

Artigo de opinião

Avaliações de impacto: Desafios e oportunidades para a filantropia

Impact evaluations: Challenges and opportunities for philanthropy

Rogério Renato Silva^{1*} ¹Pacto Organizações Regenerativas, São Paulo, SP, BrasilRogério Renato Silva, branco, sócio,
Pacto Organizações Regenerativas.

COMO CITAR: Silva, Rogério Renato. (2024). Avaliações de impacto: Desafios e oportunidades para a filantropia. *Revista Brasileira de Avaliação*, 13(1), e132424. <https://doi.org/10.4322/rbaval202412024>

Resumo

O texto aborda a importância das avaliações de impacto para as organizações de filantropia. As avaliações são vistas como ferramentas essenciais para conhecer a eficácia dos investimentos e confirmar se realmente promovem mudanças significativas na sociedade. O texto ressalta que as avaliações devem balancear qualitativo e quantitativo, de modo rigoroso, com vistas a melhor compreender transformações sociais complexas. Outro ponto destacado é a transparência: para construir credibilidade, as organizações precisam divulgar não apenas sucessos, mas também fracassos e aprendizados. O texto também explora a importância das parcerias com o setor público e o compromisso com a equidade racial, incentivando avaliações que contemplem marcadores sociais relevantes, como raça e gênero. Por fim, enfatiza-se que as avaliações de impacto são um instrumento estratégico que fortalece a legitimidade e o legado das organizações filantrópicas, permitindo que contribuam efetivamente para uma sociedade civil forte e plural.

Palavras-chave: Avaliação de impacto. Filantropia. Cultura avaliativa.

Abstract

The text discusses the importance of impact assessments for philanthropic organizations. These assessments are seen as essential tools to understand the effectiveness of investments and confirm whether they truly bring about meaningful change in society. It emphasizes that evaluations should balance qualitative and quantitative aspects rigorously to better comprehend complex social transformations. Another key point is transparency: to build credibility, organizations need to disclose not only successes but also failures and lessons learned. The text also explores the importance of partnerships with the public sector and a commitment to racial equity, encouraging evaluations that consider relevant social markers, such as race and gender. Finally, it stresses that impact assessments are a strategic instrument that strengthens the legitimacy and legacy of philanthropic organizations, enabling them to contribute effectively to a strong and plural civil society.

Keywords: Impact evaluation. Philanthropy. Evaluative culture.

A RBAVAL apoia os esforços relativos à visibilidade dos autores negros na produção científica. Assim, nossas publicações solicitam a autodeclaração de cor/etnia dos autores dos textos para tornar visível tal informação nos artigos.

Recebido: Novembro 11, 2024

Aceito: Novembro 13, 2024

***Autor correspondente:**

Rogério Renato Silva

E-mail: rogerio@pacto.site



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



A cada dia, as organizações da filantropia se deparam com uma pergunta de importância capital para a função social que cumprem: será que seus investimentos estão realmente mudando vidas? Quando estes agentes utilizam seus recursos financeiros, técnicos e seu capital político, para transformar a sociedade, a avaliação de impacto surge como uma prática que poderia confirmar, validar ou corrigir tais esforços (Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Mas avaliar impacto não é tão simples como gostaríamos e muitas vezes as avaliações não correspondem às expectativas ou não são capazes de entregar a promessa das decisões com base em evidências.

Ainda que números e estatísticas importem, as avaliações de impacto nos convidam a compreender, da melhor forma possível, o que realmente faz a diferença para uma comunidade, um território ou um ecossistema. Se as avaliações são instrumentos de gestão, elas também podem ser dispositivos de aprendizagem, o que é vital quando se trabalha com problemas complexos e governabilidade limitada. Mas ampliar o uso das avaliações requer que percorramos um caminho de paciência, abertura e persistência.

Em um cenário de desigualdades à flor-da-pele, como o que vivemos, é preciso que as organizações da filantropia elejam temas e estratégias efetivas. Boas avaliações de impacto podem ajudar a entender a pertinência, efetividade, custos e sustentabilidade das mudanças, o que é essencial para evoluir as iniciativas em resposta a realidades que desafiam diuturnamente nossas capacidades de produzir mudanças.

Frente aos tamanhos desafios e em diálogo com o conhecimento científico do qual dispomos, é preciso começar por reconhecer que as avaliações de impacto não cabem em um conceito único e cristalizado. Os diferentes objetos de trabalho, a arquitetura estratégica das iniciativas, os contextos de atuação e a natureza das organizações demandam caminhos singulares para as avaliações. Boas avaliações de impacto, portanto, são personalizadas e responsivas, podem utilizar métodos que vão de experimentos aleatórios à abordagens qualitativas (Patton, 2011), o que requer nossa atenção a outra pergunta capital: como medir, com rigor e sensibilidade, o impacto de uma iniciativa?

