática da avaliação participativa, pois a capacitação ajuda a construir confiança com os participantes não especialistas e leva a um maior engajamento destes no processo.

Uma conclusão que se pode tirar a partir da análise dos casos é que esta capacitação é uma via de mão dupla, ou seja, tanto os não especialistas quanto os especialistas aprendem na avaliação. Ambos os grupos adquirem novas informações e conhecimento a partir da interação com outros públicos. A participação ativa dos beneficiários permite aos especialistas expandirem sua visão sobre os impactos reais e relevantes para as comunidades, antes não considerados por eles.

Perfil dos programas de avaliação participativa

É interessante observar que os casos abordados nas publicações selecionadas apresentam em comum um perfil de programas que dependem da ação dos beneficiários para o atingimento ou alavancagem dos objetivos. Muitos deles, por exemplo, são da área da saúde e buscam melhorias na redução de doenças ou na qualidade de vida das populações locais. Para isso, a participação ativa e o engajamento da comunidade são chave para que o programa possa atingir melhores resultados. Entende-se, a partir disto, que existe uma forte inclinação para a

implementação de avaliações participativas em programas nos quais o impacto tem alta influência da comunidade ou dos beneficiários diretos.

Dessa forma, o envolvimento da comunidade na avaliação torna-se importante não apenas durante o processo avaliativo, mas também como forma de promover a continuidade e a institucionalização do programa a partir do engajamento e do empoderamento dos beneficiários após sua implementação (SCARINCI *et. al.*, 2009).

6. FRAMEWORK DE IMPLEMENTAÇÃO

A partir da revisão bibliográfica e da análise dos casos práticos de avaliação participativa, foi possível identificar e destacar em um *framework* os elementos necessários para a implementação da avaliação participativa. O foco do *framework* apresentado a seguir está na aplicação da abordagem participativa em uma avaliação de impacto, a qual traz um olhar culturalmente sensível, reflexivo e adaptado ao contexto em que está inserida - para além do olhar técnico. Os elementos destacados correspondem aos pontos críticos para que haja uma participação inclusiva nas principais etapas do processo avaliativo, as quais estão representadas na Figura 10.

O ponto de partida do *framework* consiste em definir um conceito comum sobre o que se entende por avaliação participativa, por meio de princípios que consideram a participação como inclusão e não como forma de legitimação. Para a implementação da avaliação, considera-se como etapa inicial a definição dos objetivos da avaliação, ou seja, porque faz sentido realizar a avaliação com esta abordagem participativa. Com isso, a etapa seguinte é entender o objeto de avaliação, o que será avaliado no estudo. A partir disto, pode-se partir então para a definição dos *stakeholders* que irão participar do processo. A fase seguinte é a implementação em si da avaliação participativa. Nesta fase, diversos cuidados precisam ser tomados para que a prática da avaliação participativa corresponda aos objetivos definidos e aos princípios estabelecidos. Por fim, para garantir que a participação seja efetiva e inclusiva é possível realizar o acompanhamento da qualidade da participação dos *stakeholders* na avaliação, o qual irá gerar uma resposta para as etapas anteriores da avaliação, em um ciclo positivo.

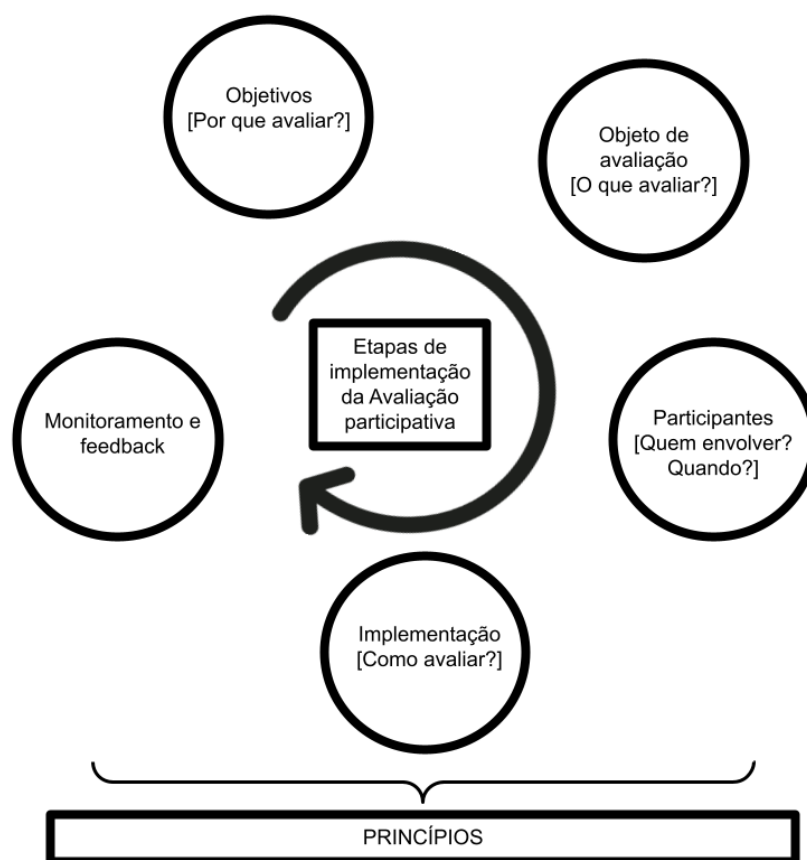


Figura 10 - Framework de Implementação da Avaliação Participativa

Fonte: Elaborado pela autora

6.1 Princípios

A partir da revisão de literatura, conclui-se que os principais elementos determinantes da avaliação participativa com uma abordagem inclusiva são:

- 1) Inclusão dos *stakeholders* no processo avaliativo acontece de forma efetiva
- 2) Há a participação dos principais grupos afetados pelo programa
- 3) Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos
- 4) O controle da avaliação e a construção de conhecimento são compartilhados
- 5) Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto

Como mencionado, o princípio de "existe conscientização coletiva" considerado anteriormente foi excluído nesta etapa, pois a partir dos casos práticos analisados avaliou-se que este componente está mais relacionado a uma boa prática para a realização da avaliação participativa.

6.2 Objetivos da avaliação (Por que avaliar?)

O ponto inicial de qualquer avaliação, independente de sua abordagem, é entender o porquê a avaliação está sendo realizada (GUIJT, 2014). Nesta etapa, definir o objetivo significa não só ter clareza do propósito da avaliação, mas também perguntar a intenção de trazer outros públicos de interesse para o processo avaliativo, entender qual o propósito da participação e o que ela agrega para a avaliação. A pseudo-participação pode ser mais prejudicial para o processo de avaliação do que uma avaliação não participativa (FRONCEK; ROHMANN, 2019). Por isso, é fundamental ter clareza e transparência sobre os objetivos da participação e o seu papel na avaliação.

A partir da revisão sistemática e das entrevistas com os especialistas em avaliação foi possível mapear alguns objetivos comuns para a adoção deste tipo de abordagem, os quais foram agrupados de acordo com a classificação de Stirling (2006) entre normativos, substantivos e instrumentais, conforme Quadro 11.

<p>Normativos: relativos à promoção da democracia e ao direito de voz dos públicos de interesse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar protagonismo aos mais vulneráveis - Democratizar a mudança social - Agregar os aspectos sociais, culturais, humanos e políticos dos beneficiários 	<p>Substantivos: relativos aos benefícios diretos conquistados por meio da participação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a relevância e a acurácia dos impactos relatados - Permitir a inovação em ambientes complexos - Institucionalização do programa ou novas políticas públicas criadas que beneficiam os mais vulneráveis a partir da conscientização, engajamento e capacitação da comunidade 	<p>Instrumentais: relativos aos benefícios indiretos conquistados por meio da participação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover o diálogo e a reflexão crítica, possibilitando um espaço de aprendizagem social - Corresponsabilizar a comunidade - Empoderar e aumentar a confiança das comunidades afetadas - Aumentar a percepção das mudanças geradas pela intervenção pelos participantes não especialistas - Aumentar o capital social (rede de conexões internas e externas entre grupos de pessoas que é estabelecida pela confiança compartilhada entre elas) dos grupos participantes e seu funcionamento interno
--	---	--

Quadro 11 – Objetivos da Avaliação Participativa

Fonte: Elaborado pela autora

Definir o propósito torna-se necessário para que a participação não seja apenas uma forma de legitimação, mas para que todas as etapas do processo estejam contribuindo para esse propósito e que, ao longo do processo, seja possível avaliar se a participação está atendendo aos objetivos inicialmente definidos.

6.3 Objeto de avaliação (O que avaliar?)

Com a clareza do propósito da participação, entender o que se pretende avaliar se torna fundamental para o avanço do processo avaliativo. Para a abordagem participativa, definir o foco da pesquisa possibilita entender melhor como os públicos de interesse envolvidos contribuem para a avaliação dos resultados em cada iniciativa.

Ainda há poucas evidências se a participação dos *stakeholders* gera resultados concretos para a qualidade da avaliação de impacto. Esta é inclusive uma das barreiras frequentemente levantadas nas publicações teóricas e que investigam casos práticos de avaliação participativa, a qual é apresentada como uma crítica quanto à falta de rigorosidade científica desta abordagem. Isso acontece tanto por uma forte crença em relação ao uso dos métodos "padrão ouro" na avaliação de impacto, quanto pela utilização de métodos majoritariamente qualitativos na abordagem participativa, de características interpretativas e emergentes.

Outra dificuldade relatada em alguns casos práticos foi a dificuldade de contabilização e sistematização dos resultados pela diversidade de opiniões entre os públicos de interesse, mesmo entre representantes de uma mesma classe. Por isso, faz-se tão importante o diálogo e a facilitação de profissionais externos e neutros à avaliação.

A partir destas constatações, foram identificadas algumas barreiras e riscos que devem ser levados em consideração no planejamento da avaliação e na incorporação dos participantes do processo avaliativo.

Barreiras

- Tempo de pesquisa para a realização da avaliação participativa se mostrou, geralmente, maior que as avaliações tradicionais
- Dificuldade em contabilizar e sistematizar os resultados pela diversidade de opiniões
- Dificuldade em realizar comparações sistemáticas entre as avaliações participativas
- Perfil de gestão caracterizado pela centralidade administrativa, o qual tem a avaliação como ferramenta de controle.
- Relações de poder pré-existentes entre os participantes
- Dificuldade em conciliar a agenda de diversos atores para os fóruns participativos
- Alta desconfiança dos participantes em relação a avaliações de impacto
- Assimetria de informações e desigualdade de conhecimento entre os participantes.

Quadro 15 – Barreiras da Avaliação Participativa

Fonte: Elaborado pela autora

<p>Riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de opiniões e inexperiência dos participantes levarem a resultados não-conclusivos ou enviesados que, por sua vez, pode levar à priorização da avaliação técnica - Metodologia utilizada não ser capaz de diminuir as lacunas entre a capacidade dos participantes e suas reais necessidades - Baixo engajamento ou falta de acesso a representantes-chave da comunidade impactada - Participação desigual dos <i>stakeholders</i>, reforçando as relações de poder e as iniquidades existentes - Manipulação de dados pelos participantes por interesses pessoais relacionados à iniciativa, principalmente, quando a avaliação leva a decisões que afetam diretamente esses públicos - Falsa representatividade dos grupos de interesse - participantes mais engajados podem não ser os mais afetados pelo programa, mas sim os mais educados e bem informados
--

Quadro 16 – Riscos da Avaliação Participativa

Fonte: Elaborado pela autora

A identificação e conscientização destas barreiras e dos riscos nesta etapa do processo são importantes para que os gestores possam tomar a decisão sobre o envolvimento dos participantes para os resultados da avaliação de impacto, assim como para que incorporem um plano de mitigação dos riscos logo no início do processo.

6.4 Participantes (Quem avaliar?)

O termo participação é utilizado de forma muito ampla e com múltiplas interpretações pela literatura. Por isso, incorporar uma abordagem participativa no processo avaliativo requer, primeiramente, estabelecer com clareza o que se entende e se espera da adoção desta abordagem.

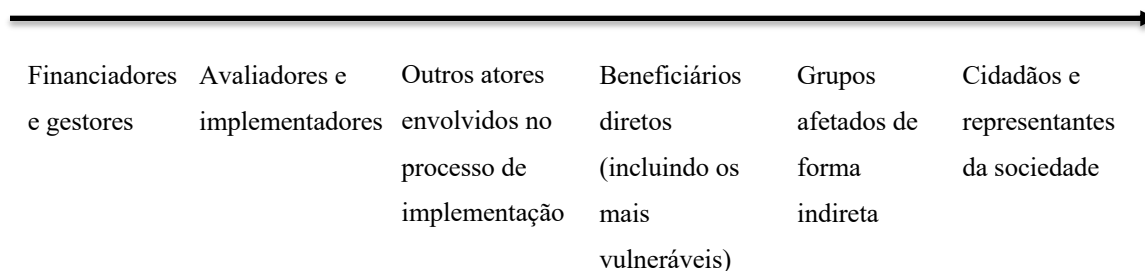
A avaliação participativa proposta por este estudo é do tipo inclusiva, na qual a participação dos *stakeholders* se dá de forma efetiva, isto é, suas opiniões e sugestões são, de fato, consideradas no processo avaliativo e não apenas consultadas. O termo inclusão, de acordo com o dicionário (Michaelis, 2021), significa incluir-se ou incluir, introduzir um indivíduo em um grupo. O termo é geralmente utilizado para indicar que os indivíduos são incluídos quando se sentem parte, tem as condições e as qualificações necessárias para fazer parte de determinado grupo. Chouinard e Milley (2018) utilizam o termo inclusão na avaliação participativa para se referir a um processo que reconhece a importância dos diferentes públicos de interesse, garante a participação efetiva, promove a redistribuição de poderes de forma igual e respeita os direitos de cada participante.

Considerando esta definição, pode-se dizer que avaliação participativa proposta pelo estudo considera que os públicos de interesse envolvidos têm a função de participantes ativos na condução da pesquisa e não meros informantes do estudo. Para que eles sejam ativos no processo é fundamental que a avaliação dê as ferramentas para que isso aconteça, seja para nivelar conhecimento quanto para facilitar o diálogo entre os públicos.

Ainda sim, existem diversos níveis de participação que podem ser considerados na etapa de escolha dos envolvidos, que vão desde a amplitude dos participantes (quem irá participar) até a profundidade em que eles serão envolvidos, ou seja, quais etapas do processo avaliativo serão participativas. Além disso, considera-se também a intensidade com que os participantes são envolvidos, ou seja, o nível de envolvimento na gestão e condução do processo avaliativo. Os quadros 12, 13 e 14 detalham os diferentes tipos de participação que podem ser escolhidos pelos gestores em uma avaliação participativa nesta fase do processo.

Amplitude

Diversidade dos participantes envolvidos no processo. Pode ser considerada uma avaliação participativa quando o processo envolve pelo menos o quarto nível da escala indicada abaixo.

**Quadro 12 – Amplitude dos participantes**

Fonte: Adaptado de Baron e Monnier, 2003

Profundidade

As fases do processo avaliativo nas quais os participantes são envolvidos. Em uma avaliação participativa, os públicos podem ser envolvidos em uma, algumas ou todas as etapas descritas abaixo. Importante lembrar que o envolvimento dos *stakeholders* deve ser ativo para ser considerado uma abordagem participativa, isto é, um processo meramente consultivo - sem o compromisso de incorporar a visão dos *stakeholders* - em qualquer uma destas etapas não caracteriza a pesquisa como participativa.

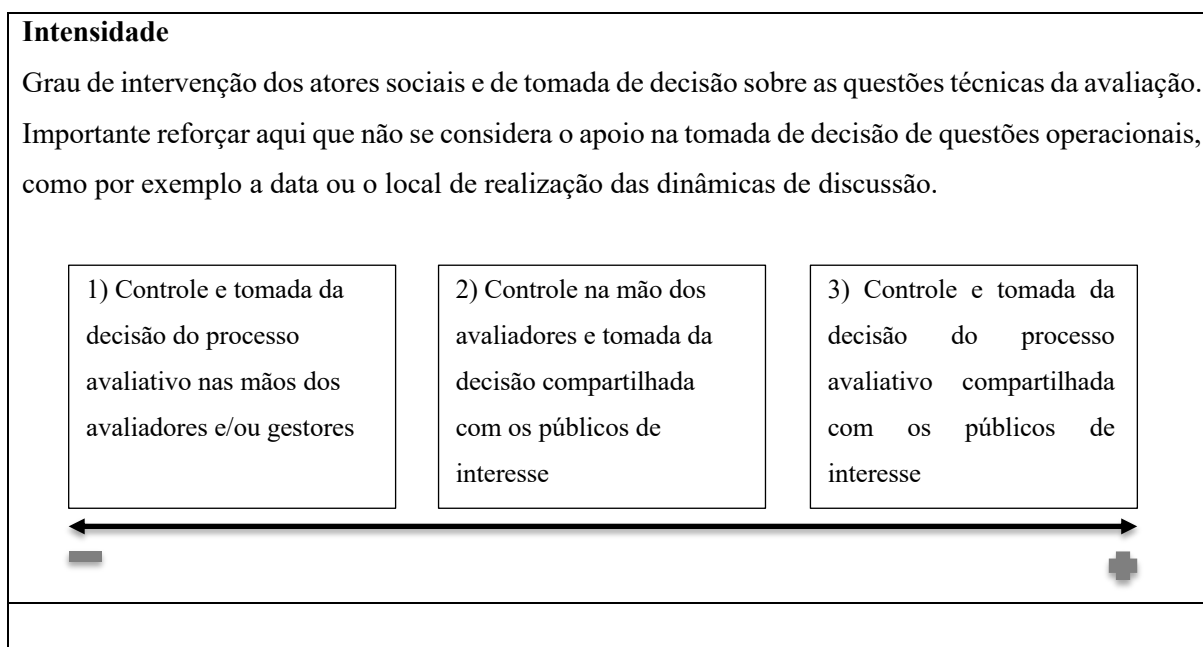
Participação ativa nas seguintes etapas:

- Concepção e desenho da pesquisa
- Definição dos impactos esperados e/ou indicadores
- Coleta de dados - pode ser dividida em diversas fases
- Análise dos dados
- Monitoramento e acompanhamento

Quadro 13 – Profundidade da participação

Fonte: Adaptado de BARON; MONNIER, 2003; COUSINS, WHITMORE, 1998.

Quanto mais etapas os *stakeholders* são envolvidos e quanto mais ao início do processo eles se envolvem, maior a profundidade da participação.



Quadro 14 – Intensidade da Participação

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 2 agrega esses três elementos em um único lugar. Como forma de simplificar a visualização do gráfico e a identificação do nível de participação foi considerada para a profundidade o nível mais distante que determinado programa consegue chegar no envolvimento dos públicos de interesse não especialistas. Para a intensidade, foram considerados os níveis 2 e 3 do Quadro 14 por serem aqueles que caracterizam uma avaliação participativa.

