

# AS ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL

THE CHARACTERISTICS OF THE EVALUATION PROCESS OF SOCIAL ECONOMY ORGANIZATIONS

LAS ESPECIFICIDADES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL

**Paulo Roberto Araujo Cruz Filho**

Doutorando em Administração

Université du Québec à Montréal - UQAM (Canada)

cruz.paulo@uqam.ca

## RESUMO

As organizações de economia social, com suas particularidades específicas, são um conjunto significativamente mais complexo de analisar e avaliar do que organismos públicos e empresas capitalistas, principalmente devido aos impactos econômicos e ao mesmo tempo sociais de suas atividades. O estudo da relação entre os princípios de ação dessas organizações e suas dimensões de avaliação pode oferecer pistas importantes sobre as especificidades únicas de seus processos de avaliação, visando construir metodologias de avaliação que considerem as suas características fundamentais. Este artigo tem como objetivo destacar essas especificidades que caracterizam o contexto único de avaliação na economia social, de forma a contribuir para a construção de um corpo teórico relativo ao processo de avaliação que seja extremamente útil para os atores que fazem parte dessa realidade. Trata-se de um artigo teórico cujas principais conclusões indicam que os processos de avaliação nessas organizações são essencialmente híbridos e multidimensionais, e devem ser construídos baseados nos princípios de ação dessas organizações. A avaliação na economia social deve ser um processo contínuo, resultado de uma co-produção baseada na participação, na negociação e na deliberação entre os atores envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** avaliação, princípios, economia social.

## ABSTRACT

Social economy organizations, with their specific characteristics, are significantly more complex to analyze and evaluate than public or capitalist enterprises, mainly due to the dual social/economic impacts of their activities. The study of the relationship between the principles of social economy and the dimensions of their evaluation can provide important indications about the specific characteristics of their unique evaluation processes, seeking to build evaluation methodologies that consider their fundamental characteristics. The objective of this theoretical article is to highlight the special features that characterize the unique context of evaluation in the social economy, as a contribution to building a theoretical framework for the evaluation process, which will be extremely useful for actors in this area. The main findings of this article indicate that the evaluation processes in these organizations are essentially hybrid and multidimensional, and should be built based on the principles of action of these organizations. The evaluation in the social economy should be a continuous process; the result of a co-production based on participation, negotiation and decision-making among all the stakeholders.

**KEY WORDS:** evaluation, principles, social economy.

Las organizaciones de economía social, con sus particularidades específicas, son un conjunto significativamente más complejo de analizar y evaluar que los organismos públicos y empresas capitalistas, principalmente debido a los impactos económicos y al mismo tiempo sociales de sus actividades. El estudio de la relación entre los principios de acción de esas organizaciones y sus dimensiones de evaluación puede ofrecer pistas importantes sobre las especificidades únicas de sus procesos de evaluación, procurando construir metodologías de evaluación que consideren sus características fundamentales. Este artículo tiene como objetivo destacar esas especificidades que caracterizan el contexto único de evaluación en la economía social, para contribuir con la construcción de un cuerpo teórico relativo al proceso de evaluación que sea extremadamente útil para los actores que forman parte de esa realidad. Se trata de un artículo teórico cuyas principales conclusiones indican que los procesos de evaluación en esas organizaciones son esencialmente híbridos y multidimensionales, y deben ser construidos en base a los principios de acción de esas organizaciones. La evaluación en la economía social debe ser un proceso continuo, resultado de una coproducción basada en la participación, en la negociación y en la deliberación entre los actores involucrados.

**PALABRAS CLAVE:** evaluación, principios, economía social.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações inseridas no contexto da economia social adquirem cada vez maior importância na economia global. Elas ocupam um lugar importante entre as empresas privadas e os organismos estatais, sendo uma resposta à atual não-satisfação do interesse geral (BEN-NER e GUI, 2003; BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000; NYSENS, 1998). Neste artigo o termo “economia social” será utilizado para representar o conjunto de organizações cooperativas, mutualistas e associações que, no Brasil, são normalmente designados pelos termos “economia solidária” e “organizações não governamentais (NGO)”. Embora existam outros termos, como terceiro setor e *nonprofit*, que são internacionalmente usados para representar esse conjunto de organizações ou uma parte delas, utilizaremos o termo “economia social” porque, neste artigo, trataremos de uma visão global sobre os processos de avaliação em cooperativas, associações e organizações mutualistas.

Essas organizações, com suas particularidades, são extremamente mais complexas a analisar e avaliar do que as empresas privadas e os organismos públicos, devido à dualidade de suas externalidades, tanto econômicas quanto sociais (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000). Os métodos de avaliação de empresas públicas e capitalistas evoluíram principalmente devido às novas características do gerenciamento público e a importância crescente da responsabilidade social das empresas privadas, e assim influenciaram de maneira importante as metodologias de avaliação das organizações de economia social. Tais metodologias passaram de simples divulgações narrativas e qualitativas das ações sociais para novas ferramentas de avaliação e análise de seus impactos sobre a comunidade e sobre o meio-ambiente (BRÉSIL e RENAULT, 2006). Assim, em razão dessa tendência, diversas metodologias de avaliação das empresas públicas e privadas foram adaptadas às organizações de economia social. Entretanto, essa simples adaptação não é suficiente para refletir o complexo processo de avaliação dessas organizações.