Certezas e possibilidades

Um dos primeiros dilemas que uma organização enfrenta ao construir suas diretrizes e práticas de avaliação de impacto é decidir o nível de certeza que ela pretende alcançar. Imagine um projeto de Busca Ativa Escolar realizado em uma pequena cidade do interior do Estado do Pará. Para determinar que o projeto realmente causou impacto local (Weiss, 1998), seria preciso avaliar se as mudanças observadas nos alunos derivam das ações do projeto ou se seriam fruto de outros fatores, como melhorias na renda familiar local ou expansão da oferta de vagas. Neste caso, a avaliação de impacto deveria isolar o efeito do projeto de qualquer outra variável externa.

Para alguns, uma resposta avaliativa rigorosa exigiria métodos estatísticos complexos, como experimentos controlados. Em um experimento como este, as crianças participantes seriam escolhidas ao acaso, o que permitiria comparar os resultados de quem participou do projeto de Busca Ativa Escolar e de quem não participou. Reparem nos obstáculos que esta abordagem metodológica enfrenta. Primeiro, seria preciso identificar um conjunto de crianças que estivessem fora da escola e separá-las aleatoriamente em grupos de tratamento e controle, que receberiam e não receberiam as ações do projeto. Caso os obstáculos ético-políticos fossem superados, ainda seria preciso investir um considerável volume de tempo e dinheiro para chegar ao final da avaliação. É quando outra pergunta capital precisa ser encarada: gastar recursos preciosos em avaliações de alta precisão ou aceitar métodos mais flexíveis para conhecer o impacto de um projeto?

O que vale a pena avaliar?

Se as organizações possuíssem recursos ilimitados, talvez cada projeto pudesse ser avaliado em todos os aspectos possíveis. No entanto, sabemos muito bem que essa não é a realidade



corrente. O investimento em avaliação de impacto precisa ser bem pensado e direcionado para projetos, temas e investimentos que requeiram um olhar mais zeloso. Neste sentido é muito importante compreender o que torna um projeto interessante o bastante para justificar uma avaliação de impacto.

Projetos voltados a melhorar a qualidade de vida das pessoas poderiam ser considerados prioritários. Seja ao intervirem em temas como trabalho e renda, moradia, saúde, educação e segurança, tais projetos costumam estar acompanhados de um elevado custo político para os responsáveis por seu desenho e implementação. A necessária transparência com a efetividade de tais ações, com o uso dos recursos e com o que elas podem produzir de aprendizados para o futuro as tornam muito importantes.

Da mesma forma, projetos que possuem potencial de transformar ecossistemas, como os de reflorestamento, de preservação da fauna ou de remanejamento de populações no caso de grandes obras, merecem prioridade. As sensibilidades implicadas em mudanças como estas, o conjunto de direitos fundamentais que elas tocam e os enormes custos que elas implicam, costumam tornar as avaliações essenciais nesses casos.

Tais avaliações podem tornar-se orientadores éticos para as organizações, demonstrando que seu principal papel é o de melhorar a vida das pessoas e das comunidades onde atuam, de promover um futuro que supere o passado em termos de direitos fundamentais. Avaliar um programa que visa reduzir a desigualdade educacional em uma região com baixos índices de acesso à creche, por exemplo, é crucial não só para entender o impacto, mas para reafirmar o compromisso social de uma organização com os mais vulneráveis e com aqueles a quem a Constituição Federal confere prioridade absoluta.

Com isso em mente, retomemos o exemplo do Projeto de Busca Ativa Escolar. Talvez seja suficiente examinar a capacidade do projeto identificar todas as crianças do território que não têm acesso à escola, indo além dos dados oficiais, muitas vezes subnotificados. Seria então necessário compreender qual percentual de crianças identificadas conseguiu acesso às escolas e em que medida este acesso se manteve ao longo do tempo. Talvez fosse ainda importante compreender como a rede escolar passou a tratar do tema de modo permanente, indicando uma mudança estrutural. O método que responderia a isso seria misto, articulando informações qualitativas e quantitativas que poderiam ser exaustivamente checadas, com vistas a trazer segurança a respeito dos resultados.

Avaliar ou não avaliar?

Em um mundo idealizado, todas as iniciativas financiadas por uma organização filantrópica passariam pelo crivo de uma avaliação de impacto. A realidade, contudo, não costuma se dobrar a tal ambição. Avaliações de alta qualidade podem consumir uma parte significativa do orçamento de uma organização (Rossi et al., 2004), sobretudo quando ela opera em escala menor, como é o caso da maioria dos filantropos brasileiros. Avaliações demandam tempo, pessoas e, acima de tudo, estruturas de pesquisa capazes de discernir resultados genuínos de meras coincidências. Mas então, qual investimento em avaliação vale a pena?