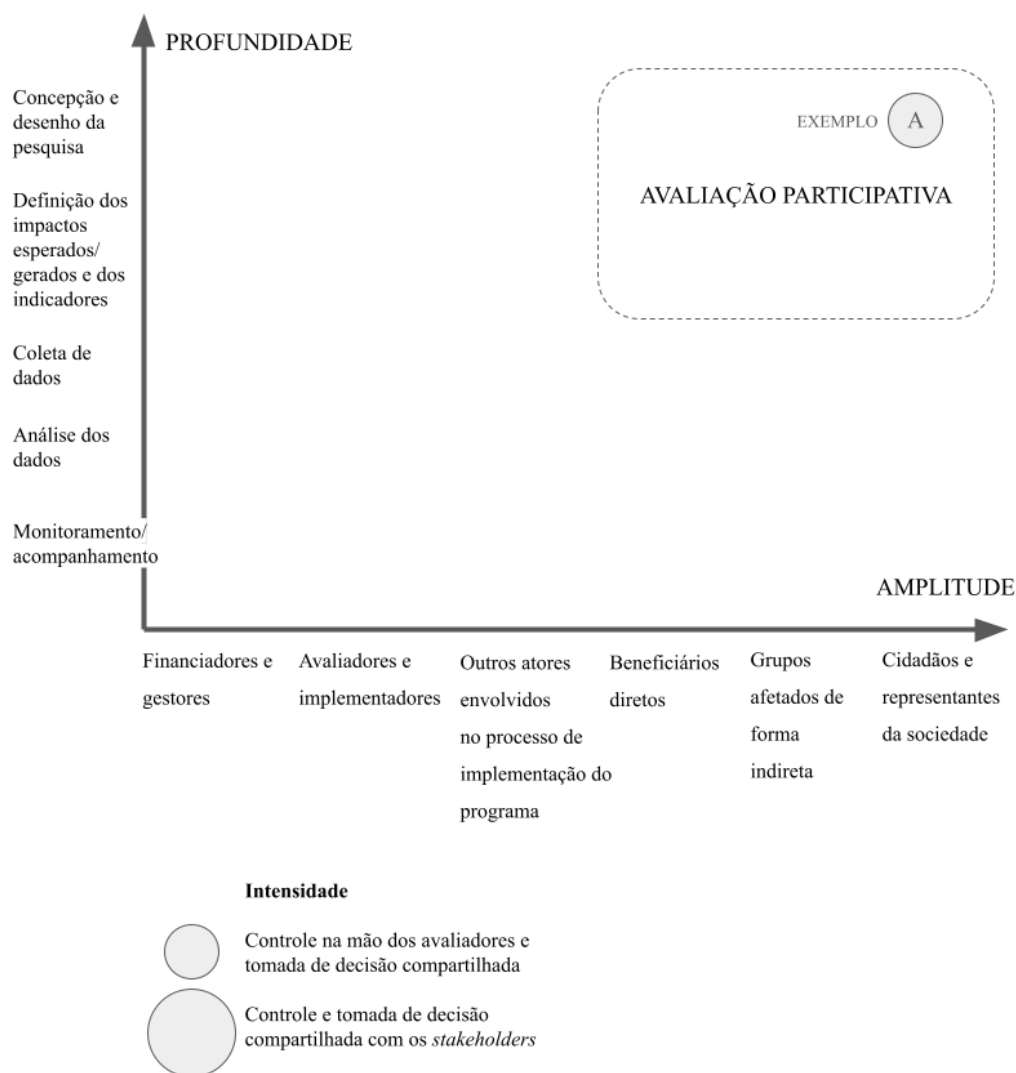


Gráfico 2 - Diagrama de Participação para Avaliação de Impacto

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Baron e Monnier (2003).

Importante mencionar que os públicos de interesse não selecionados nesta etapa do processo ainda sim podem fazer parte da avaliação para a coleta de dados, entretanto, não serão considerados como participantes ativos na avaliação participativa. Não se espera em uma avaliação participativa que todos os *stakeholders* sejam envolvidos, algo que provavelmente nem seja possível, nem desejável.

Uma vez definida a escolha dos *stakeholders*, a forma de envolvê-los no processo também será determinante para o sucesso da avaliação. Alguns valores e boas práticas foram identificados a partir da revisão de literatura:

- **Transparência:**

- Clareza na comunicação do porquê da avaliação
- Clareza na definição e na comunicação das razões quanto à escolha dos participantes, profundidade e intensidade do envolvimento dos mesmos (com o desafio de gerenciar expectativas de antemão)

- **Equidade ética:**

- Incluir os mais vulneráveis e garantir que eles tenham voz e poder na distribuição, coleta e avaliação das informações
- Respeito e não discriminação aos diferentes pontos de vista
- Escolher as pessoas certas para representar os grupos participantes - avaliar o quanto elas representam as ideias da maioria e não apenas são as mais engajadas daquele grupo (muitas vezes, as mais educadas e informadas)

- **Compromisso:**

- Dos gestores: alinhamento entre discurso e prática, garantindo que os objetivos de participação e inclusão dos *stakeholders* sejam cumpridos
- Dos participantes: corresponsabilização dos públicos participantes pelos resultados esperados, incluindo o compromisso de colaboração de encontrar soluções resolutivas

Em um dos casos analisados, a avaliação de impacto realizada com mulheres afetadas pela guerra, estabeleceu princípios para não prejudicar o processo participativo, chamado de “*Do not Harm principles*”. Estes princípios envolviam desde um código de conduta e ética até acordos feitos entre os participantes sobre o que eles esperavam do processo, como gerenciar expectativas, não haver pesquisa sem ação, consensos devem ser gerados por meio da informação e conhecimento, confidencialidade sobre o processo, entre outros. O processo de definição foi feito de forma conjunta e os princípios eram revisados anualmente pelos participantes. Este é um processo interessante que qualquer avaliação participativa pode adotar no início do processo como forma de deixar bem claro o que se espera dos participantes em termos de atitudes e responsabilidades.

A próxima etapa consiste em definir a forma como o estudo será conduzido para que a abordagem participativa saia do discurso e vire realidade.

6.5 Implementação (Como avaliar?)

A análise em profundidade dos casos de avaliação participativa somada às teorias e aos conceitos sobre o tema, explorados na revisão de literatura, permitiram extrair algumas boas práticas de implementação que indicam uma aplicação efetiva da avaliação participativa, entendendo-se como efetiva a incorporação da voz dos participantes de forma a contribuir ativamente para a avaliação do impacto dos programas.

Boas práticas de implementação
<p>PREPARAÇÃO E DESENHO DA AVALIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparação das dinâmicas entre os participantes de forma estruturada, buscando promover um espaço colaborativo e evitar vieses. - Incorporar dinâmicas que ajudem a estabelecer uma relação de confiança com os participantes e entre os participantes e os facilitadores. - Utilização de instrumentos e <i>frameworks</i> simples e visuais nos fóruns participativos que ajudem a organizar de forma sistemática e ilustrativa a visão de cada participante sobre a intervenção, facilitando a compreensão e o diálogo entre todos os <i>stakeholders</i>. - Envolvimento dos públicos de interesse desde o início, no desenho do programa e na definição dos indicadores - fortalece confiança entre os públicos participantes, amplia o debate e aumenta as chances dos participantes chegarem a conclusões compartilhadas.
<p>MOBILIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar programas ou ações de mobilização e engajamento da comunidade ao longo do processo avaliativo
<p>FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento dos avaliadores e/ou facilitadores para atuarem de forma inclusiva, colaborativa, respeitosa e propositiva. - Importância do alinhamento de pensamento (<i>mindset</i>) dos pesquisadores envolvidos, de modo que entendam e valorizem a equalização do conhecimento técnico com a visão da comunidade. - [<i>Capacity Building</i>] Redução da assimetria de informações existentes entre os participantes, por meio de espaços ou ferramentas que expliquem aos não especialistas sobre a metodologia de avaliação e sobre estudos técnicos já realizados em relação à intervenção proposta.

FACILITAÇÃO

- Presença de bons facilitadores, isto é, capazes de promover a inclusão dos diferentes participantes a despeito da divergência de opiniões e visões, por meio da horizontalidade de poder (entre especialistas e não especialistas) e de um espaço apropriado de escuta e colaboração, desprovido de vieses.
- Atitudes e valores do facilitador são tão ou mais importantes que as metodologias e ferramentas utilizadas. Facilitadores precisam acreditar que os beneficiários são capazes de tomar suas próprias decisões e ter a capacidade de interpretar diferentes perspectivas, identificar vieses e, ao mesmo tempo, respeitar visões e ideologias conflitantes.

CONTEXTO

- Entender e se adaptar às particularidades do contexto epistemológico, histórico, cultural, econômico e político do lugar e do grupo de pessoas impactadas pela intervenção e daquelas que farão parte da avaliação.

GESTÃO

- Adotar uma gestão mais descentralizadora na condução do processo avaliativo, dando autonomia para que os gestores possam conduzir a avaliação e fazer ajustes conforme as contribuições dos públicos participantes
- Plasticidade no processo de gestão: capacidade de lidar com o imprevisto e adaptar processos e objetivos conforme necessário e adequado
- Gestão compartilhada com os *stakeholders*, de modo que a responsabilidade e o compromisso com os resultados da avaliação sejam de todos os envolvidos.
- Promover um ambiente de aprendizagem social que dê espaço para inovação na intervenção

COMUNICAÇÃO E VALORES

- Conscientização da importância do processo avaliativo entre todos os envolvidos e dos objetivos da avaliação
- Manter um diálogo com a comunidade aberto e constante, com espaços formais de escuta e a construção de um processo cíclico e interativo de colaboração com e entre os participantes.
- Comunicação clara e transparente durante todo o processo, fazendo o uso de ferramentas e instrumentos visuais que ajudem a sistematizar as informações de forma compreensível a todos os participantes
- Valorização e respeito à diversidade de perfis, opiniões e valores.

Quadro 17 – Boas práticas de implementação da Avaliação Participativa

Fonte: Elaborado pela autora

Uma confusão comum nesta etapa da pesquisa é acreditar que o uso de técnicas

participativas representa a adoção de uma avaliação participativa. Nos casos observados, o que caracterizava a avaliação como participativa correspondia ao quanto a pesquisa seguiu os princípios definidos anteriormente.

Por meio da revisão sistemática, foram identificadas as técnicas de pesquisa utilizadas nos casos que contribuíram para um processo efetivo de participação, que foram tanto a nível individual quanto coletivo. Alguns dos casos se utilizaram de ambos os tipos de técnica, realizando, para além dos fóruns coletivos, entrevistas (semiestruturadas e/ou em profundidade) ou questionários com os indivíduos participantes. Por outro lado, todos os casos se utilizaram de pelo menos uma das técnicas participativas coletivas, sendo elas *focus group*, *workshops*, grupos de trabalho (para comunicação e *feedbacks* contínuos) - organizados por participantes ou por temas -, redes de conhecimento transeitoriais e comitês de acompanhamento e monitoramento. Era muito comum também eventos de treinamento ou capacitação dos participantes não especialistas de modo que eles tomassem conhecimento da metodologia e da proposta técnica apresentada pelos especialistas.

Outro ponto em comum entre alguns casos era o uso de instrumentos de transparência do processo avaliativo, como relatórios, e o uso de recursos visuais e criativos, conforme as necessidades dos públicos de interesse, para sistematizar o conhecimento e tornar as mensagens técnicas mais simples e compreensíveis.

Por fim, um último aprendizado advindo da análise dos casos reais foi em relação à relevância do acompanhamento e monitoramento da avaliação quanto à inclusão dos *stakeholders*. Este ponto será o conteúdo do próximo tópico.

6.6 Monitoramento

Foi possível observar que não é claro o que se entende pela qualidade da avaliação em uma abordagem participativa, por exemplo, se a incorporação de indicadores mais representativos dos beneficiários diretos seria um indicador de qualidade. Por isso, um dos elementos que compõem o *framework* é o monitoramento, com o objetivo de agregar no processo avaliativo indicadores de participação que ajudam a sinalizar a qualidade do processo participativo.

Importante mencionar aqui que nos casos avaliados pouco se falava sobre indicadores de monitoramento da abordagem participativa, mais da avaliação em si. Entretanto, a partir de alguns poucos casos analisados, este *framework* sugere indicadores que podem confirmar a adoção dos princípios de avaliação participativa propostos neste estudo, conforme quadro 18.

Princípios	Inclusão dos <i>stakeholders</i> no processo avaliativo acontece de forma efetiva	Há a participação dos principais grupos afetados pelo programa	Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos	O controle da avaliação e a construção de conhecimento são compartilhados	Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de engajamento dos grupos de interesse ao longo do processo de avaliação⁹ - Índice de confiança dos participantes no início e ao final do processo¹⁰ - Diversidade dos indicadores quanto aos aspectos técnicos, sociais, culturais, humanos e políticos - Comparação entre os indicadores que representam as necessidades dos grupos afetados com os 	<ul style="list-style-type: none"> - Representatividade dos grupos mais afetados pelos programas - considerando aspectos sociais, econômicos, geográficos, raciais e políticos¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação do nível de satisfação com cada instrumento utilizado no processo avaliativo¹² 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de colaboração em encontrar soluções e resolver conflitos¹³ 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de participação dos públicos não especialistas na tomada de decisão

⁹ Exemplos de variáveis para compor o índice de engajamento: número de participantes atendendo aos fóruns participativos e frequência da participação, nível de resposta aos instrumentos individuais de pesquisa, nível de interação nos espaços formais e informais

¹⁰ Avaliação dos participantes sobre a confiança no processo avaliativo

¹¹ Aspectos políticos para evitar a priorização de pessoas com maior autoridade. A forma de mensuração pode incluir a identificação da ocupação dos participantes.

¹² Por exemplo, *workshops* ou *focus groups*.

¹³ Avaliação qualitativa da abertura dos participantes em encontrar soluções horizontais

	indicadores mais técnicos - Avaliação do nível de satisfação geral dos participantes ao longo do processo (NPS)				
--	--	--	--	--	--

Quadro 18 - Indicadores de Monitoramento da Avaliação Participativa

Fonte: Elaborado pela Autora. Adaptado de WARD *et al.*, 2018; CHOUINARD; MILLEY, 2018.

7. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E ANÁLISE DOCUMENTAL

Este capítulo descreve os resultados das entrevistas realizadas com as organizações do terceiro setor, juntamente com a análise documental realizada, e propõe aprimoramentos no *framework* de implementação conforme os *feedbacks* dos entrevistados e as análises cruzadas das entrevistas.

7.1 Apresentação das organizações entrevistadas

Nesta fase do estudo foram entrevistadas três organizações do terceiro setor: Fundação Roberto Marinho, Laudes Foundation (antigo Instituto C&A) e Instituto Arapyau. Todas essas organizações possuem em comum a experiência prévia com avaliação de impacto e as duas primeiras já tiveram também experiência com avaliação participativa. Elas também têm em comum o fato de possuírem recursos financeiros próprios (organizações *grantmakers*), ou seja, não dependem de recursos de terceiros para sua sobrevivência. A conversa prévia com especialistas em avaliação de impacto destacou que a maioria dos exemplos - que são poucos - neste tema vem deste perfil de organização, provavelmente, pelo investimento financeiro necessário para esta abordagem de avaliação, algo que também foi destacado pelas próprias organizações durante as entrevistas.

As entrevistas foram semiestruturadas e divididas em dois blocos principais. O primeiro buscava explorar a experiência das organizações com a prática e a teoria da avaliação participativa, enquanto o segundo consistia em apresentar o *framework* estruturado no capítulo 5, buscando identificar, junto aos entrevistados, os elementos em consonância, em dissonância ou complementares, a partir da experiência de cada organização.

Antes de entrar nos principais pontos das entrevistas, coloca-se a seguir uma breve descrição de cada uma das organizações, a partir de dados secundários levantados na análise documental.

Fundação Roberto Marinho (FRM): Instituição brasileira privada sem fins lucrativos, fundada em 1977, que acredita em uma educação de qualidade para diminuir as desigualdades

sociais no Brasil e, para isso, suas iniciativas promovem o direito à uma educação integrada e de qualidade e valorizam a cultura brasileira. Suas frentes de atuação estão voltadas para a escolaridade básica e para a solução de problemas educacionais, tais como distorção idade-série, evasão escolar e defasagem na aprendizagem (FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO, 2021a, 2021b).

Instituto Arapyau (IA): Instituição brasileira privada sem fins lucrativos, fundada em 2008, que trabalha para a promoção efetiva do desenvolvimento sustentável por meio da inovação e colaboração em rede. Suas frentes de atuação estão voltadas para o desenvolvimento territorial do sul da Bahia, com o objetivo de tornar a costa do cacau sustentável, e para as mudanças climáticas, por meio de iniciativas que ajudam na redução das emissões de gases do efeito estufa e promovam o uso sustentável da terra (ARAPYAU, 2021).

Laudes Foundation (LF): Fundação independente global criada em janeiro de 2020 que carrega as iniciativas e projetos do Instituto C&A - o qual atuou por 25 anos na área de educação para crianças e adolescentes no Brasil e, a partir de 2016, passou a focar sua atuação na transformação da indústria da moda. A Laudes Foundation tem como foco apoiar a transição global para uma economia justa e regenerativa como forma de responder à duas crises globais: a desigualdade social e a crise climática. Suas frentes de atuação estão voltadas à nova economia, indústria da moda (principalmente, no que diz respeito à materiais e direitos e trabalho) e construção civil. (LAUDES FOUNDATION, 2021)

Nas próximas seções, as falas dos entrevistados serão identificadas pelas siglas das organizações utilizadas acima e não pelo nome do entrevistado, para facilitar a leitura dos resultados. No caso da entrevista com a Laudes Foundation, houve também a participação de uma organização avaliadora independente, a **Move Social (MS)**, por indicação da LF, pois ela foi responsável por conduzir o caso de avaliação participativa da organização, o qual será mencionado mais adiante.

7.2 Definição do termo avaliação participativa

A primeira questão levantada nas entrevistas foi sobre o entendimento dos entrevistados quanto ao conceito de avaliação participativa. Todos os entrevistados trouxeram três pontos em comum: i) a incorporação dos principais *stakeholders* (amplitude da participação) no processo decisório da avaliação; ii) a participação destes *stakeholders* desde o início da avaliação (profundidade), na definição e planejamento da mesma; e iii) a construção coletiva, isto é, o papel dos participantes para além da coleta de dados, mas também de construir junto, modelar e tomar a decisão quanto ao uso da avaliação.

Então, no caso dessa avaliação, que eu acho que é exemplar, nós começamos essa avaliação com uma reunião com a equipe do programa e a equipe dos parceiros e nós perguntamos: quais perguntas vocês querem ver respondidas. Então, nós trouxemos um olhar mais de avaliação, mais técnico, do nosso parceiro, vieram as questões que eles tinham e da nossa área de programas também. [...] Então, nós envolvemos [os *subgrantees*] também na construção desta avaliação. Esta construção desde o início é o que fez essa avaliação ser participativa. (LF).

E a gente também faz um planejamento de quando que essas pessoas precisam ser envolvidas na avaliação e, também, nesse conceito, não só como informantes da avaliação, mas, também, como pessoas que vão contribuir para modelar essa avaliação, também, para fazer a gestão dessa avaliação e para fazer a discriminação do uso dos dados que uma avaliação gera. (FRM).

Então eu acho que uma coisa é consultar a organização, no nosso caso a Tabôa, e falar que vamos fazer uma avaliação, e eles podem falar o que eles quiserem e eu não vou incorporar. A outra é, realmente estamos construindo juntos, queremos ouvir o que vocês acham, vamos adaptar a avaliação se a gente precisar, tendo em vista que o que a gente quer medir é isso daqui, o que a gente quer medir, a gente não vai mudar, mas a forma ou as perguntas ou tudo isso aqui, todo mundo tem direito de contribuir na história. (IA).

Pela revisão teórica realizada sobre o tema, pode-se dizer que os pontos levantados pelos entrevistados compõem o que, de fato, torna a participação inclusiva. Entretanto, pelos exemplos acima, é possível perceber que existe ainda uma diferença na profundidade desta construção coletiva, que pode ir desde a definição dos indicadores ou das perguntas da avaliação até os objetivos em si. Neste sentido, nota-se que as organizações que já tiveram experiência com avaliação participativa (FRM e LF) relataram ter maior abertura e flexibilidade para envolver os *stakeholders* no estágio inicial, de definição dos objetivos.

7.3 Experiência das organizações com avaliação participativa

A Fundação Roberto Marinho mostrou ser a organização com maior experiência com a prática de avaliação participativa por já ter realizado algumas avaliações com esta abordagem. A organização relatou realizar pelo menos uma avaliação por ano e, nos últimos 3 anos, todas foram participativas. Esta abordagem se tornou uma premissa da organização na condução de suas avaliações, pois percebeu que a avaliação de impacto antes era realizada num modelo de prestação de contas, a qual gerava desconfiança e pouco valor para quem a usava. A organização passou, então, a entender mais a fundo o porquê da avaliação, o valor que a avaliação traz e, para isso, era inevitável trazer os principais interessados para a discussão, desde o início do projeto.

Na medida em que você coloca essa discussão das perguntas que serão respondidas e os critérios, começam a aparecer aquilo que é mais importante de uma avaliação, que são os valores, ou seja, o que de fato faz com que aquele projeto seja importante, porque para pensar em critério você tem que ir no núcleo do que tem de mais relevância, de mais importante naquele projeto. (FRM).

Entre os exemplos citados pela entrevistada da Fundação Roberto Marinho, dois projetos foram citados, e estão descritos abaixo conforme análise documental e as entrevistas.

- **Maleta Infância:** projeto que reuniu conteúdos temáticos audiovisuais e impressos sobre a Infância de produção própria e de parceiros, o qual era distribuído para parceiros que atuavam com essa temática com o objetivo de qualificar e fortalecer o trabalho dessas instituições. Neste exemplo, o envolvimento dos beneficiários diretos, isto é, destas instituições se deu no processo de definição das perguntas da pesquisa, a partir de fóruns participativos.

- **A cor da Cultura:** projeto que envolveu três grandes frentes: i) produção de materiais audiovisuais e impressos, ii) formação de professores e iii) articulação de rede para valorização do patrimônio cultural afro-brasileiro e implementação da Lei 10.639/03. Por envolver três frentes bastante diferentes e, conseqüentemente, diversos públicos de interesse, a avaliação do projeto foi considerado pelas entrevistadas como bastante complexo. Os principais públicos de interesse envolvidos foram instituições do governo, organizações do terceiro setor, empresas,

consultores e instituições formadores de professores. Grande parte destes públicos foram envolvidos em diversas etapas do processo avaliativo, contribuindo na condução e tomada de decisão da pesquisa. Entretanto, é interessante notar que os públicos envolvidos como participantes ativos eram, na maioria, implementadores do programa. Um dos principais beneficiários diretos, os professores, foram envolvidos apenas como ouvintes.

A Laudes Foundation, entre as organizações entrevistadas, é a que relatou realizar avaliações de impacto com maior frequência. Nos últimos 3 anos, ela realizou de 10 a 15 avaliações por ano. Contudo, entre essas, apenas 1 foi uma avaliação participativa, considerada pelo entrevistado como "exemplar", isto é, que seguiu todos os princípios da abordagem participativa. Esta avaliação foi realizada no ano de 2020 e se chama "Elas na moda e sem violência".

Iniciativa "Elas na moda e sem violência" - Laudes Foundation

A iniciativa liderada pela Laudes Foundation de avaliação participativa se chama "Elas na moda e sem violência". Realizada em 2020, o programa teve como objetivo oferecer apoio técnico e financeiro, e o monitoramento para projetos de combate à violência de gênero no campo da moda. Para isso, foi realizada uma parceria entre a Laudes Foundation, o Fundo Elas e 21 grupos e coletivos periféricos liderados por mulheres por meio de um modelo de *regranting*, isto é, a Laudes fazia uma doação financeira para o Fundo Elas, o qual era responsável por repassar este recurso para projetos alinhados ao tema do programa, acompanhar a implementação e desenvolver capacidade nas organizações para a realização dos projetos. Ao todo, 21 projetos foram selecionados. Para a avaliação participativa foi ainda contratado um fornecedor para atuar como avaliador e facilitador, a Move Social.

Para esta avaliação, foi escolhida como abordagem a avaliação culturalmente responsiva com uma perspectiva interseccional, uma vez que a avaliação buscava entender os mecanismos que possibilitaram ou dificultaram o alcance da equidade de gênero. Os critérios considerados para a avaliação foram: relevância, coerência, eficácia, impacto e sustentabilidade da iniciativa. Para cada um deles foram elaboradas rubricas avaliativas que foram classificadas coletivamente, do nível prejudicial ao próspero (escala de 5 níveis). Todos os 21 grupos selecionados, juntamente com o Fundo Elas, a LF e a MS participaram do processo avaliativo desde o início, desde o planejamento e a concepção da pesquisa.

O Instituto Arapyaú, por sua vez, mencionou durante a entrevista ter uma única experiência com avaliação participativa, uma avaliação de resultados da Tabôa, organização não governamental financiada por eles. Entretanto, ao longo da entrevista, ficou claro que este era um caso de avaliação que envolveu a participação da organização sendo avaliada e outras instituições ligadas a ela, mas não um caso de avaliação participativa. Os beneficiários diretos ou principais afetados pela atuação da Tabôa não foram envolvidos de forma ativa no processo avaliativo. Portanto, a entrevista com os representantes do Instituto Arapyaú foi considerada para incorporar a visão de quem ainda não realizou este tipo de avaliação.

Interessante notar que todos os entrevistados relataram entender avaliação de impacto como uma avaliação econométrica que faz uso de grupo controle, isto é, uma avaliação quantitativa com dados objetivos sobre determinado impacto. Percebe-se que o terceiro setor utiliza este termo desta forma. Mesmo assim, considerou-se neste estudo avaliação de impacto conforme a teoria definida no capítulo 2.

7.3.1 Viabilidade da avaliação participativa

Nas entrevistas foram explorados alguns aspectos da avaliação participativa com base na experiência de cada organização. Um dos pontos levantados diz respeito à viabilidade da avaliação participativa. Neste quesito, as respostas variaram conforme o perfil da organização. A LF, que realiza avaliações com bastante frequência, colocou o tempo como uma barreira importante para que todas as avaliações sejam participativas.

O trabalho para ser realmente participativo demanda muito tempo. E demanda muito tempo não só de nós que somos poucos, mas também dos nossos colegas dos programas e dos nossos parceiros, muitas vezes, tem mais o que fazer do que fazer avaliação. Eles não estão ao nosso serviço, né? Eles têm outras atividades. (LF).

Por outro lado, a FRM mencionou que, para eles, faz sentido que todas as avaliações sejam participativas, pois eles trabalham com projetos sociais, nos quais a transformação não depende apenas deles. Esta característica foi também relatada pelo IA e MS como um elemento decisório para a avaliação participativa.

Ela é viável quando tem diferentes *stakeholders*, quando tem uma miríade de públicos diferentes que incidem sobre aquele projeto. (FRM).

Se ele [públicos de interesse] tiver o poder de influenciar no resultado de algo que eu quero ver muito, não faria sentido não envolvê-lo. (IA).

A MS também trouxe um elemento muito interessante que é o alinhamento desta abordagem de avaliação com os valores da organização. Se a organização busca trabalhar com iniciativas que tratem temáticas como justiça social, equidade, direitos humanos, entre outros, faz muito sentido ela incorporar este tipo de abordagem.

Acho que quanto mais a organização está lidando com questões como justiça social, equidade... essas temáticas assim, maior sentido as organizações veem em ampliar a participação. (MS).

Por fim, o perfil dos interlocutores e financiadores do projeto apareceu como uma barreira para a realização da avaliação participativa. Em projetos ligados à área financeira ou de construção civil, por exemplo, foi relatado que o perfil dos investidores é majoritariamente de mercado financeiro, exigindo um tipo de avaliação mais quantitativa e econométrica.

7.3.2 Benefícios da avaliação participativa

As diferentes experiências de cada organização não levaram a um padrão quanto às respostas sobre os benefícios da abordagem participativa em relação a quem já passou pela avaliação participativa se comparado a quem não passou. Cada organização destacou benefícios diferentes entre si quanto ao uso da avaliação participativa, os quais são, na sua maioria, em linha com o que foi identificado na revisão sistemática.

O único ponto em comum a todos os entrevistados foi em relação à qualidade dos resultados. Existe um consenso de que a avaliação participativa permite ampliar o domínio dos resultados, isto é, adicionar novos impactos que refletem a visão dos interessados de forma a garantir que o programa esteja realmente atendendo às suas necessidades, possibilitando ajustes ao longo do processo para que os impactos sejam atingidos e potencializados.

A gente chegou em *insights*, assim, de coisas que a gente (...) estava demandando ou querendo ter como resultado e que não fazia sentido, e a instituição foi mostrando isso para a gente ao longo do caminho. (FRM).

Eu consigo também testar se as coisas que eu estou fazendo com ela estão fazendo sentido ou não e calibrar de novo, voltar para o programa. (IA).

Outro ganho é o dos ajustes que o projeto pode ter para gerar mais impacto. [...] a gente quer que enquanto a gente está desenvolvendo o projeto, ele tenha chance de oferecer o melhor para aquele público e, portanto, chance de transformar mais a vida dessas pessoas. (FRM).

Conectado aos resultados do programa, a LF relatou também a questão da utilidade, isto é, a avaliação participativa tem mais potencial de ser usada ao longo do processo e também ao final dele, podendo levar à continuidade do programa e à sustentabilidade dos resultados alcançados.

Um ponto que apareceu com bastante destaque pela FRM é a força que a abordagem participativa tem em aumentar o valor do projeto e a percepção do efeito de uma avaliação de impacto, a qual passa a ter a capacidade não só de avaliar os resultados, mas também de mobilizar e engajar pessoas, e mudar comportamentos.

O principal benefício que eu observei é essa visão diferenciada da avaliação. [...] Então acho que desloca nosso olhar sobre a avaliação somente como algo que é para prestar contas, começam a perceber, poxa, a avaliação tem me ajudado a melhorar o meu próprio trabalho, a avaliação tem me ajudado a tomar consciência do valor do meu projeto. (FRM).

Outros benefícios que apareceram nas conversas foram: uma leitura de contexto mais apropriada, a capacitação mútua dos participantes (especialistas e não especialistas), criação de um ambiente de aprendizagem social e a aproximação dos atores e instituições participantes, estabelecendo uma relação de confiança entre eles.

Nós vemos a avaliação numa perspectiva de *accountable learning* [aprendizagem com responsabilidade], não é só sobre *accountability* [responsabilização], é sobretudo para utilizar o *accountability* para aprender alguma coisa e, ao ser participativa, ela ajudou a que todos aprendessem coisas que os interessam. (LF).

É a aproximação entre as instituições e a confiança que surge também depois de um processo desses, que é um processo intenso, é um processo que demanda, é um processo que traz vulnerabilidades, então eu acho que reforça muito a confiança e a parceria. (IA).

Cada organização trouxe em destaque um benefício diferente a depender da sua própria experiência com a avaliação participativa ou com outras avaliações de impacto.

7.3.3 Barreiras e desvantagens da avaliação participativa

As barreiras para a implementação da avaliação participativa foram consistentes para as 3 organizações e a agência avaliadora. Foram três pontos levantados por todas: i) tempo; ii) recurso financeiro; iii) interesse da organização. O tempo foi colocado como uma das principais barreiras e, também, como desvantagens da avaliação participativa. Ele é ao mesmo tempo um limitante e um fator de sucesso para uma implementação efetiva da avaliação, pois em um processo de avaliação feito de forma conjunta com atores de diferentes perfis demanda tempo para que seja estabelecido um processo contínuo de colaboração e, então, a construção de confiança. O tempo também é necessário para gerar engajamento e interesse das partes em participar, promover as discussões com qualidade e, com isso, gerar resultados práticos que irão criar valor para a avaliação.

Não é só o tempo das pessoas não terem tempo, mas é também a disponibilidade para investir tempo em algo que nem toda a gente vê valor em avaliar. Então, muitos parceiros quando trabalham já com equipes muito enxutas e tem muito para fazer, vem uma equipe de avaliação que em vez de demandar 2 horas de entrevista, vai demorar 2 semanas de trabalho, isso tem um impacto. Então, não é só o tempo que falta, mas também a percepção do valor da avaliação. (LF).

Tempo é um limitante para conseguir articular esses espaços e promover essa participação, porque veja, quando você vai fazer uma avaliação participativa, você não pode partir do princípio de que as pessoas estão todas interessadas em participar. Então muitas vezes isso demanda uma articulação, você precisa motivar essa participação e você precisa criar espaços e uma certa intensidade para que tenha qualidade essa participação. A ideia de incorporar diferentes visões, você precisa criar um ambiente sem muro, onde as pessoas se sintam à vontade, criar esse elo de confiança, e essas coisas não acontecem rápido, essas coisas demandam encontros, demandam interações. Então, nesse sentido, o tempo, ele é uma das principais barreiras. (MS).

Por isso, também, que as pessoas desistem de fazer modelos tão participativos, porque você precisa ter muito mais tempo disponível para fazer todo esse processo. (FRM)

Uma vez que a avaliação participativa leva mais tempo que uma avaliação tradicional, ela também demanda mais recursos financeiros, pois exige mais tempo do avaliador, mais fóruns de discussão, conversas com mais pessoas, etc. Assim, se tempo e recurso são fatores críticos, para que a avaliação aconteça também é necessário que haja interesse do gestor e do financiador. O interesse envolve não só o valor que a abordagem participativa tem para esse grupo de *stakeholders*, mas também a questão da percepção do rigor da avaliação por eles. Os entrevistados relataram que é natural uma inclinação maior dos financiadores externos por avaliações com dados quantitativos. Por isso, é fundamental investir em construir uma boa narrativa justificando o valor e o rigor desta avaliação.

O qualitativo, muitas vezes, especialmente quando a pessoa que recebe não gosta do resultado é mais fácil dizer que tudo isso são percepções, enquanto os números mesmo que sejam completamente falhos, as pessoas pensam "ah, mas são números", então tá certo. (LF).

7.4 Revisão do *Framework* de Avaliação Participativa

Nesta seção serão apresentadas as principais críticas dos entrevistados em relação ao *framework* de implementação da avaliação participativa estruturado no capítulo 5. As críticas foram classificadas da seguinte forma:

- Semântica (SM): crítica relacionada ao sentido das palavras ou das sentenças utilizadas.
- Clareza (CL): crítica quanto à falta de clareza de determinada proposta ou sugestão de como deixar determinado conteúdo ainda mais claro para o leitor.
- Aplicabilidade (AP): crítica quanto à real utilidade ou à possibilidade de colocar a ideia em prática.
- Conteúdo (CN): crítica relacionada ao conteúdo apresentado, geralmente, relacionado à falta de algum elemento relevante na visão do entrevistado.

A classificação será identificada ao longo das próximas seções por meio das siglas indicadas acima.

7.4.1 Princípios

Pela definição das organizações quanto ao conceito de avaliação participativa (apresentada na seção 6.2) é interessante notar que todas as organizações colocaram de forma consistente o envolvimento das partes interessadas desde o início do processo avaliativo como uma característica desta abordagem de avaliação [CN]. Este ponto não foi identificado, inicialmente, como um princípio, mas entendendo a relevância desta premissa para a abordagem participativa no terceiro setor, o estudo propõe essa inclusão como um sexto princípio. O envolvimento precoce dos atores de interesse revelou influenciar diretamente na construção da confiança entre os públicos e impulsionar o engajamento dos interessados, além de promover resultados mais concretos.

E esse grupo que é consultado no início, ele passa a ser um grupo engajado com essa avaliação, isso também eu acho que é a força da avaliação participativa [...] quando elas participam desse processo juntos, com avaliador e ajudam o avaliador a entender a essência desse projeto, elas começam a ficar engajadas com a avaliação, porque elas querem resposta daquelas perguntas para as quais a gente definiu as rubricas que serão utilizadas para poder avaliar o projeto. (FRM).

Para a gente começa no planejamento do próprio projeto, porque a avaliação tem uma importância grande no desenho do projeto, porque se esse desenho não for intencional e não tiver uma reflexão já voltada para a transformação, ele tem chance de ser um projeto que vai colocar algumas ações ali que vão ser importantes, mas pode não gerar um resultado tão grande... muitas vezes, quando a gente entra ali no planejamento do projeto, a gente ajuda a melhorar a chance desse projeto ter resultados mais concretos. (FRM).

As organizações que já tiveram experiência com avaliação participativa relataram cumprir todos os princípios nos casos vivenciados e, como mencionado, até sugeriram adicionar um novo princípio, levando à conclusão de que as premissas propostas fazem sentido como ponto de partida para implementar uma avaliação participativa.

A gente atende a quase todos, na participação dos principais grupos afetados pelo programa, ou seja, o público final, a gente tem alguns... esse modelo que eu te expliquei agora, de envolver o público... [...] Todo o resto acontece, a gente tem processos formais de escuta, a inclusão de *stakeholders* no processo, como eu te expliquei, o controle de avaliação e a construção de conhecimento são compartilhados o tempo inteiro, até com essa criação agora dos indicadores estratégicos. E o primeiro passo sempre da gente é definir junto

com essa equipe os objetivos da avaliação, junto com os *stakeholders*, com as partes interessadas. (FRM).

A partir do depoimento acima, percebeu-se que para dois dos entrevistados ficou a impressão de que quando se fala em principais grupos afetados ou beneficiários diretos, isso significa envolver quem está na ponta [SM]. Isso não necessariamente é verdade. Entende-se como grupos afetados aqueles que estão sendo mais diretamente impactados pelo programa, que podem ou não ser aqueles no fim da cadeia de impacto. Além disso, ficou evidente também a importância de esclarecer quem são as partes interessadas. O IA mencionou a necessidade de incluir o Conselho da organização como um *stakeholder* relevante. Entendendo que, geralmente, as partes que lideram e financiam a avaliação já são envolvidas, quando se fala em "partes interessadas" o objetivo é incluir também aqueles públicos que são diretamente afetados pela avaliação, como a comunidade local, a academia, os gestores públicos, entre outros, e não estão no comando da mesma. Considerando isso, propõe-se incluir uma nota explicativa nos princípios apresentados, conforme Quadro 18.