Para uma organização de pequeno porte, com ações que atendem algumas centenas de pessoas, não faz sentido alocar grandes somas em avaliações de impacto de larga escala. Nestes casos, há outras combinações possíveis. É possível, por exemplo, elevar o preparo da equipe que realiza as doações para olhar para sua carteira de projeto de modo “avaliativo”, inclusive utilizando métodos e instrumentos de baixa complexidade. Pode-se também contar com o olhar periódico de especialistas ao estilo *Blue Ribbon*¹, ou mesmo realizar seminários de aprendizagem que impliquem conversas avaliativas para identificar falhas e boas práticas.

¹ “Blue Ribbon” vem da tradição de usar uma fita azul (“blue ribbon”) para simbolizar excelência, distinção e qualidade. Historicamente, fitas azuis eram usadas para premiar performances excepcionais em competições e exposições. Assim, um *painel Blue Ribbon* representa um grupo de especialistas de alto nível, escolhidos por sua expertise e autoridade, encarregados de analisar questões importantes e fornecer recomendações de alta relevância.



Tais processos podem ser capazes de produzir boas avaliações de desenho estratégico, de qualidade de implementação e de potencial de impacto futuro.

E é também verdade que tais escolhas irão gerar novos dilemas: devemos nos contentar com a visão dos especialistas e dos parceiros ou devemos buscar evidências mais robustas? Aceitaremos avaliações críticas ou ficaremos apenas com aquelas que tiverem um tom apreciativo e nos disseram o que queríamos ouvir? Mesmo com insumos avaliativos pouco precisos, estamos dispostos a aprender e corrigir as ações? Conversas como estas podem ajudar as organizações a compreenderem melhor onde estão suas certezas e suas incertezas, e podem inclusive definir situações muito específicas que requerem maior investimento avaliativo. Reparemos, contudo, que a necessidade avaliativa tornou-se muito mais nítida e focalizada, o que resultará em avaliações provavelmente mais baratas.

Um processo como este pode também ajudar as organizações a reconhecerem que na medida em que construímos relações de maior confiança com seus parceiros e comunidade, quando cultivam espaços para aprender com as escolhas que os atores realizam, com os erros e os sucessos, e evoluir a partir disso, é possível tornar as escolhas avaliativas muito mais custo-efetivas. Se parte do investimento que fazemos em avaliação parece ser o preço que pagamos por relações baseadas em desconfiança e controle, alterar a natureza das relações pode nos levar a exercícios avaliativos muito mais dedicados ao que importa.

Transparência na vitória e na derrota

Quando uma organização se propõe a medir o impacto de suas ações, deve também estar preparada para acolher resultados positivos e negativos, preparada para aprender com eles. Em uma sociedade que valoriza resultados rápidos e impactantes e que muitas vezes opera no registro da perfeição e da propaganda, muitas organizações enfrentam grande pressão para contar histórias de sucesso sobre si mesmas e sobre o que realizam. Mas bem sabemos que nem todas as ações geram os resultados que esperamos, o que não é, necessariamente, uma falha.

Resultados negativos, contraditórios ou abaixo do esperado podem ser vistos como fracassos, mas também como fonte de aprendizado. Eles podem até revelar falhas no desenho estratégico, fragilidades nos pressupostos e baixa qualidade na implementação. Muitas vezes, contudo, eles revelam o que é mais óbvio: que mesmo bons desenhos, grandes investimentos e enorme compromisso não são capazes de alterar as coisas, o que não deixa de golpear nossas fantasias de potência. Uma comunicação transparente e não ingênua requer coragem, pois em nossa cultura poucos estão dispostos a admitir publicamente que uma iniciativa social não trouxe o impacto desejado.

Essa disposição para tornar os “fracassos” fontes de aprendizado e fazer dos limões limonadas é parte do que torna uma organização realmente relevante em seu campo de atuação e na relação com seus pares. E é bem possível que o espírito ético de uma comunicação transparente dos resultados seja tão transformador quanto o impacto positivo de um projeto em uma comunidade. Em uma era de mentiras transformadas em verdade, de excesso de propaganda e de tamanho culto à prosperidade e ao sucesso, temas como verdade, integridade, reflexividade e vulnerabilização podem ser constituintes para o campo da filantropia, lhe dando, pasmem, vantagem competitiva na disputa por mentes e corações no debate público. Não há vergonha em enfrentar temas difíceis, em fazer apostas corajosas e de dar com os burros n’água.