A partir da análise deste bloco da entrevista, duas sugestões de alterações são propostas para o melhor entendimento de dois princípios apresentados. O primeiro deles é no princípio "Há a participação dos principais grupos afetados pelo programa". O entrevistado (LF) mencionou que o texto dá o entendimento de que apenas a participação dos grupos afetados é suficiente (podendo esta ser apenas um processo de escuta), sendo que a avaliação participativa envolve também a construção dos objetivos e das questões de forma conjunta [CL]. O segundo deles é: "O controle da avaliação e a construção de conhecimento são compartilhados". O mesmo entrevistado sugere incluir como princípio a co-construção do conhecimento, ponto que já está presente nesta premissa [CL]. A partir deste comentário entende-se que a sentença não está clara, por isso foi sugerido no Quadro 19 um ajuste nesta premissa.

Um ponto levantado pela entrevistada da FRM está relacionado à semântica [SM] da frase "Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto". Para ela, este princípio traz a percepção de que os objetivos são construídos a partir de uma página em branco, sem um direcionamento inicial do que se pretende avaliar ou o porquê. Como em nenhum caso analisado, o ponto de partida foi esse, a sentença foi ajustada para que fique claro que os objetivos devem ser pactuados com os participantes, no sentido de que eles precisam estar alinhados e comprometidos com a intenção da avaliação.

Outra sugestão apresentada foi em relação à importância da formação e do perfil do avaliador. Entretanto, entende-se que este ponto não é uma premissa, mas uma boa prática de implementação, a qual já está incorporada nas boas práticas apresentadas na seção 5.5.

A partir das críticas e argumentos citados acima, propõe-se a revisão, no Quadro 18, na definição dos princípios de avaliação participativa. Os pontos de mudança estão sublinhados no quadro.

- 1) Inclusão das partes interessadas¹⁴ no processo avaliativo acontece de forma efetiva.
- 2) Há a participação ativa dos principais grupos afetados pelo programa.
- 3) Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos.
- 4) O controle da avaliação é compartilhado com as partes interessadas, levando à co-construção do conhecimento.
- 5) Os objetivos da avaliação são pactuados em conjunto.
- 6) As partes interessadas são envolvidas desde o início da avaliação.

Quadro 19 - Princípios de Avaliação Participativa para o Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pela autora

Importante dizer que estas premissas têm que acontecer, idealmente, simultaneamente, em uma mesma avaliação. Por exemplo, não adianta ter fóruns de participação se não há o envolvimento ativo dos principais afetados pelo programa. Entretanto, os três primeiros princípios são considerados como fundamentais e imprescindíveis para qualquer avaliação participativa.

7.4.2 Objetivos da avaliação

Na avaliação dos objetivos propostos, todos os entrevistados relataram concordar com as razões propostas para a realização de uma avaliação participativa, destacando os pontos mais relevantes na visão de cada organização. A FRM não conseguiu destacar nenhum ponto por

¹⁴ Entende-se como partes interessadas aqueles públicos que são diretamente afetados pela avaliação, como a comunidade local, a academia, os gestores públicos, entre outros, e não estão no comando da mesma.

acreditar que todos são igualmente relevantes e estão conectados, isto é, o alcance de um leva ao alcance de outro. Por isso, houve a sugestão de ilustrar estes objetivos de forma mais sistêmica e menos estática.

O Quadro 20 ilustra as críticas e concordâncias dos entrevistados quanto aos objetivos propostos, assim como propõe pequenos ajustes. A proposta final está apresentada na Figura 11 abaixo.

Objetivos	Fundação Roberto Marinho	Laudes Foundation	Instituto Arapyaú	Natureza da crítica	Revisão
Normativos: promoção da democracia e do direito de voz					
Dar protagonismo aos mais vulneráveis	✓	"Não é necessariamente só dar mais protagonismo aos vulneráveis, mas assim, tentar construir de uma forma mais equitativa"	✓	Conteúdo	Promover equidade no processo avaliativo, dando protagonismo aos mais vulneráveis
Democratizar a mudança social	✓	✓	✓		
Agregar os aspectos sociais, culturais, humanos e políticos dos beneficiários	✓	✓	Maior ✓ relevância para a organização		
Substantivos: benefícios diretos					
Ampliar a relevância e a acurácia dos impactos do programa	✓	✓ Maior relevância para a organização	✓		
Permitir a inovação em ambientes complexos	✓	✓	Maior ✓ relevância para os beneficiários		
Institucionalização do programa ou criação de novas políticas públicas	✓	✓	✓		
		Acrescentaria: "aumentar a utilidade da avaliação enquanto processo e enquanto produto"		Conteúdo	Aumentar a utilidade da avaliação: do processo e do produto final.
Instrumentais: benefícios indiretos					
Promover o diálogo e a reflexão crítica	✓	✓	Maior ✓ relevância para a organização		
Corresponsabilizar a comunidade	✓	✓	✓		
Empoderar as comunidades afetadas	✓	✓ Especialmente relevante	✓		
Aumentar a confiança entre os públicos de interesse	✓	✓	✓		
Aumentar a percepção das mudanças geradas	✓	✓	Maior ✓ relevância para a organização		
Aumentar o capital social dos grupos participantes	✓	✓	✓		

Quadro 20 - Avaliação dos objetivos pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

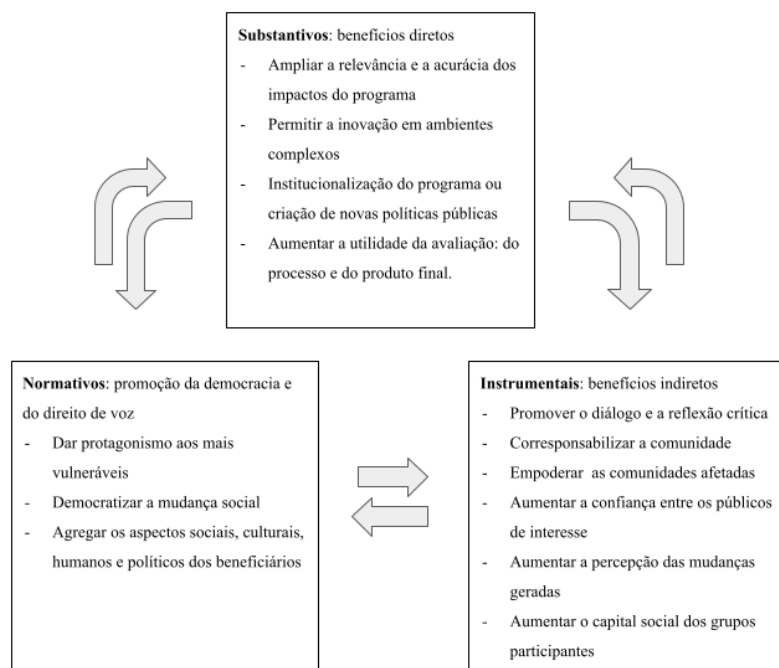


Figura 11 - Objetivos para a avaliação participativa no Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pela autora

Pela análise documental do relatório "Elas na moda e sem violência", foi possível identificar que a avaliação participativa trouxe como resultado todos os pontos mencionados nos objetivos instrumentais do *Framework*.

Por exemplo, a avaliação com o Fundo Elas possibilitou o aumento do capital social dos grupos participantes, uma vez que estes coletivos antes atuavam de forma individual e a abordagem participativa os conectou e fortaleceu sua relação social por meio do reconhecimento mútuo do lugar que estas mulheres (beneficiárias) ocupavam e da sua luta na sociedade.

São movimentos espontâneos e isolados, que não necessariamente tinham condições de convergir e se relacionar entre si. Tínhamos que nos aproximar deles, trazer para perto. (...) Cada um estava vendo do seu lugar, mas estavam sozinhas. A gente colocou as organizações para trabalharem em aliança e isso virou um tema, um campo de agentes sociais que trabalham para isso, virou uma mirada crítica para a violência no campo da moda. Estamos fortalecendo um campo que tem uma mirada cada vez mais crítica sobre a violência na indústria da moda (liderança do Fundo Elas). (RELATÓRIO FUNDO ELAS, 2020, p.18).

O relatório destaca essa capacidade do programa em promover conexão e colaboração entre as diferentes partes envolvidas como um dos principais aprendizados desta avaliação participativa. A questão que se coloca como dúvida, a qual também é identificada na revisão sistemática, é quanto à perenidade deste relacionamento em rede. Como o projeto foi realizado no ano de 2020 não foi possível ainda chegar a uma conclusão quanto a este ponto.

Este fortalecimento gerado pela iniciativa aconteceu não apenas no nível coletivo, como também no nível individual. Os grupos e coletivos participantes na avaliação do Fundo Elas relataram o quanto a avaliação empoderou as instituições em si e permitiu o resgate da autoestima, levando a resultados perceptíveis na vida das mulheres envolvidas.

O Fundo ELAS fortaleceu muito a nossa instituição, ampliou o leque de apoiadores. Possibilitou porque divulgamos nas nossas redes sociais e deu visibilidade (liderança de projeto apoiado). (RELATÓRIO FUNDO ELAS, 2020, p.30).

A rede está super fortalecida e achamos que o impacto disso é de ordem qualitativa. (...) Elas romperam o medo, não tem medo de lidar ao 180, de falar com a liderança. (...) A roda warmi é também um espaço de lazer, para compartilhar, articular com outras, se reconhecerem, se falam por *whatsapp*. fizeram amizade. Além de empoderamento tem troca de afeto (liderança de projeto apoiado). (RELATÓRIO FUNDO ELAS, 2020, p.39).

Conclui-se aqui que, entre aqueles que já realizaram a avaliação participativa, existe o consenso de que o maior ganho da participação é agregar mais e melhores resultados a partir do processo inclusivo da participação.

Com isso a gente chega no final da avaliação com muito mais resultados, muito mais impacto, porque durante a implementação as pessoas ajustaram muito o projeto e com isso a gente consegue melhorar de fato o resultado final e o impacto do projeto. (FRM).

7.4.3 Riscos e Barreiras

No que tange aos riscos da avaliação, os entrevistados avaliaram os pontos apresentados de acordo com a própria experiência. Neste sentido, a FRM revelou não ter identificado em nenhuma avaliação os dois primeiros riscos (Quadro 21). Para o primeiro deles, o argumento foi de que existe um desejo entre as organizações de impacto social de fazer uma avaliação

menos técnica, na qual se pode aprender ao longo do processo, por isso, dificilmente, haverá uma priorização da abordagem técnica [AP]. É possível inferir que este argumento carrega muito da cultura da organização, e que não necessariamente representa todo o terceiro setor.

Para o segundo risco (destacado no Quadro 21), a entrevistada mencionou que em um modelo participativo a metodologia é construída e adaptada ao longo do processo e pelos próprios participantes, por isso, dificilmente, a metodologia não será capaz de diminuir as lacunas entre as capacidades e as necessidades dos interessados [AP]. Da mesma forma, pode-se dizer que o fato da organização realizar com frequência avaliações participativas que seguem todos os princípios, este ponto não é visto como um risco. Porém, há de se considerar aqui aquelas organizações que não seguem o estado da arte da avaliação participativa.

Riscos	FRM	LF	IA	Natureza da crítica
Diversidade de opiniões e inexperiência dos participantes levarem a resultados não-conclusivos ou enviesados que, por sua vez, pode levar à priorização da avaliação técnica				Aplicabilidade
Metodologia utilizada não ser capaz de diminuir as lacunas entre a capacidade dos participantes e suas reais necessidades				Aplicabilidade
Baixo engajamento ou falta de acesso a representantes-chave da comunidade impactada				
Participação desigual dos stakeholders, reforçando as relações de poder e as iniquidades existentes				
Manipulação de dados pelos participantes por interesses pessoais relacionados à iniciativa, principalmente, quando a avaliação leva a decisões que afetam diretamente esses públicos				
Falsa representatividade dos grupos de interesse - participantes mais engajados podem não ser os mais afetados pelo programa, mas sim os mais educados e bem informados				
O avaliador não ser capaz de lidar com a diversidade de opiniões e visões, e facilitar o processo de forma adequada	Sugestão de inclusão pela organização	Sugestão de inclusão pela organização		
Gerar conflito entre os participantes por divergência de ideias e visões			Sugestão de inclusão pela organização	Conteúdo

Quadro 21 - Avaliação dos riscos pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, um ponto que ambas as organizações que possuem experiência com avaliação participativa trouxeram foi em relação ao risco relacionado à equipe de avaliação, o qual foi incluído na lista de potenciais riscos do Quadro 21.

Olha, eu acho que a experiência dos avaliadores pode ser um risco crítico, né? Então selecionar muito bem a equipe de avaliação, por isso que nós decidimos contratar a Move para este trabalho, eu acho que é um grande. Porque aqui tu não tens que ter só experiência, facilidade em avaliar tecnicamente, mas também uma capacidade de facilitar o processo, de ter a malemolência necessária. Acho que é fundamental e não tendo isto, uma avaliação participativa corre o risco de ser cooptada pelos avaliados. (LF).

Então, isso é um risco, por isso que tem que ter o domínio do avaliador. Então, o avaliador, se ele utilizar só uma maneira de envolver todo mundo, ele vai fracassar, por isso que ele tem que estar em formação mesmo e ser aberto à avaliação participativa, para ele conseguir lidar com essa diversidade, com pessoas que falam de forma diferente. (FRM).

Eu acho que tem o risco que eu te falei de o avaliador se misturar muito e ter dificuldade de não falar o que precisa ser falado, a gente já teve casos aqui que o avaliador não falou, eu tive que falar. (FRM).

Os riscos mencionados, muitas vezes, estão relacionados às barreiras anteriormente apontadas. Como mencionado na seção 6.3.3, o tempo e o recurso financeiro apareceram como as barreiras mais relevantes para o terceiro setor. Ambos podem ser vistos também como riscos para a avaliação e foram apontados pelos entrevistados desta forma. Entretanto, optou-se no estudo por manter estes pontos como barreiras, conforme mencionado pelos entrevistados de forma mais proeminente.

O Quadro 22 detalha as barreiras da abordagem participativa, incorporando os pontos levantados pelos entrevistados na seção 6.3.3 e excluindo os pontos que pareceram como pouco relevantes para o terceiro setor.

Barreiras

- Tempo de pesquisa para a realização da avaliação participativa é maior do que as avaliações tradicionais
- Como resultado, o recurso financeiro necessário também é maior
- Baixo ou não há interesse da alta gestão em realizar e financiar este tipo de avaliação
- Perfil de gestão caracterizado pela centralidade administrativa, o qual tem a avaliação como ferramenta de controle.

- Relações de poder pré-existentes entre os participantes
- Dificuldade em contabilizar e sistematizar os resultados
- Dificuldade em conciliar a agenda de diversos atores para os fóruns participativos
- Desconfiança dos participantes em relação às avaliações de impacto - modelo prestação de contas

Quadro 22 - Barreiras para a implementação da Avaliação Participativa no Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pela autora

Para os riscos, considera-se o mesmo quadro apresentado na seção 6.4.

Entender os riscos e as barreiras da participação são importantes nesta etapa de planejamento e definição sobre o objeto da avaliação para evitar que estes pontos se tornem entraves do processo avaliativo e de uma participação efetiva dos *stakeholders*.

7.4.4 Participantes

A partir das conversas com as organizações foi possível plotar no Gráfico 3 onde cada uma se encontra quanto ao nível de participação das avaliações realizadas. Nota-se que para a LF, a qual teve apenas um caso de avaliação participativa - "Elas na moda e sem violência", separou-se este caso das avaliações não participativas.

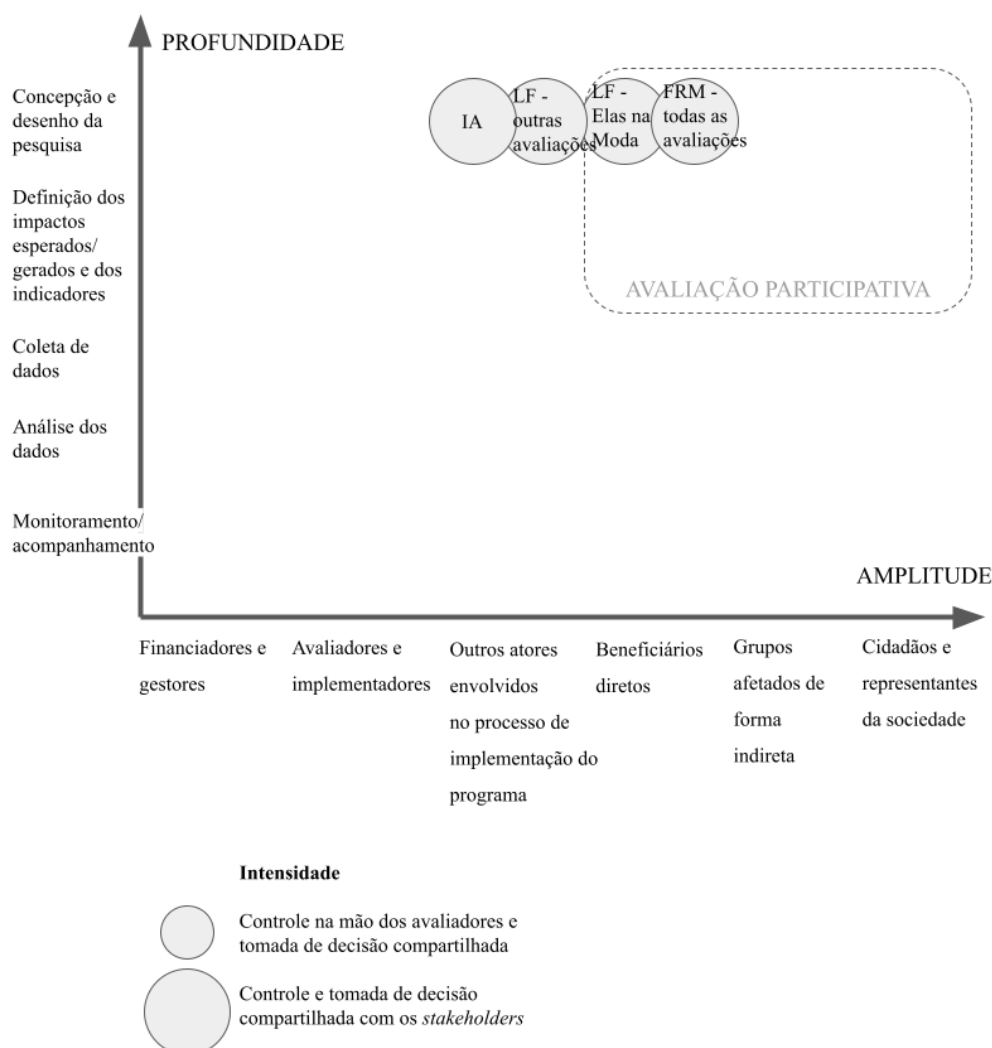


Gráfico 3 - Nível de participação das organizações entrevistadas

Fonte: Elaborado pela Autora. Adaptado de Baron e Monnier (2003).

No caso do programa "Elas na moda e sem violência", o envolvimento do Fundo Elas se deu desde a construção do Edital, a qual teve o envolvimento do Fundo e, depois, as 21 organizações selecionadas foram envolvidas de forma ativa na construção dos indicadores e das questões a serem avaliadas. Além disso, a amplitude chegou até os beneficiários diretos, que eram as mulheres da comunidade e líderes dos coletivos, as quais tinham um alto nível de tomada decisão e controle na avaliação (intensidade).

A gente conseguiu no Fundo Elas chegar até a um grupo de beneficiários diretos, porque as organizações que o Fundo Elas tinha era um *regrant*, então a Laudes passava o recurso para o Fundo Elas, o Fundo Elas repassava para

um conjunto de 21 organizações e grupos, enfim, lideradas por mulheres e que estavam em diferentes lugares do território brasileiro, sempre em áreas periféricas. Então as lideranças dessas organizações, elas próprias já eram beneficiárias da própria iniciativa. (MS).

A FRM relatou na entrevista que, há mais de 3 anos, todas as avaliações realizadas são participativas. A entrevistada mencionou alguns casos como exemplo e esses casos se encontram plotados no gráfico acima conforme a percepção da entrevistada. Pode-se dizer, pela análise dos documentos de avaliação e da entrevista com a gestora que esteve à frente destes projetos, que algumas avaliações, por exemplo a Cor da Cultura citada anteriormente, consideradas como participativas, estão na verdade no mesmo lugar do IA e das outras avaliações da LF.

Em relação ao desenho do gráfico, a LF mencionou considerar impossível que qualquer avaliação envolva os beneficiários indiretamente afetados, os cidadãos e os representantes da sociedade, que isto "é o mundo da fantasia" [AP]. Vale lembrar que nas publicações analisadas na revisão sistemática, houve casos que incorporaram os beneficiários indiretos na avaliação, mas não o último nível na escala de amplitude. É interessante observar, entretanto, que quando isso acontecia, a intensidade da participação (nível de envolvimento na tomada de decisão) era bem menor. É possível aferir que esta afirmação tão contundente em relação à amplitude dos participantes acontece pelo impacto em tempo e recursos financeiros para a realização de uma avaliação com esta dimensão, algo que é escasso e crítico no terceiro setor.

Eu acho que os grupos afetados de forma indireta e os cidadãos e representantes da sociedade, na minha opinião, é irrealista, eu acho que é *fantasy land* [ilha da fantasia]. Eu tenho 10 anos de experiência em avaliação e nunca vi avaliações trabalhando isso, pelo menos sendo participativa, porque é aquela coisa, ouvir numa entrevista alguém, para mim não é participar, né? Então, para mim a participação, na minha visão de avaliação participativa, em termos de amplitude, terminaria nos beneficiários diretos, que foi onde nós chegamos com o Fundo Elas (LF).

7.4.5 Boas práticas de implementação

Para facilitar o entendimento das críticas e das sugestões que os entrevistados trouxeram nesta parte da entrevista, elaborou-se o Quadro 23. A assinalação em verde representa

concordância da organização com a prática. Nos casos de sugestões e críticas, colocou-se no quadro o comentário feito pelo entrevistado em relação àquela determinada prática.

Boas práticas	FRM	LF	IA	Natureza da crítica	Revisão
PREPARAÇÃO E DESENHO DA AVALIAÇÃO					
Preparação das dinâmicas entre os participantes de forma estruturada, buscando promover um espaço colaborativo e evitar vieses.	✓	"a estrutura, a formalidade, muitas vezes, está nos antípodas da confiança."	✓	Semântica	Preparação prévia das dinâmicas entre os participantes, buscando propor metodologias e técnicas que ajudam a promover um espaço colaborativo e evitar vieses.
Utilização de instrumentos e <i>frameworks</i> simples e visuais nos fóruns participativos, facilitando a compreensão e o diálogo entre todos os <i>stakeholders</i> .	✓	"será que é simples ou simplista?"	Utilizar instrumentos mais adequados à comunidade e não necessariamente visuais	Semântica	Adaptar as dinâmicas e os instrumentos utilizados nos fóruns participativos, facilitando a compreensão e o diálogo entre todos os <i>stakeholders</i> presentes.
Envolvimento dos públicos de interesse desde o início, no desenho do programa e na definição dos indicadores	✓	✓	✓		
MOBILIZAÇÃO					
Incorporar programas ou ações de mobilização e engajamento da comunidade ao longo do processo avaliativo	Mobilização no sentido de gerar valor	✓	"Importância de criar o valor da avaliação para os dois lados"	Clareza	Incorporar programas ou ações de mobilização e engajamento das partes, buscando criar valor à avaliação ao longo do processo avaliativo
[NOVO] Trazer representantes/ embaixadores das partes interessadas para apoiar na mobilização	Sugestão da organização				
FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO					
Treinamento dos avaliadores e/ou facilitadores para atuarem de forma inclusiva, colaborativa, respeitosa e propositiva.	✓	✓	✓		
Importância do alinhamento de pensamento (<i>mindset</i>) dos pesquisadores envolvidos com os princípios da avaliação participativa	✓	✓	✓		

Boas práticas	FRM	LF	IA	Natureza da crítica	Revisão
FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO					
Redução da assimetria de informações existentes entre os participantes, por meio de espaços ou ferramentas que expliquem aos não especialistas sobre a metodologia de avaliação e estudos técnicos já realizados	Alta relevância 		"Não necessariamente a metodologia, mas contextualizar os participantes da avaliação"	Aplicabilidade	
FACILITAÇÃO					
Presença de bons facilitadores capazes de promover a inclusão dos diferentes participantes					
Atitudes e valores do facilitador são tão ou mais importantes que as metodologias e ferramentas utilizadas.	"Fundamental" 				
CONTEXTO					
Entender e se adaptar às particularidades do contexto epistemológico, histórico, cultural, econômico e político do lugar e do grupo de pessoas impactadas.					
GESTÃO					
Adotar uma gestão mais descentralizadora na condução do processo avaliativo.					
Plasticidade no processo de gestão: capacidade de lidar com o imprevisto e adaptar processos e objetivos conforme necessário e adequado					
Gestão compartilhada com os stakeholders - corresponsabilizar os participantes.					

Boas práticas	FRM	LF	IA	Natureza da crítica	Revisão
GESTÃO					
Promover um ambiente de aprendizagem social que dê espaço para inovação na intervenção	✓	✓	✓		
Ter uma equipe interna de avaliação que irá garantir a inclusão das partes interessadas	Sugestão da organização				
COMUNICAÇÃO E VALORES					
Conscientização da importância do processo avaliativo entre todos os envolvidos e dos objetivos da avaliação	✓	✓	✓		
Manter um diálogo com a comunidade aberto e constante, com espaços formais de escuta e a construção de um processo cíclico e interativo de colaboração com e entre os participantes.	✓	✓	✓		
Comunicação clara e transparente durante todo o processo, fazendo o uso de ferramentas e instrumentos visuais que ajudem a sistematizar as informações de forma compreensível a todos os participantes	✓	✓	✓		
Valorização e respeito à diversidade de perfis, opiniões e valores.	✓	✓	✓		

Quadro 23 - Avaliação das boas práticas pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas boas práticas relacionadas à **Preparação e ao desenho da avaliação**, dois ajustes foram propostos para melhorar a semântica das sentenças, o que não alterou o alinhamento das práticas com os aprendizados levantados na análise sistemática. Um ponto que surgiu como dúvida aqui é como evitar os vieses das partes interessadas. Uma das entrevistadas da FRM

mencionou que a estratégia da organização é sempre dar visibilidade coletiva para as ideias que estão mais direcionadas para um grupo específico ou para um interesse individual e não para o todo, de forma a estimular a reflexão conjunta.

Se ele [o viés] aparece tem que ser colocado na mesa, olha, para poder ter a chance de diluir esse viés. Então, quando ele acontece, muitas vezes a gente coloca na mesa: gente, mas como pegar essa parte aqui? Isso... será que é totalmente verdadeiro? (FRM).

Da mesma forma, na parte de **Mobilização**, um ajuste foi feito para trazer maior clareza à prática sugerida. Neste bloco, propõe-se também a inclusão da importância de embaixadores ou representantes das partes interessadas no processo de mobilização, de acordo com a experiência da FRM.

Eu acho que a melhor mobilização é ter alguém que seja parte dessa comunidade no processo de avaliação que possa fazer essa mobilização. (FRM)

No bloco de **Formação e capacitação**, uma das críticas está relacionada à aplicabilidade da prática. Para todos os entrevistados é consenso de que há a necessidade de capacitar as partes interessadas de forma a reduzir a assimetria de informações existentes entre eles. Entretanto, o IA acredita que esta capacitação não precisa focar em explicar a metodologia, mas apenas contextualizar o que será feito na avaliação. Considerando que as duas organizações que tem experiência com o tema consideraram este ponto como de alta relevância, decidiu-se por mantê-lo tal como está. A revisão sistemática mostrou que quanto mais profundo o avaliador consegue ser, mais seguros e confiantes os participantes ficam. Claro que o desafio aqui é fazer isso com uma comunicação simples e adequada ao público, como já apontado anteriormente.

No quesito **Facilitação**, a LF trouxe bastante da própria experiência com o Fundo Elas para reforçar a importância de uma moderação adequada ao contexto da avaliação.

Uma coisa bem interessante que surgiu de ouvirmos o parceiro foi que o Fundo Elas nos disse: "olha nós temos que tomar muito cuidado com os avaliadores que vamos contratar, pois nós estamos a falar de organizações que, primeiro, são organizações com lideranças femininas e a avaliação é um campo em que se tem muitos homens". Mas, além disso, também tinha organizações de base comunitária e num espectro bastante amplo [...]. Então, o que elas nos trouxeram que foi bem interessante foi a importância de

escolher avaliadores que tenham a capacidade de realmente ouvir e entender o que estão a dizer, mas também que as pessoas que estão as entrevistadas se sintam à vontade. Então, nós tivemos uma equipe exclusivamente de mulheres. A Move, sugeriu usarmos um *Framework* de avaliação antirracista, por exemplo, que era uma coisa que nós nunca tínhamos utilizado, mas que foi muito adequado à avaliação. (LF)

A FRM colocou com bastante ênfase a importância da formação e do perfil do avaliador, os quais podem ser tão desafiadores que eles entendem isso quase como uma premissa da avaliação participativa. Isso porque ao mesmo tempo que o avaliador precisa conhecer tecnicamente da metodologia a ser utilizada, ele também precisa saber trabalhar e lidar com pessoas de diferentes perfis de forma respeitosa e inclusiva.

Porque não é todo perfil de avaliador que consegue realizar uma avaliação participativa. Então, ou seja, na hora também de definir quem vai realizar essa avaliação, isso aí é um dilema grande, porque muitas vezes a gente tem um modelo, a gente sempre trabalha com métodos mistos. Então, você precisa de um avaliador que entenda bem de quanti, de quali e muitas vezes são pessoas formadas muito só na técnica, do método, e eles não sabem muito lidar com pessoas. Então, ou seja, a formação desse avaliador, eu acho que deveria ser um princípio para a avaliação participativa, porque é fácil... é mais fácil encontrar quem não tem o perfil para trabalhar com avaliação participativa (...) porque ele vem muitas vezes de uma formação acadêmica, (...) ele tem aquela concepção de que são as evidências que ele vai coletar que vai determinar o valor, então ele tem que conhecer o projeto e coletar os dados, e apresentar. (FRM).

Seguindo as práticas apresentadas no Quadro 23, avaliar o **contexto** foi destacado também como algo inerente à avaliação participativa e de alta relevância.

Superimportante, a gente já teve avaliação aqui, que era em uma aldeia indígena e que por falta de sensibilidade cultural, a coleta e essa avaliação não foi participativa, tivesse sido, possivelmente esse problema não tivesse acontecido, a coleta, foi enviado uma mulher para coleta de dados, e ela não conseguiu realizar, porque a cultura dessa comunidade era que o chefe lá da tribo indígena não fala com mulheres, então ela viajou, foi, e gastou um recurso danado e não conseguiu realizar. (FRM)

Quanto à **Gestão** da abordagem participativa, dois pontos foram sugeridos como adicionais, baseados nas experiências das organizações. O primeiro deles, destacado pela LF, se refere à promoção do equilíbrio de poder por meio do compartilhamento do controle. Este não foi incorporado ao Quadro 23, pois entende-se que é um princípio já estabelecido no início

da avaliação, como uma premissa. O segundo ponto, trazido pela FRM, é sobre a necessidade de uma equipe interna de avaliação engajada, a qual irá fazer a ponte dos avaliadores com os públicos de interesse e garantir que as necessidades e as opiniões dos não especialistas sejam escutadas e incorporadas.

É um avaliador que está externo, ele não tem essa visão, ele não tem essa sensibilidade de quais são as dores das equipes, e aí eu acho que esse é um desafio grande, se você não tem, se tiver mudança na equipe naquele ano, você coloca em risco o melhor da avaliação participativa. (FRM).

No que diz respeito à **Comunicação** durante o processo avaliativo e os **Valores** que guiam a avaliação, a experiência da LF reforça diversos dos pontos apresentados nas boas práticas. O relatório "Elas na moda e sem violência" destacou a existência de uma comunicação transparente, de um processo de escuta aberto e o respeito às diferentes realidades como fatores-chave na avaliação para a construção de uma relação de confiança.

O grupo se fortaleceu muito. Trocávamos figurinhas o tempo todo no *whatsapp*. O Ramá, Amotrans e Mulheres Guerreiras. Em parceria com Ramá, compramos tecidos para máscaras. Fomos juntos. Compramos tecidos. Houve fortalecimento entre o grupo (liderança de projeto apoiado). (RELATÓRIO FUNDO ELAS, 2020, p. 21).

Quando veio o momento do primeiro diálogo, foi o momento das maiores descobertas, de como elas sabiam muito bem para onde caminhar e para onde direcionar o programa. Outro motivo grande do sucesso é que a gente pode contar com esses grupos, com esse campo, de confiar na gente. Porque não é fácil para as pessoas que estão em movimento social, confiar. (liderança do Fundo Elas). (RELATÓRIO FUNDO ELAS, 2020, p. 22).

Na análise documental do Fundo Elas, para o critério de relevância da avaliação participativa da LF, duas rubricas avaliativas do programa com o Fundo Elas atingiram o nível máximo de satisfação (próspero): i) boa implementação, considerada como aquela que é inclusiva, capacitadora e empoderadora; ii) ação coletiva, voz do trabalhador e da comunidade e autodeterminação, isto é, se os grupos estão sendo ouvidos e suas opiniões incorporadas. A última indica que o princípio básico de uma avaliação participativa foi amplamente respeitado,

enquanto a primeira reforça a importância das boas práticas indicadas no bloco de formação e capacitação neste caso do Fundo Elas. Mesmo com esta aferição positiva quanto à capacidade de inclusão da avaliação, é mencionado, pela Move Social, a promoção de espaços de desenvolvimento como oportunidade para ampliar a capacidade dos grupos e coletivos participantes.

É importante mencionar aqui que um dos principais objetivos da iniciativa com o Fundo Elas era promover a equidade de gênero, raça e inclusão social ao tratar da temática de violência de gênero. Neste quesito, o relatório apresenta evidências quanto ao aumento do conhecimento e o surgimento de novas tecnologias sociais para o combate à violência de gênero na moda, por meio do processo participativo e colaborativo da avaliação. Ou seja, a avaliação participativa se mostrou efetiva no alcance dos resultados almejados.

7.4.6 Monitoramento

A proposta de monitoramento provocou uma reação diferente nos entrevistados quanto ao seu uso e aplicabilidade. Enquanto as organizações com experiência em avaliação participativa (LF e FRM) olharam para esses indicadores com cautela quanto à sua real aplicabilidade, o IA viu de forma positiva. Especialmente a LF disse acreditar que este tipo de monitoramento pode tornar a abordagem participativa muito burocrática e dificilmente seria utilizada por eles. A FRM acredita que alguns indicadores podem deixar o processo participativo um tanto quanto engessado e, por isso, há de se tomar cuidado com aqueles que estimulam algo muito estruturado e deixam pouco espaço para a flexibilidade do processo, algo característico da avaliação participativa.

Olha, eu acho bem interessante. É uma coisa que eu nunca tinha visto (...). É meio meta, né? Uma avaliação da avaliação. Honestamente, eu vejo pouca probabilidade de nós usarmos isto, porque para nós a avaliação tem que estar presente no relatório da avaliação, mas não necessariamente nós temos interesse em monitorá-la tão a fundo. (LF).

A minha primeira reação é achar que vai ficando muito burocrático. (MS).

A avaliação participativa, ela precisa ser viva, ela não pode ser muito engessada com operações [...]. Ela tem que ser dinâmica, ela tem que muitas

vezes... tem que ser construída até no grupo. Gente, como é que a gente vai definir como é que vai ser esse processo de avaliação dos encontros? Como é que vai ser o processo de escuta? Acho que se for muito estruturado demais, tende a engessar a avaliação participativa. (FRM).

Além disso, foi mencionado que alguns destes indicadores apresentariam desafios de operacionalização. Por isso, ambas as organizações sugeriram que esses indicadores se transformassem em rubricas avaliativas. As rubricas permitem definir o valor e a qualidade da avaliação para determinado programa, não só no seu nível máximo ou ideal, mas também as diferentes gradações de qualidade que são definidas por uma combinação de evidências. As rubricas funcionam como indicativos de que a avaliação está atingindo o nível de qualidade desejado, ajudam a determinar o "quão bom é bom" por meio de inferência avaliativa (DAVIDSON, E. JANE, 2014).

A partir dos comentários dos entrevistados, entende-se que esta etapa deve ser vista de forma orientadora e não formal no processo avaliativo. Com base nisto, no Quadro 24, é proposto também a simplificação dos indicadores, excluindo alguns e revisando aqueles que demandavam o envolvimento dos participantes para a avaliação, já que ficou claro que isso poderia tornar o processo mais burocrático e moroso para as partes interessadas.

Princípios	Indicadores	Crítica [Natureza da crítica]	Proposta/ Revisão do indicador
Inclusão das partes interessadas no processo avaliativo acontece de forma efetiva	- Índice de engajamento dos grupos de interesse ao longo do processo de avaliação	Este indicador deveria ser transversal à toda a avaliação - IA	MANTER
	- Índice de confiança dos participantes no início e ao final do processo	Excluir para simplificar etapa de monitoramento.	EXCLUIR
	- Diversidade dos indicadores quanto aos aspectos técnicos, sociais, culturais, humanos e políticos	Faz sentido apenas para os casos onde os participantes apoiam na construção dos indicadores - FRM [AP]	EXCLUIR
	- Avaliação e comparação dos indicadores que representam as necessidades dos grupos de interesse com os indicadores técnicos	Excluir para simplificar etapa de monitoramento.	EXCLUIR
	- Avaliação do nível de satisfação dos participantes ao longo do processo		MANTER
Há a participação ativa dos principais grupos afetados pelo programa	- Representatividade dos grupos mais afetados pelos programas - considerando aspectos sociais, econômicos, geográficos, raciais e políticos	Incluir aspectos de gênero - FRM [CN]	- Representatividade dos grupos mais afetados pelos programas - considerando aspectos sociais, de gênero, econômicos, geográficos, raciais e políticos
Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos	- Avaliação do nível de satisfação em cada instrumento utilizado no processo avaliativo	Simplificar o indicador por meio da identificação de quantos fóruns participativos existem - FRM [CN]	- Fóruns ou espaços participativos efetivos ao longo do processo avaliativo
O controle da avaliação é compartilhado com as partes interessadas, levando à co-construção do conhecimento	- Colaboração em encontrar soluções e resolver conflitos	Sugestão de incluir um indicador que seja mais passível de mensuração: conhecimento está sendo compartilhado - IA [AP]	- Conhecimento é compartilhado e possibilita a resolução de conflitos
Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto	- Nível de participação dos públicos não especialistas na tomada de decisão	Maior clareza de que é a tomada de decisão na definição dos objetivos - FRM [CL]	- Nível de participação dos públicos não especialistas na definição dos objetivos
As partes interessadas são envolvidas desde o início da avaliação	-		

Quadro 24 - Monitoramento da abordagem participativa pela avaliação do Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pela autora

É interessante notar que na iniciativa "Elas na moda e sem violência", o monitoramento é relatado pelas lideranças dos projetos apoiados (partes interessadas) como um elemento de prestação de contas, mas não como orientador para a tomada de decisão. A forma como o monitoramento foi realizado parece ter influenciado nesta visão, pois ele foi operacionalizado por meio de ligações e formulários, mas sem muita discussão em relação aos resultados, algo que ficou impossibilitado no contexto da pandemia. Aqui, vale dizer que o monitoramento se refere ao acompanhamento da participação na avaliação. A recomendação da Move Social, apresentada no relatório de avaliação, é de que haja mais clareza quanto às mudanças pretendidas com a avaliação, incluindo a construção de indicadores de forma conjunta com os *stakeholders*, assim como estratégias de análise e discussão dos resultados entre os participantes. É possível observar aqui que a inclusão dos grupos de interesse desde a fase inicial do processo avaliativo, como aconteceu nesta iniciativa, não implica em uma participação ativa em todas as outras etapas.