Parcerias com organizações públicas

Outro tema comum ao debate sobre as avaliações de impacto diz respeito às relações entre as organizações da filantropia e o setor público. No Brasil, onde o Estado desempenha um papel de grande importância em áreas tão vitais quanto educação e saúde, muitas vezes a filantropia atua em temas e territórios onde o poder público está presente. Algumas organizações preferem manter distância do setor público, seja por receios éticos, regras de *compliance*



ou para evitar relações com as máquinas e agentes da burocracia. Outras organizações, no entanto, apostam no papel das instituições públicas para construir mudanças em escala e para assegurar direitos fundamentais.

Entre a sinergia e a ruptura há um enorme espaço de trabalho para que tais parcerias funcionem, e é preciso investir no permanente ajuste de expectativas e compromissos com vistas a colher os frutos desejados. Iniciativas em parceria exigem avaliações que possam ser aceitas pelos agentes públicos e privados e, muitas vezes, avaliações firmes o bastante para sobreviver ao debate público. Quando as organizações da filantropia encontram-se com as avaliações de políticas públicas, é preciso estar aberto a realizar investimentos maiores em avaliação e a avaliar de modo colaborativo. Nesses casos, as avaliações precisam responder às necessidades de ambos os agentes, respondendo às exigências para avaliar políticas públicas.

Avaliação e equidade racial

O combate às desigualdades tem moldado a agenda da filantropia de modo significativo, e isto merece reconhecimento e celebração. Neste sentido, muitas avaliações de impacto têm se deparado com a necessidade de responder perguntas tão complexas quanto “em que medida nossas ações reduziram as desigualdades educacionais nos municípios parceiros?”. Para responder a perguntas como esta, contudo, é importante que as organizações da filantropia desenhem avaliações que compreendam o modo como as desigualdades brasileiras estão estatística e culturalmente atravessadas por marcadores étnico, raciais e de gênero, e o quanto elas são manifestações do racismo estrutural brasileiro.

Quando realizam avaliações desatentas a temas tão importantes quanto racismo e misoginia, as organizações muitas vezes terminam com estudos que falham em sua capacidade de compreender a realidade (Mills, 2023), comprometendo a aprendizagem e as futuras decisões decorrentes da avaliação. Por isso é tão importante formar equipes inter raciais para dirigir as avaliações e fazer perguntas avaliativas, eleger indicadores, coletar dados e lançar mão de amparos teóricos que ajudem a pensar os resultados em dimensões raciais, étnicas e de gênero (Freitas & Silva, 2024).

As avaliações e a construção de legados

Se as organizações da filantropia nasceram de impulsos de caridade que ainda marcam suas culturas, é também verdade que elas se tornaram importantes agentes de mudança. Longe do ufanismo que pode ser lido nesta afirmação, é prudente reconhecer que as organizações da filantropia são parte importante da sociedade civil brasileira, sendo então legítimas para discursar e intervir na realidade nacional. Se acreditamos que democracias fortes requerem uma sociedade civil também forte e plural, não há como negar um lugar ao sol para as organizações da filantropia.

Ao mesmo tempo, por reconhecer a legitimidade e protagonismo dessas organizações, é também preciso trabalhar para que elas evoluam. A filantropia que as avaliações de impacto podem ajudar a produzir é formada por organizações que compreendem e respondem às realidades nas quais intervêm e que aprendem com ela. Trata-se de uma filantropia que aposta em riscos que outros atores não podem correr, e que por isso precisa aprender com suas ações e seus efeitos. Trata-se ainda de uma filantropia que colabora com outros agentes da sociedade, que coloca suas ações ao escrutínio do debate público e que amplia as capacidades de aprendizagem de toda a sociedade. Se os governos e as empresas são colocados na vitrine cotidianamente, espera-se o mesmo de uma sociedade civil que não tem medo de cara feia.

Portanto, seja para organizações pequenas e grandes, com atuação local ou global, construir práticas de avaliação e aprendizagem significa uma escolha técnica inteligente e responsável com seus recursos e parceiros. E, sobretudo, trata-se de uma decisão estratégica na direção de construir realidades mais saudáveis no presente e promissoras no futuro. Em última análise, o capital político, a credibilidade e o legado de uma organização da filantropia é medida não exatamente pelo número de projetos que ela financia, mas pela consistência das transformações que ela realiza e inspira.



Fonte de financiamento

Não há.

Conflito de interesse

Não há.

Referências

- Freitas, Rayane, & Silva, Rogério R. (2024). Por que racializar o pensamento e a prática da avaliação. *Stanford Social Innovation Review Brasil*.
- Mills, Charles W. (2023). *O contrato racial* (Edição comemorativa de 25 anos). Rio de Janeiro: Zahar.
- Patton, Michael Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford Press.
- Rossi, Peter H., Lipsey, Mark W., & Freeman, Howard E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stufflebeam, Daniel L., & Shinkfield, Anthony J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, Carol H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. New Jersey: Prentice Hall.