O Quadro 25 apresenta uma proposta de rubricas avaliativas para os indicadores revisados de monitoramento da participação. Este quadro serve como um exemplo orientador para a implementação do monitoramento considerando que estes indicadores precisam ser construídos de forma conjunta e colaborativa com os participantes.

Princípios	Indicadores	Rubricas avaliativas
Inclusão das partes interessadas no processo avaliativo acontece de forma efetiva	- Índice de engajamento dos grupos de interesse ao longo do processo de avaliação	<u>Excelente</u> : Públicos de interesse estão altamente engajados e participam ativamente dos fóruns participativos <u>Bom</u> : Públicos de interesse estão interessados no processo e participam dos fóruns participativos de forma engajada <u>Moderado</u> : Públicos de interesse estão interessados ou pouco interessados, mas participam dos fóruns participativos, <u>Ruim</u> : Públicos de interesse estão desinteressados e não participam dos fóruns participativos
	- Avaliação do nível de satisfação dos participantes ao longo do processo	<u>Excelente</u> : Públicos de interesse se mostram publicamente satisfeitos com o seu envolvimento e participação no processo avaliativo <u>Bom</u> : Públicos de interesse se sentem satisfeitos com o seu envolvimento e participação no processo avaliativo <u>Moderado</u> : Públicos de interesse reconhecem que a avaliação segue um processo participativo <u>Ruim</u> : Públicos de interesse sentem que a participação não é legítima
Há a participação ativa dos principais grupos afetados pelo programa	- Representatividade dos grupos mais afetados pelos programas - considerando aspectos sociais, de gênero, econômicos, geográficos, raciais e políticos	<u>Excelente</u> : Há a inclusão de todos os aspectos de representatividade no processo avaliativo e os participantes reconhecem isso <u>Bom</u> : Há a inclusão de todos os aspectos de representatividade no processo avaliativo <u>Moderado</u> : Há a inclusão de alguns aspectos de representatividade no processo avaliativo <u>Ruim</u> : Não há a inclusão dos aspectos de representatividade no processo avaliativo
Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos	- Fóruns ou espaços participativos efetivos ao longo do processo avaliativo	<u>Excelente</u> : Os fóruns ou espaços participativos são co-liderados pelos públicos de interesse <u>Bom</u> : Os fóruns ou espaços de trocas envolvem os públicos de interesse e incorporam suas visões e opiniões <u>Moderado</u> : Os fóruns ou espaços de trocas envolvem os públicos de interesse, mas nem sempre incorporam suas visões <u>Ruim</u> : Os fóruns ou espaços de trocas não são efetivamente participativos
O controle da avaliação é compartilhado com as partes interessadas, levando à co-construção do conhecimento	- Conhecimento é compartilhado e possibilita a resolução de conflitos	<u>Excelente</u> : Existe a troca de conhecimento e ele é compartilhado e sistematizado pelos públicos de interesse de forma espontânea <u>Bom</u> : Existe a troca de conhecimento e uma boa moderação de forma que facilite a resolução de conflitos <u>Moderado</u> : Existe a troca de conhecimento, mas não há uma moderação adequada que permita a resolução de conflitos <u>Ruim</u> : Não há a troca de conhecimento
Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto	- Nível de participação dos públicos não especialistas na definição dos objetivos	<u>Excelente</u> : Públicos não especialistas participam do processo avaliativo de forma ativa, participando da tomada de decisão e do controle do processo <u>Bom</u> : Públicos não especialistas participam do processo avaliativo de forma ativa, participando da tomada de decisão <u>Moderado</u> : Públicos não especialistas participam do processo avaliativo, mas para coleta de dados <u>Ruim</u> : Públicos não especialistas são coadjuvantes no processo avaliativo
As partes interessadas são envolvidas desde o início da avaliação	- Sem indicador	-

Quadro 25: Rubricas avaliativas para o monitoramento da participação na avaliação

Fonte: Elaborado pela autora.

8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A realização deste estudo durante a pandemia do Coronavírus influenciou na escolha da metodologia. Desde o início, foram consideradas as limitações físicas e logísticas impostas pela “quarentena” e o estudo foi desenhado para que todas as interações acontecessem de forma virtual. Mesmo assim, vale destacar as limitações trazidas por este formato, uma vez que o tempo de entrevista se torna mais restrito e, muitas vezes, a própria disposição do entrevistado é afetada por um contexto de trabalho remoto e exaustão mental.

Neste sentido, a pesquisadora teve bastante dificuldade de entrevistar para além das organizações financiadoras ou *grantmakers*, isto é, os beneficiários diretos que participaram das avaliações participativas citadas pelas organizações. Os entrevistados dos *grantmakers* citaram que esta dificuldade existia pelo atual contexto da pandemia, uma vez que a maior parte destes beneficiários diretos foram fortemente impactados pela atual crise global e, muitas vezes, trabalhavam com causas sociais que ganharam muita urgência no atual contexto.

Sendo assim, é importante destacar aqui que a proposta do *framework* de implementação da avaliação participativa inclui a perspectiva das organizações financiadoras deste tipo de avaliação, mas não foi possível envolver diretamente os beneficiários destas avaliações que haviam participado de alguma avaliação participativa. Apesar disto, a pesquisadora teve acesso a alguns documentos de avaliação que traziam a opinião destes públicos e que foram produzidos por agências terceirizadas de avaliação de impacto.

Existe também uma limitação relacionada à abrangência. Devido às limitações de encontrar organizações brasileiras do terceiro setor que já tenham realizado avaliações com este tipo de abordagem e considerando o caráter qualitativo do estudo, a coleta de dados se limitou a entrevistar três organizações do terceiro setor.

Outro ponto que é importante destacar é que apesar da proposta de pesquisa ser a apresentação de um *framework* de implementação para organizações do terceiro setor, não se pode dizer que esta proposta tenha sido efetivamente validada por este perfil de organização, uma vez que ele não foi utilizado em um caso prático de avaliação participativa, mas sim baseou-se em diversos casos reais para chegar à sua estrutura final.

Entretanto, a escolha metodológica do estudo, a qual se utilizou da técnica de triangulação, foi feita buscando diminuir vieses e aumentar a confiança da pesquisa qualitativa.

Apesar das limitações quanto à validade da pesquisa, é interessante observar que, de forma geral, as entrevistas mostraram que existem muito mais concordâncias do que divergências entre os aprendizados práticos obtidos pela revisão sistemática e os apontados pelos entrevistados e pela análise documental.

Além disso, pôde-se perceber também que não houve grandes diferenças na conceituação e na avaliação do *framework* entre as diferentes organizações entrevistadas, principalmente, comparando aquelas que tiveram experiência com avaliação participativa com aquela que não teve. Pode-se atribuir isso ao fato de que a organização IA tinha uma cultura favorável à participação e um conhecimento sólido sobre o que consiste uma avaliação participativa. Por outro lado, esta também não é uma organização com um pensamento tão orientado às metodologias quantitativas, assim como nenhuma das organizações entrevistadas tinha essa orientação e este ponto foi anteriormente identificado como uma possível barreira. É importante então mencionar que organizações com um perfil de avaliação mais quantitativo poderiam trazer resultados diferentes no processo de validação do *framework*.

Em relação à revisão de literatura realizada, vale destacar que a quantidade de artigos científicos brasileiros encontrado sobre o tema foi muito baixo, havendo a necessidade de expandir a busca para a base de dados do Google Scholar, assim como incluir casos práticos de avaliação participativa de publicações não científicas, na revisão sistemática.

Além disso, é importante mencionar que as análises feitas no capítulo de revisão sistemática trouxeram consigo o viés do olhar dos pesquisadores que escreveram cada uma das publicações analisadas, algo que é intrínseco a um processo de revisão sistemática, mas é importante reforçar aqui, uma vez que o conteúdo analisado nesta parte deu origem ao *framework* de implementação proposto no estudo. A pouca literatura científica encontrada sobre o tema no Brasil também deve ser considerada como uma limitação.

Da mesma forma que a revisão sistemática traz o viés dos pesquisadores, é importante mencionar que, este estudo, por ser qualitativo, também carrega a interpretação e a visão desta pesquisadora na modelagem e direcionamento do estudo.

8.1 Sugestão para estudos futuros

A principal sugestão para um próximo estudo é a validação prática do *framework* proposto com algum projeto ou iniciativa de uma avaliação participativa conduzida por uma organização do terceiro setor. Segundo Pyett (2003, p. 1172), “o melhor caminho para pesquisadores de estudos qualitativos descobrirem se os achados do estudo são válidos é testá-los no mundo real, mas isso é raramente possível”. O uso prático da ferramenta poderá trazer indícios de outras melhorias e, efetivamente, validar a aplicabilidade do *framework*. Esta validação deveria considerar também o perfil da organização a utilizar o framework, diversificando entre organizações *grantmakers* e *grantees*, e com crenças divergentes no que diz respeito à avaliação de impacto.

Outro estudo futuro possível seria incorporar no *framework* proposto elementos referentes à avaliação com equidade, incorporando no processo avaliativo um objetivo mais explícito de redução das desigualdades sociais e a busca pela equidade.

Além disso, seria possível fazer uma nova busca de publicações de casos de avaliação participativa no terceiro setor fora e dentro do país, uma vez que se percebe que o tema é bastante recente e é possível que nos próximos anos seja possível encontrar mais publicações com esse recorte específico.

9. CONCLUSÃO

No contexto de crescimento e maior demanda por avaliações de impacto entre as organizações do terceiro setor, a avaliação participativa surge como uma oportunidade de aplicar uma abordagem mais representativa e democrática para o entendimento e a sistematização dos efeitos de determinada intervenção, reconhecendo a complexidade dos problemas humanos e socioambientais e possibilitando a ampliação das transformações geradas pelo programa para além da sua duração, a partir da incorporação e da visão dos públicos de interesse no processo avaliativo (SALTER, 2010; AMARAL et al, 2013; JACKSON, 2013).

Somado a isso, elementos como justiça social e equidade passaram a ganhar maior centralidade nos valores das organizações da sociedade civil, provocando uma reflexão sobre a necessidade de aproximar os grupos direta ou indiretamente afetados pelo programa como forma de entender melhor suas necessidades e garantir que a intervenção esteja, de fato, gerando os resultados esperados por esses grupos (DEAN-COFFEY, 2018).

Ao mesmo tempo, esta abordagem de avaliação ainda tem pouco prática e conhecimento no Brasil, no ecossistema do terceiro setor. Por isso, este estudo teve como objetivo incentivar o uso da avaliação participativa por meio do aprofundamento teórico e de estudo de casos, os quais permitiram a estruturação de um *framework* prático de implementação com diretrizes para a adoção da abordagem participativa por organizações do terceiro setor, as quais foram envolvidas na triangulação do estudo, para aprimoramento do *framework*.

A análise teórica permitiu definir e diferenciar a participação como forma de legitimação da inclusão, estabelecendo como avaliação participativa aquela que realmente inclui os participantes no processo avaliativo, não apenas para a coleta de dados, mas principalmente para a tomada de decisão (JACKSON, 2013). Percebe-se que é comum a confusão sobre o que significa ser “participativa” e o entendimento de que o simples envolvimento dos públicos de interesse representa uma avaliação participativa. Justamente por isto, o estudo faz o uso do termo conectado à “inclusão”, para deixar claro que o que se está considerando aqui é uma participação em que a opinião dos públicos de interesse é efetivamente ouvida e incorporada, influenciando na tomada de decisão.

O aprofundamento do conceito também permitiu a definição de alguns princípios da abordagem participativa que apoiaram na seleção dos casos estudados na revisão sistemática: 1) inclusão das partes interessadas no processo avaliativo acontece de forma efetiva; 2) há a

participação ativa dos principais grupos afetados pelo programa; 3) existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos; 4) o controle da avaliação é compartilhado com as partes interessadas, levando à co-construção do conhecimento; 5) os objetivos da avaliação são pactuados em conjunto; e 6) As partes interessadas são envolvidas desde o início da avaliação (CHOUINARD E MILLEY, 2018; CRISHNA, 2006). Estes princípios já incorporam as revisões feitas após as entrevistas e análise documental.

Ainda na revisão teórica, a comparação das abordagens participativa e técnica permitiu destacar as diferenças, mas também a complementaridade que essas abordagens podem ter entre si. Enquanto a primeira agrega visões culturalmente relevantes, a segunda pode trazer resultados sem muitos vieses. Contudo, entende-se que a abordagem participativa não precisa ser única, ela pode ser utilizada de forma complementar a outras abordagens, algo que aconteceu em diversos dos casos participativos analisados.

A revisão sistemática trouxe mais profundidade e densidade sobre o uso prático da avaliação participativa, permitindo identificar pontos fortes, pontos fracos e boas práticas de implementação a partir de experiências reais de implementação. Os pontos fortes estavam mais relacionados à benefícios aos *stakeholders* participantes, como maior protagonismo, adicionar relevância cultural e social à avaliação, promover um espaço de aprendizagem social, capacitar os participantes, entre outros. Os pontos fracos, por outro lado, estavam mais relacionados às desvantagens do processo de implementação, como o tempo, a complexidade da diversidade de opiniões, a dificuldade em sistematizar os resultados e os desafios de garantir uma participação engajada e inclusiva.

Outro ponto explorado em toda a revisão de literatura foi em relação ao nível de participação necessário para que a abordagem seja considerada como participativa, de forma inclusiva. Para isso, foram analisados os aspectos de profundidade, amplitude e intensidade, e dispostos em um gráfico. Foi possível perceber que qualquer processo avaliativo se depara com escolhas quanto a estes três aspectos. Em nenhuma das publicações analisadas, existiu o nível máximo de participação nos três aspectos, pois ficou claro que isso poderia tornar a avaliação extremamente complexa, morosa e custosa.

Ao longo do processo de revisão de literatura ficou claro que, para que os participantes sejam ativos, é fundamental que a avaliação inclua processos, ferramentas e métodos que facilitem e direcionem como isso deve acontecer. Por isso, identificou-se a oportunidade de propor um *framework* para guiar na implementação de uma avaliação participativa efetiva.

O *framework* de avaliação participativa não tem como objetivo entregar uma estrutura pronta para a implementação da avaliação, mas sim explicitar os valores e as premissas necessárias para que a avaliação de impacto tenha uma abordagem participativa inclusiva. O *framework* busca apoiar o desenho de uma avaliação participativa por organizações do terceiro setor para que existam mais avaliações inclusivas e para que as organizações estejam melhores preparadas aos desafios e barreiras desta abordagem. O *framework* está estruturado de acordo com as etapas de implementação: definição dos objetivos, definição dos participantes, desenho do objeto de avaliação, realização da implementação e monitoramento da avaliação.

O caminho metodológico percorrido, incluindo as entrevistas semiestruturadas com organizações da sociedade civil e análise documental, permitiu a definição de dez pontos-chave para a implementação da avaliação participativa no terceiro setor, os quais se somam ao *framework* revisado no capítulo 7 para formar um guia de implementação. Os pontos estão explicitados a seguir.

1. **Tempo e recurso financeiro como barreiras e alavancas para a implementação:** Para que as vozes dos diferentes atores sejam, de fato, escutadas e incluídas no processo, o tempo é uma peça fundamental. Sem tempo, a avaliação corre o risco de cair em uma abordagem pseudo-participativa. Com tempo de qualidade, há espaço para que haja o engajamento adequado dos participantes, a quantidade necessária de interações que possibilitem a construção de confiança entre os atores e discussões de qualidade que levem a resultados propositivos. Como consequência disso, o processo também requer maior investimento financeiro que uma avaliação tradicional. Compreender e planejar estes dois elementos desde o início são chave para a abordagem participativa.
Vale notar aqui que estes dois elementos podem limitar o uso da avaliação participativa para aquelas organizações do terceiro setor que tenham recursos próprios e suficientes ou aquelas que sejam financiadas por instituições com tais recursos.
2. **Alinhamento dos valores da organização com os da avaliação participativa aumentam o potencial de sucesso da implementação da abordagem participativa:** Considerando uma maior demanda por tempo e recurso financeiro, se os valores e a cultura da organização não estiverem alinhados ao que a avaliação participativa propõe, dificilmente este projeto será priorizado e incentivado dentro da organização.

Interessante observar que entre as organizações entrevistadas, a que mostrou possuir maior abertura e frequência de uso da avaliação participativa foi aquela na qual o fundador não vem da indústria financeira ou mercadológica, mas da indústria da cultura e entretenimento, diferentemente das outras duas organizações. Não só isso, é a organização com o maior tempo de existência e, portanto, maturidade. A partir disso, pode-se inferir que a cultura do fundador e financiador, e a maturidade da organização influem diretamente nos seus valores, os quais, por sua vez, podem alavancar ou dificultar a implementação da avaliação participativa.

3. **A avaliação participativa não acontece sem o alinhamento dos financiadores externos:** Os financiadores e os tomadores de decisão precisam acreditar que a abordagem participativa tem valor e faz sentido para aquela organização. Nas entrevistas, houve relatos de que mantenedores com uma visão muito financeira ou mercadológica da avaliação preferiam métodos quantitativos por confiar melhor no seu rigor metodológico.
4. **Metodologias participativas ajudam a imprimir rigor e qualidade para a avaliação, mas elas precisam permitir flexibilidade e adaptabilidade:** A avaliação participativa demanda um misto de estrutura e flexibilidade. A revisão sistemática revelou que as organizações que melhor seguiram os princípios da avaliação participativa se utilizaram de metodologias desenhadas para serem participativas. Da mesma forma que essas metodologias buscavam orientar a abordagem participativa, elas deixavam espaço para a co-construção dos fóruns participativos e dos processos de interação, conforme as necessidades dos públicos envolvidos. Esta maleabilidade no processo foi destacada pelos entrevistados como necessária para uma avaliação participativa.
5. **A avaliação participativa tem maior potencial de acontecer em iniciativas em que a transformação social depende de outros atores sociais, para além dos implementadores e avaliadores:** Quando o impacto da avaliação pode ser potencializado ou perpetuado pela atuação dos beneficiários - pois eles têm o poder de influenciar nos resultados de determinada iniciativa -, a abordagem participativa parece ser mais viável e justificável para as organizações do terceiro setor.
6. **Perfil e atitudes da equipe de avaliação garantem a inclusão dos participantes no processo avaliativo:** A formação dos avaliadores foi bastante destacada pelos entrevistados como algo fundamental ao sucesso da abordagem participativa. Uma

formação muito técnica somada a um perfil mais distante e com pouco tato para lidar com relações sociais podem ser destrutíveis para um processo de inclusão na avaliação. Por outro lado, um perfil aberto, de escuta sensível, que saiba lidar com pessoas, se distanciar das próprias ideologias e, ao mesmo tempo, evitar vieses indicam um fator de sucesso para uma abordagem participativa inclusiva na avaliação.

7. **Ter uma equipe interna de avaliação apoia no cumprimento dos princípios da abordagem participativa:** A presença de um time interno na organização que possa fazer a ponte entre a equipe avaliadora e os públicos interessados mostrou-se bastante necessária, pois é este time que irá garantir que os princípios da avaliação estão sendo seguidos e que a equipe avaliadora mantenha seu papel de facilitação, sem inclinação para qualquer um dos lados. Além disso, esse time pode apoiar na resolução de conflitos entre os públicos da avaliação quando o facilitador não consegue atuar sozinho.
8. **Abrir mão do controle requer uma gestão descentralizada do processo avaliativo:** A revisão de literatura permitiu concluir que um modelo de gestão mais hierárquico e centralizado pode ser uma barreira para o processo participativo, uma vez que ele requer o compartilhamento do controle. Pelas entrevistas, pode-se deduzir que as equipes de avaliação internas tinham bastante autonomia na definição e na condução da abordagem participativa, ao mesmo tempo em que trabalhavam de forma bastante colaborativa e inclusiva.
9. **A avaliação participativa promove uma visão diferenciada para a avaliação:** As organizações que tiveram a oportunidade de implementar uma avaliação participativa relataram que esta abordagem fez com que a avaliação ganhasse um outro significado, aumentando o seu valor na organização. Ela deixou de ser um elemento de prestação de contas para também ser um fator mobilizador e impulsionador do projeto, pois ajudou a aumentar a percepção de valor do projeto entre os públicos de interesse.
10. **A avaliação participativa aumenta a relevância e amplia os impactos do programa e a sua continuidade após a implementação:** A participação dos grupos afetados pelo programa permite validar com eles os impactos esperados e agregar novos impactos que atendam às suas reais necessidades. Além disso, o

envolvimento e o engajamento destes grupos possibilitam a sustentabilidade e a institucionalização do programa após a sua implementação.

Todas as organizações entrevistadas destacaram a participação como uma premissa ou um valor fundamental para a organização no processo de avaliação. Entretanto, percebe-se que o uso do termo ainda aparece, por vezes, junto a um discurso de legitimação e não, necessariamente, de inclusão. Além disso, ainda existe uma confusão sobre o que significa uma avaliação participativa efetiva e isso acaba levando ao entendimento de que a mera existência de fóruns participativos ou o simples envolvimento dos *stakeholders* no processo caracterize uma avaliação como participativa. Por isso, este estudo buscou trazer maior clareza quanto à definição desta abordagem e recomendações práticas sobre a sua implementação, buscando incentivar a inclusão dos *stakeholders* desde a definição dos objetivos e no processo de decisão da avaliação. Considerando a função social que as organizações do terceiro setor tem, em uma sociedade em que democracia e justiça social precisam ser constantemente reafirmadas, entende-se como papel deste setor liderar o uso e a proliferação desta abordagem dentro do setor e entre outros setores.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKIN, M. Evaluation Theory Development II. In M. Mc Laughlin & D. Philips (Eds.), **Evaluation and Education: At quarter century** (90th yearbook of the National Society for the Study of Education). Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.

ALKIN, Marvin C.; VO, Anne T. **Evaluation Essentials from A to Z**. Second edition. New York: Guilford Press, 2018.

AMARAL, Ellen; TORRES, Ana Cláudia; PERALTA, Nelissa. A avaliação participativa como ferramenta para tomadas de decisão em processos de manejo de pirarucus (Arapaima Gigas). In: Figueiredo, Ellen Sílvia Amaral (Org.). *Biologia, conservação e manejo participativo de pirarucus na Pan-Amazônia*. Organizado por Ellen Amaral. Tefé: IDSM, 2013. p. 231-236.

ANHEIER, H. **Nonprofit Organizations**: Theory, management, policy. 2nd Edition. London: Routledge, capítulos 1 e 3, 2014.

ARAPYAÚ. **Institucional**. Disponível em: <https://arapyau.org.br/institucional/>. Acesso em: 01/mai/2021.

ARAPYAÚ. **Programas**. Disponível em: <https://arapyau.org.br/programas/>. Acesso em: 01/mai/2021.

ARNSTEIN, S. R. A Ladder Of Citizen Participation. **Journal of the American Planning Association**, vol. 35, nº 4, p. 216–224, 1969. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>. Acesso em: 20/set/2020.

BARON, G.; MONNIER, E. Une approche pluraliste et participative: coproduire l'évaluation avec la société civile. *Informations sociales*, nº 110, Septembre, 2003.

BECKER, Dennis R.; HARRIS, Charles C.; NIELSEN, Erik A.; MCLAUGHLIN, William J. A comparison of a technical and a participatory application of social impact assessment. **Beech**

Tree Publishing: Impact Assessment and Project Appraisal, vol. 22, nº 3, p. 177–189, 2004.

Disponível em: <https://doi.org/10.3152/147154604781765932>. Acesso em: 28/jun/2020.

BECKER, D. R.; HARRIS, C. C.; NIELSEN, E. A.; MCLAUGHLIN, W. J. A comparison of a technical and a participatory application of social impact assessment. **Impact Assessment and Project Appraisal**, vol. 22, nº 3, p. 177–189, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.3152/147154604781765932>. Acesso em: 20/mai/2020.

BECKER, Daniel *et al.* *Empowerment e avaliação participativa em um programa de desenvolvimento local e promoção da saúde*. **Ciência & Saúde Coletiva**, vol. 9, nº 3, p. 655-667, 2004.

BETTER CRITERIA FOR BETTER EVALUATION (OCDE). Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for use. OECD/DAC Network on Development Evaluation. Brochura, 2019.

BLOOR, M. Techniques of Validation in Qualitative Research: a Critical Commentary. **Context and Method in Qualitative Research**, p. 38–50, 2011.

BOWEN, Glenn A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, vol. 9, nº 2, 2009.

BRINBERG, D.; MCGRATH, J. E. *Validity and the Research Process*. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

BURDGE, Rabel J. Why is SIA the orphan of impact assessment. **Impact Assessment and Project Appraisal**, vol. 20, nº 1, p. 3–9, 2002.

CAMERON, Drew B.; MISHRA, Anjini; BROWN, Annete N..The growth of impact evaluation for international development: how much have we learned. **Journal of Development Effectiveness**, vol. 8, nº 1, p. 1-21, 2016.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Avaliação participativa: uma escolha metodológica. In: RICO, Elizabeth M. et al. (Org.). **Avaliação de políticas sociais**: uma questão em debate, 5a edição. São Paulo: Cortez, 2007.

CATLEY, A., BURNS, J., ABEBE, D., SUJI, O. Participatory Impact Assessment: A Design Guide. **Feinstein International Center**, Tufts University, Somerville, 2013. Disponível em: <<http://fic.tufts.edu/publication-item/participatory-impact-assessment-a-design-guide/>>. Acesso em: 27/jun/2020.

CENTER FOR GLOBAL DEVELOPMENT (CGD). When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation. **Washington: Report of the Evaluation Gap Working Group**. Brochura, 2006.

CHAMBERS, Robert. So that the poor count more: using participatory methods for impact evaluation. **Journal of Development Effectiveness**, vol. 1, nº 3, p. 243-246, 2009.

CHOGUILL, M. B. Guaraldo. A ladder of community participation for underdeveloped countries. **Habitat International**, vol. 20, nº 3, p. 431-444, 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0197-3975\(96\)00020-3](https://doi.org/10.1016/0197-3975(96)00020-3). Acesso em: 20/set/2020.

CHOUINARD, Jill Anne. The Case for Participatory Evaluation in an Era of Accountability. **American Journal of Evaluation**, vol. 34, nº 2, p. 237-253, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1098214013478142>. Acesso em 01/ago/2020.

CHOUINARD, Jill Anne; MILLEY, Peter. Mapping the spatial dimensions of participatory practice: A discussion of context in evaluation. **Evaluation and Program Planning**, vol. 54, p. 1–10, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.09.003>. Acesso em: 28/jun/2020.

CHOUINARD, Jill Anne; MILLEY, Peter. Uncovering the mysteries of inclusion: Empirical and methodological possibilities in participatory evaluation in an international context.

Evaluation and Program Planning, vol. 67, p. 70–78, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.12.001>. Acesso em: 20/mai/2020.

COSTA, Ericka; PESCI, Caterina. Social impact measurement: why do stakeholders matter? **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, vol. 7, nº 1, p. 99-124, 2016.

COUSINS, J. Bradley; WHITMORE, Elizabeth. Framing Participatory Evaluation. **New Directions for Evaluation**, nº 80, Winter, Jossey-Bass Publishers, 1998.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2007.

CRISHNA, Brinda. Participatory evaluation (I) – sharing lessons from fieldwork in Asia. **Child: Care, Health and Development**, vol. 33, nº 3, p. 217-223, 2006.

CRISHNA, Brinda. Participatory evaluation (II) – translating concepts of reliability and validity in fieldwork. **Child: Care, Health and Development**, vol. 33, p. 224-229, 2006.

CRUZ, Fabrício. O futuro chegou! e agora? Avaliação participativa do impacto das políticas educacionais suportadas por novas tecnologias: desafio para um município baiano.

DAVIDSON, E. JANE. Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In: A Relevância da Avaliação para o Investimento Social Privado, 2021, São Paulo. São Paulo: Fundação Santillana. p. 1-111.

DEAN-COFFEY, J.; CASEY, J.; CALDWELL, L. D. Raising the Bar – Integrating Cultural Competence and Equity: Equitable Evaluation. **The Foundation Review**, vol. 6, nº 2, 2014.

DEAN-COFFEY, J. What's Race Got to Do With It? Equity and Philanthropic Evaluation Practice. **American Journal of Evaluation**, vol. 39, nº 4, p. 527–542, 2018.

DENZIN, Norman K. LINCOLN, Ivonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman; K. LINCOLN, Ivonna S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, Cap. 1, p.15-41.

DIAS, Cecilia de Melo; RODRIGUES, Rezilda. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD.

EBRAHIM, Alnoor; RANGAN, V. Kasturi. What Impact? A Framework for measuring the Scale and scope of Social Performance. **University of California**, Berkely, vol. 56, nº 3, 2014.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2020**. Disponível em: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report_com%20global_comunicacao_0.pdf. Acesso em: 10/jul/2020.

ESTEVES, Ana Maria; FRANKS, Daniel; VANCLAY, Frank. Social impact assessment: the state of the art. **Impact Assessment and Project Appraisal**, vol. 30, nº 1, p. 34-42, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14615517.2012.660356>. Acesso em: 05/jul/2020.

FAURE, G.; BLUNDO-CANTO, G.; DEVAUX-SPATARAKIS, A.; LE GUERROUÉ, J. L.; MATHÉ, S.; TEMPLE, L.; TOILLIER, A.; TRIOMPHE, B.; HAINZELIN, E. A participatory method to assess the contribution of agricultural research to societal changes in developing countries. **Research Evaluation**, vol. 29, nº 2, p. 158–170, 2020.

FREEMAN, Edward R.; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. **Business Ethics Quarterly**, vol. 12, nº 3, p. 331-349, 2002.

FRONCEK, B.; ROHMANN, A. “You Get the Great Feeling That You’re Being Heard But in the End You Realize That Things Will Be Done Differently and in Others’ Favor”: An Experimental Investigation of Negative Effects of Participation in Evaluation.” **American Journal of Evaluation**, vol. 40, nº 1, p. 19–34, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1098214018813447>. Acesso em: 20/set/2020.

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. **A Fundação**. Disponível em: <https://frm.org.br/sem-categoria/a-fundacao/>. Acesso em: 01/mai/2021.

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. **Pesquisa e Avaliação**. Disponível em: <https://frm.org.br/pesquisa-e-avaliacao/>. Acesso em: 01/mai/2021

FURTADO, J. P. Avaliação e Participação. In: Brandão, D. e Martina, R.O. (orgs) Avaliação de Programas e Projetos: temas brasileiros. São Paulo: Instituto Fonte e Fundação Itaú Social, 2011. No prelo.

FURTADO, J. P.; ONOCKO-CAMPOS, R. T.; MOREIRA, M. I. B.; TRAPÉ, T. L. A elaboração participativa de indicadores para a avaliação em saúde mental. **Caderno Saúde Pública**, vol. 29, nº 1, p. 102–110, 2013.

GARRIDO, M.A.; PARRA, M., DÍAZ, J. *et al.* Occupational Safety and Health in a Community of Shellfish Divers: A Community-Based Participatory Approach. **Journal of Community Health**, vol. 45, p. 569–578, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10900-019-00777-9>. Acesso em: 20/ago/2020.

GOYDER, Hugh; DAVIES, Rick; WILLIAMSON, Winkie. Participatory impact assessment A report on a DFID funded ActionAid research project on methods and indicators for measuring the impact of poverty reduction. Somerset: Action Aid, 1998.

GRZYBOWSKI, L.; SILVEIRA, L.; MACEDO, M.; ASNIS, N.; ARAUJO, R. Pesquisa qualitativa: validação interrogada. **Revista Pedagógica**, vol. 9, nº 18, p. 95–108, 2007.

GUIJT, I.; KUSTERS, C.; LONT, H.; VISSER, I. Developmental Evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. **ResearchGate**, nº January 2012, 2012.

Disponível em: www.developmenttraining.org. Acesso em: 15/fev/2021.

GUIJT, Irene. Participatory Approaches, Methodological Briefs: Impact Evaluation 5. Florence: UNICEF Office of Research, 2014.

HABERMAS, J. The Structural Transformation of the Public Sphere: Na Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Tradução: Thomas Burger com a assistência de Frederick Lawrence. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1998. 305 p.

HAMBY, A.; PIERCE, M.; BRINBERG, D. A conceptual framework to structure research in strategic and social entrepreneurship. **Journal of Asia-Pacific Business**, vol. 11, nº 3, p. 166–178, 2010. <https://doi.org/10.1080/10599231.2010.500571>.

HAYNES, E.; MARAWILI, M.; MARIKA, B. M.; MITCHELL, A. G.; PHILLIPS, J.; BESSARAB, D.; WALKER, R.; COOK, J.; RALPH, A. P. Community-based participatory action research on rheumatic heart disease in an Australian Aboriginal homeland: Evaluation of the ‘On track watch’ project. **Evaluation and Program Planning**, vol. 74, nº February, p. 38–53, 2019.

INSTITUTO ARAPYAUÍ. **Tabôa Avaliação Externa de Resultados**. Disponível em: https://arapyau.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Taboa_Sintese-avaliacao-externa_vFinal.pdf. Acesso em: 03/mai/2021.

JACKSON, Edward T. Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, vol. 3, nº 2, p. 95–110, 2013.

JONES, Harry. **The ‘gold standard’ is not a silver bullet for evaluation**. Overseas Development Institute. Londres: Março, 2019. ODI Opinions.

KIM, Hyerang; SHON, Soonyoung; SHIN, Hyunsook. Exploring the unmet needs for creating an enabling environment for nurturing care to promote migrant child health in Bishkek, Kyrgyzstan: A theory-guided community-based participatory action research. **Evaluation and Program Planning**, vol. 80, 2020.

KVAM, Reidar. Avaliação de impacto social: como integrar questões sociais a projetos de desenvolvimento. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Brochura, 2017.

KONDO, Yasuhisa *et al.* Interlinking open science and community-based participatory research for socio-environmental issues. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, vol. 39, p. 54-51, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.07.001>. Acesso em: 10/out/2020.

LAUDES FOUNDATION. **O que fazemos.** Disponível em: <https://www.laudesfoundation.org/br/o-que-fazemos>. Acesso em: 01/mai/2021.

LAUDES FOUNDATION. **Quem somos.** Disponível em: <https://www.laudesfoundation.org/br/quem-somos>. Acesso em: 01/mai/2021.

LEEuw, Franz; VAESSE, Jos. Impact Evaluations and Development. Nonie - The Network of Networks on Impact Evaluation - Guidance on Impact Evaluation. Washington, Brochura, 2009.

LEME, P. A. F.; CAMPOS, G. W. de S. Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis. **Saúde em Debate**, vol. 44, nº 126, p. 640–655, 2020.

MADAUS, G. F.; STUFFLEBEAM, D.; SCRIVEN, M.S. Programa Evaluation. In: **Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services**, vol. 6. Springer, Dordrecht, 1983.

MARCO-CRESPO, B.; CASAPULLA, S.; NIETO-SANCHEZ, C.; URREGO, J. G. G.; GRIJALVA, M. J. Youth participatory research and evaluation to inform a Chagas disease prevention program in Ecuador. **Evaluation and Program Planning**, vol. 69, nº April, p. 99–108, 2018.

MARSHALL, Jeffery H.; SUÁREZ, David. The Flow of Management Practices: An Analysis of NGO Monitoring and Evaluation Dynamics. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 43, nº 6, p. 1033 –1051, 2014.

MICHAELIS moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues>. Acesso em: 24/mar/2021.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, DG. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. Tradução: Taís Freire Galvão; Thais de Souza Andrade Pansani; David Harrad. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, vol. 24, nº 2, p. 335-342, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742015000200017>. Acesso em: 01/ago/2020.

OCDE. Development Results. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf>. Acesso em: 13/jun/2020.

ORTIZ, Guadalupe Ortiz; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, José Andrés; ALEDO, Antonio; URGEGHE, Anna Maria. Participatory multi-criteria decision analysis for prioritizing impacts in environmental and social impact assessments. **Sustainability: Science, Practice and Policy**, vol. 14, nº 1, p. 6-21, 2018. Disponível em: 10.1080/15487733.2018.1510237. Acesso em: 16/ago/2020.

PATTON, M. Q.. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park, CA: Sage. 1990.

PATTON, M. Q. (2014). **Palestra Michael Quinn Patton na Fundação Roberto Marinho** - 12/06/2014 - Developmental Evaluation - Parte 01. *Retrieved*. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ICJ_5jlgXUY. Acesso em: 25/fev/2020.

PEREIRA, Helda K. S.; LEITE, Francisco T. A gestão participativa nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 11, n. especial, p. 31-40. 2005.

PINTO, M. M. *et al.* Como escolher a melhor metodologia para avaliar o impacto social da sua iniciativa? **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, vol.15, nº 35, p. 132-152, jan-abr/2019. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/7821>>. Acesso em: 14/jul/2020.

PYETT, P. M. Validation of qualitative research in the “real world.” **Qualitative Health Research**, vol. 13, no. 8, p. 1170–1179, 2003.

REY GARCÍA, Marta. Evaluating the organizational performance and social impact of third sector organizations: a new functional realm for nonprofit marketing. In: 8th International Conference of the International Society for Third Sector Research, 2008, Barcelona, Espanha. Conference Working Papers Volume, 2008.

ROCHE, Chris. Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez: ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

ROESCH, S. M. A. Avaliação: Gerar conhecimento tecnocrático ou capacidade local? In: FISCHER, T. (Org). *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

ROWE, G.; FREWER, L. J. Public participation methods: A framework for evaluation. **Science Technology and Human Values**, vol. 25, nº 1, p. 3–29, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>. Acesso em: 20/out/2020.

SAARIKOSKI, H. Environmental impact assessment (EIA) as a collaborative learning process.

Environmental Impact Assessment Review, vol. 20, nº 6, p. 681–700, 2000.

SALTER, Jonathan; ROBINSON, John; WIEK, Arnim. Participatory methods of integrated assessment—a review. *WIREs Climate Change*, vol. 1, p. 697-717, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/wcc.73>. Acesso em: 9/ago/2020.

SANDBERG, Jörgen; ALVESSON, Mats. Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? **Organization**, vol. 18, nº1, p. 23-44, 2010.

SANTOS, K. da S.; RIBEIRO, M. C.; DE QUEIROGA, D. E. U.; DA SILVA, I. A. P.; FERREIRA, S. M. S. The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study. **Ciencia e Saude Coletiva**, vol. 25, no. 2, p. 655–664, 2020.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5a edição. Pearson, (2000) 2009.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. Chapter 4: Understanding research philosophies and approaches. **Research methods for business students**. 8a edição. Pearson, 2019.

SCARINCI, Isabel C.; JOHNSON, Rhoda E.; HARDY, Claudia; MARRON, John; PARTRIDGE, Edward E. Planning and implementation of a participatory evaluation strategy: A viable approach in the evaluation of community-based participatory programs addressing cancer disparities. **Evaluation and Program Planning**, vol. 32, p. 221–228, 2009.

SCHINDLER, Jana; GRAEF, Frieder; KÖNIG, Hannes Jochen. Participatory impact assessment: Bridging the gap between scientists' theory and farmers' practice. **Agricultural Systems**, vol. 148, p. 38-43, 2016.

SPINK, Peter Kevin. Avaliação Democrática: Propostas e Práticas. In: Alves, Mário Aquino. Por uma gestão pública democrática: 25 anos do Centro de Estudos em Administração Pública

e Governo. Organizado por Mario Aquino Alves, Jacqueline Brigagão e Fernando Burgos. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania – PGPC, 2017, p. 247-270.

STIRLING, A. Analysis, participation and power: Justification and closure in participatory multi-criteria analysis. **Land Use Policy**, vol. 23, no. 1, p. 95–107, 2006.

TERRAPON-PFAFF, Julia; FINK, Thomas; VIEBAHN, Peter; JAMEA, El Mostafa. Determining significance in social impact assessments (SIA) by applying both technical and participatory approaches: Methodology development and application in a case study of the concentrated solar power plant NOORO I in Morocco. **Environmental Impact Assessment Review**, vol. 66, p. 138-150, 2017.

THIAO, D.; WESTLUND, L.; SAMBE, B.; DIADHIOU, H. D.; DÈME, M.; MBENGA, A.; DIOP, M. A perception-based participatory monitoring and evaluation approach to foster effective co-management of the marine protected areas in Northwest Africa. **Ocean and Coastal Management**, vol. 175, nº April, p. 1–16, 2019.

VANCLAY, Frank. International Principles For Social Impact Assessment. **Impact Assessment and Project Appraisal**, vol. 21, nº 1, p. 5-12, 2003.

VANCLAY, Frank; ESTEVES, Ana Maria; AUCAMP, Ilse; FRANKS Daniel M. Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impact of projects. **International Association for Impact Assessment**, 2015.

WARD, Melanie; SCHULZ, Amy J.; ISRAEL, Barbara A.; RICE, Kristina; MARTENIES, Sheena E.; MARKARIAN, Evan. A conceptual framework for evaluating health equity promotion within community-based participatory research partnerships. **Evaluation and Program Planning**, vol. 70, p. 25-34, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.04.014>. Acesso em: 15/aug/2020.

WHITE, Howard. Impact evaluation: the experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank. **World Bank Independent Evaluation Group**. 2006. Disponível em: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/1111/>. Acesso em: 10/mai/2020.

WHITE, Howard. Theory-based impact evaluation: principles and practice. **Journal of Development Effectiveness**, vol. 1, nº 3, p. 271–284, 2009.

WHITE, Howard. A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation. **Evaluation**, vol. 16, nº 2, p. 153-164, 2010.

WORTHEN, M.; VEALE, A.; MCKAY, S.; WESSELLS, M. The transformative and emancipatory potential of participatory evaluation: reflections from a participatory action research study with war-affected young mothers. **Oxford Development Studies**, vol. 47, nº 2, p. 154–170, 2019.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Metadados e orientações	
Nome do entrevistado:	_____
Nome dos pesquisadores presentes:	_____
Data da entrevista:	____ / ____ / ____ Local da entrevista: _____
Contato inicial: <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer pela disponibilidade em receber o (s) pesquisador (es). • Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa. • Explicar as informações contidas <u>no termo de consentimento de entrevista</u>. • Solicitar a assinatura do <u>termo de consentimento de entrevista</u>. 	
Procedimentos iniciais: <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a gravação. 	
Questões para entrevista	

1) Introdução/ Contato inicial [2 min]

2) Identificação do/a entrevistado/a [1 min]

Nome:

Idade:

Ocupação:

Organização:

Tempo na organização:

Quantas avaliações de impacto em média sua organização conduziu por ano nos últimos 3 anos?

Quantas delas foram participativas?

3) O que o/a entrevistado/a entende por avaliação participativa. [2 min]

4) Avaliação participativa - experiência da organização [30 min]

- a. Conte brevemente a experiência da sua organização com avaliação participativa. Citar exemplos.
- b. Quais características existem em comum às avaliações participativas realizadas pela sua organização?
- c. Quando a avaliação participativa é viável/ faz sentido? Em que tipo de programas ou projetos ou em programas com quais características você acredita que faz mais sentido aplicar a avaliação participativa? (citar exemplos)
Em quais não faz sentido essa abordagem de avaliação?
- d. Quais são os principais benefícios em realizar uma avaliação participativa para a sua organização? E para os públicos de interesse?
- e. Quais seriam as barreiras internas para a aplicação desta abordagem?
Quais seriam as barreiras externas para a aplicação desta abordagem?
Como mitigar essas barreiras?
- f. Que pontos você enxerga como desvantagens da avaliação participativa?
- g. A sua organização tem algum exemplo de insucesso com avaliação participativa?

5) Avaliação sobre o *framework* proposto (abaixo) [50 min]

- a. [leitura dos princípios da avaliação participativa 1.1] As iniciativas de avaliação participativa da sua organização atendem aos princípios apresentados? O que falta ou o que impede sua organização de aplicar

algum(s) princípio(s)?

- b. [leitura dos objetivos 1.2] Dos objetivos descritos, quais são os mais relevantes para sua organização? Algum que não está descrito aqui?
- c. [apresentar diagrama de participação 1.3] Onde se encontra a sua organização considerando as avaliações participativas já realizadas? Quais são os principais desafios para aumentar o grau de participação nas avaliações?
- d. [leitura dos riscos identificados 1.4b] Quais desses riscos ou consequências já foram identificadas nas avaliações participativas realizadas por vocês? (Citar exemplos) Quais não estão descritos aqui?
- e. [leitura das boas práticas de implementação 1.5] Quais elementos estão em linha com a experiência da sua organização e quais você discorda? Acrescentaria algum item à lista mapeada?
- f. [monitoramento] A sua organização tem alguma experiência com o monitoramento da participação dos stakeholders no processo avaliativo? O monitoramento dos indicadores propostos fariam sentido para a sua organização? Acrescentaria algum item à lista mapeada?

6) Encerramento [5 min]

Considerações finais:

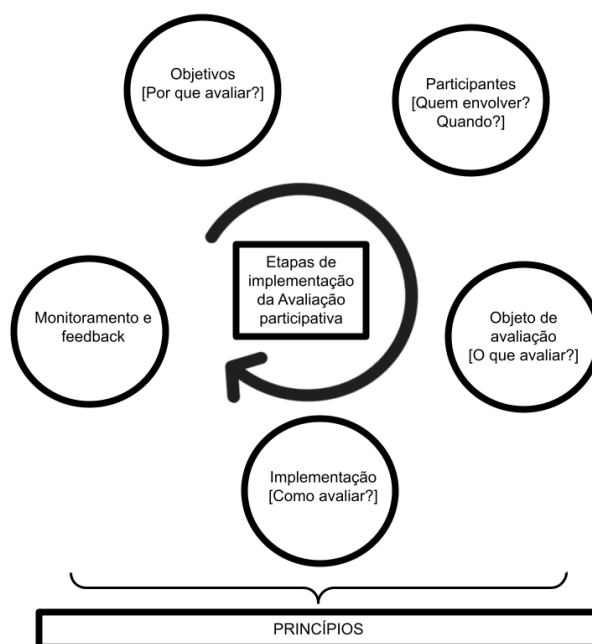
- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista ou se ficou alguma dúvida. Checar se o entrevistado teria documentos de avaliações participativas previamente realizadas e poderia enviá-los.
- Perguntar se existem outros públicos - que participaram da avaliação participativa - que poderiam ser entrevistados.

Finalização e agradecimento:

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.

Fonte: Adaptado de Acadêmica

1.0 FRAMEWORK DE IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA



Fonte: Elaborado pela autora

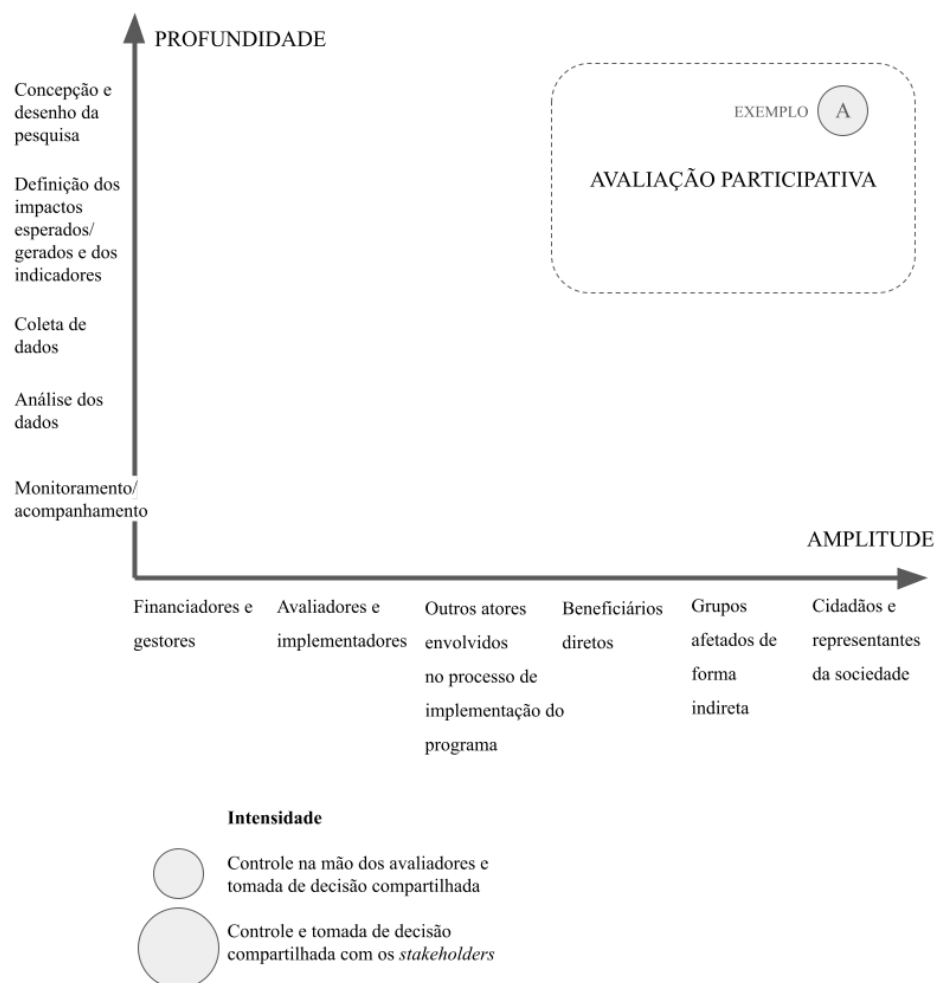
1.1 PRINCÍPIOS QUE DEFINEM UMA ABORDAGEM PARTICIPATIVA NA AVALIAÇÃO

- Inclusão dos *stakeholders* no processo avaliativo acontece de forma efetiva
- Há a participação dos principais grupos afetados pelo programa
- Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos
- O controle da avaliação e a construção de conhecimento são compartilhados
- Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto

1.2 POR QUE AVALIAR? OBJETIVOS

<p>Normativos: promoção da democracia e do direito de voz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar protagonismo aos mais vulneráveis - Democratizar a mudança social - Agregar os aspectos sociais, culturais, humanos e políticos dos beneficiários 	<p>Substantivos: benefícios diretos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a relevância e a acurácia dos impactos relatados - Permitir a inovação em ambientes complexos - Institucionalização do programa ou criação de novas políticas públicas 	<p>Instrumentais: benefícios indiretos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover o diálogo e a reflexão crítica - Corresponsabilizar a comunidade - Empoderar e aumentar a confiança das comunidades afetadas - Aumentar a percepção das mudanças geradas - Aumentar o capital social dos grupos participantes
--	--	--

1.3 QUEM ENVOLVER? ESCOLHA DOS PARTICIPANTES



Fonte: Elaborado pela Autora. Adaptado de Baron e Monnier (2003).

Legenda:

Amplitude: diversidade dos participantes envolvidos no processo. Pode ser considerada uma avaliação participativa quando o processo envolve pelo menos o terceiro nível da escala indicada.

Profundidade: as fases do processo avaliativo nas quais os participantes são envolvidos. Em uma avaliação participativa, os públicos podem ser envolvidos em uma, algumas ou todas as etapas descritas. Quanto mais etapas os stakeholders são envolvidos e quanto mais ao início do processo eles se envolvem, maior a profundidade da participação.

Intensidade: grau de intervenção dos atores sociais e de tomada de decisão sobre as questões técnicas da avaliação.

1.4 O QUE AVALIAR? BARREIRAS E RISCOS PARA A AVALIAÇÃO

a) **Barreiras**

- Tempo de pesquisa para a realização da avaliação participativa maior que as avaliações tradicionais
- Dificuldade em contabilizar e sistematizar os resultados
- Dificuldade em realizar comparações sistemáticas entre as avaliações participativas
- Perfil de gestão caracterizado pela centralidade administrativa, o qual tem a avaliação como ferramenta de controle.
- Relações de poder pré-existentes entre os participantes
- Dificuldade em conciliar a agenda de diversos atores para os fóruns participativos
- Alta desconfiança dos participantes em relação a avaliações de impacto
- Assimetria de informações e desigualdade de conhecimento entre os participantes.

b) **Riscos**

- Diversidade de opiniões e inexperiência dos participantes levarem a resultados não-conclusivos ou enviesados que, por sua vez, pode levar à priorização da avaliação técnica
- Metodologia utilizada não ser capaz de diminuir as lacunas entre a capacidade dos participantes e suas reais necessidades
- Baixo engajamento ou falta de acesso a representantes-chave da comunidade impactada
- Participação desigual dos stakeholders, reforçando as relações de poder e as iniquidades existentes
- Manipulação de dados pelos participantes por interesses pessoais relacionados à iniciativa, principalmente, quando a avaliação leva a decisões que afetam diretamente esses públicos
- Falsa representatividade dos grupos de interesse - participantes mais engajados podem não ser os mais afetados pelo programa, mas sim os mais educados e bem informados

1.5 COMO AVALIAR? ELEMENTOS INDICATIVOS DE UMA APLICAÇÃO EFETIVA DA AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA

PREPARAÇÃO E DESENHO DA AVALIAÇÃO

- Preparação das dinâmicas entre os participantes de forma estruturada, buscando promover um espaço colaborativo e evitar vieses.
- Utilização de instrumentos e *frameworks* simples e visuais nos fóruns participativos, facilitando a compreensão e o diálogo entre todos os *stakeholders*.
- Envolvimento dos públicos de interesse desde o início, no desenho do programa e na definição dos indicadores

MOBILIZAÇÃO

- Incorporar programas ou ações de mobilização e engajamento da comunidade ao longo do processo avaliativo

FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

- Treinamento dos avaliadores e/ou facilitadores para atuarem de forma inclusiva, colaborativa, respeitosa e propositiva.
- Redução da assimetria de informações existentes entre os participantes, por meio de espaços ou ferramentas que expliquem aos não especialistas sobre a metodologia de avaliação e estudos técnicos já realizados

FACILITAÇÃO

- Presença de bons facilitadores capazes de promover a inclusão dos diferentes participantes

- Atitudes e valores do facilitador são tão ou mais importantes que as metodologias e ferramentas utilizadas.

CONTEXTO

- Entender e se adaptar às particularidades do contexto epistemológico, histórico, cultural, econômico e político do lugar e do grupo de pessoas impactadas.

GESTÃO

- Adotar uma gestão mais descentralizadora na condução do processo avaliativo
- Plasticidade no processo de gestão: capacidade de lidar com o imprevisto e adaptar processos e objetivos conforme necessário e adequado
- Gestão compartilhada com os stakeholders - corresponsabilizar os participantes.

COMUNICAÇÃO E VALORES

- Conscientização da importância do processo avaliativo entre todos os envolvidos e dos objetivos da avaliação
- Manter um diálogo com a comunidade aberto e constante, com espaços formais de escuta e a construção de um processo cíclico e interativo de colaboração com e entre os participantes.
- Comunicação clara e transparente durante todo o processo, fazendo o uso de ferramentas e instrumentos visuais que ajudem a sistematizar as informações de forma compreensível a todos os participantes
- Valorização e respeito à diversidade de perfis, opiniões e valores.

1.6 MONITORAMENTO

Princípios	Inclusão dos stakeholders no processo avaliativo acontece de forma efetiva	Há a participação dos principais grupos afetados pelo programa	Existem fóruns ou processos formais de escuta dos envolvidos	O controle da avaliação e a construção de conhecimento são compartilhados	Os objetivos da avaliação são definidos em conjunto
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de engajamento dos grupos de interesse ao longo do processo de avaliação* - Índice de confiança dos participantes no início e ao final do processo - Diversidade dos indicadores quanto aos aspectos técnicos, sociais, culturais, humanos e políticos - Avaliação e comparação dos indicadores que representam as necessidades dos grupos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Representatividade dos grupos mais afetados pelos programas - considerando aspectos sociais, econômicos, geográficos, raciais e políticos ** 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação do nível de satisfação em cada instrumento utilizado no processo avaliativo*** 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração em encontrar soluções e resolver conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de participação dos públicos não especialistas na tomada de decisão

	interesse com os indicadores técnicos - Avaliação do nível de satisfação dos participantes ao longo do processo				
--	--	--	--	--	--