O objetivo deste artigo é destacar as principais especificidades das organizações de economia social que caracterizam seu contexto único de avaliação, de forma a contribuir para a construção de um corpo teórico relativo ao processo de avaliação e extremamente útil para os atores que fazem parte dessa realidade. Trata-se de um artigo teórico dividido em quatro partes. Em um primeiro momento, apresentaremos os principais conceitos da economia social, destacando os quatro princípios de ação que a definem: a finalidade social da atividade da organização, a associação voluntária de pessoas, a distribuição proibida ou limitada dos resultados e a governança democrática (DEFOURNY, 1995; DRAPERI, 2007; BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000). Em seguida, um histórico sobre o processo de avaliação na economia social e os principais conceitos relativos ao tema serão explorados. Em terceiro lugar, a análise da relação entre os princípios de ação e as

quatro dimensões do processo de avaliação dessas organizações propostas permitirá identificar as principais especificidades da avaliação do setor. Finalmente, realizaremos uma discussão sobre a natureza híbrida do processo de avaliação das organizações de economia social, e uma breve discussão sobre o processo de avaliação dessas organizações no Brasil.

## 2. AS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL

O conceito de economia social remonta o século XIX, em uma época quando movimentos de trabalhadores lutavam por conquistas democráticas nas empresas, e procuravam uma forma de organização que pudesse apoiar uma ideia de gestão conjunta baseada em uma pluralidade de tomadores de decisão. Desejava-se introduzir modelos de gestão que limitassem o poder patronal e que aceitassem a intermediação de convenções coletivas nas decisões relativas aos direitos dos trabalhadores. Alguns desses direitos foram adquiridos após o surgimento de partidos de trabalhadores e de legislações específicas que contribuíram para a construção de um Estado social (FAVREAU, 2005).

O conceito de economia social desenvolveu-se assim estimulado por essas iniciativas das classes exploradas que lutavam por melhorias nas suas condições de vida precárias. A cooperação entre os trabalhadores, como explica Favreau (2005), foi uma resposta à pressão das necessidades fortemente sentidas por diversos setores da classe popular. Essa condição de necessidade se desenvolveu em resposta aos desafios da economia dominante, em especial às necessidades não-satisfeitas pelas empresas capitalistas ou pelo Estado. Entretanto, essa necessidade não é suficiente para explicar essa forma de ação coletiva que se encontrava na base das manifestações populares. É necessário considerar a importância da identidade coletiva, ou seja, fazer parte de um mesmo grupo no qual os membros possuem consciência de que partilham de um objetivo comum. No meio desses movimentos populares é que surgiram diversos tipos de organizações: sindicatos, partidos políticos, organizações mutualistas, cooperativas e associações (FAVREAU, 2005).

Até o fim do século XIX, a economia social tinha um significado sensivelmente diferente do que ela tem hoje. O termo representava uma concepção econômica que integrava as dimensões exclusivamente voluntárias, coletivas e solidárias da atividade econômica, sem considerar a dimensão e o papel econômico da empresa. O termo caiu em desuso no começo do século XX (Gueslin, 1998), mas ele “saiu do eclipse” (AZAM, 2003) e foi retomado nos anos 1970 do século XX na França, pelo Comitê Nacional das atividades mutualistas, cooperativas e associativas – CNLAMCA. Em 1977, o termo “economia social” foi retomado durante um colóquio dessa associação. Ao longo dos anos 1980 o CNLAMCA foi transformado no Conselho das empresas e agrupamentos da economia social – CEGES. Além disso, a partir da segunda metade do século XX, o termo “empresa” foi inserido na definição de economia social, objetivando incluir a dimensão comercial sem perder seu foco principal sobre seu funcionamento democrático (DRAPERI, 2007).

Ao longo dos anos seguintes, a estruturação dessas organizações foi sendo desenvolvida, e a economia social tornou-se um setor econômico específico, contribuindo de fato à humanização da economia. Favreau (2005) explica que toda uma parte da economia se distanciou e se destacou, em graus diversos, da lógica do mercado e do Estado, se posicionando como um modo de produção de externalidades que lhe são próprias, e destacando-se pelos seus princípios de não-dominação do capital.

Segundo Bouchard, Bourque e Lévesque (2000), no contexto da economia sociale, o sistema econômico deve ser entendido a partir de um ponto de vista substantivo, ou seja, pela presença de uma produção concreta de bens ou serviços, e não de um ponto de vista formal e econômico centrado na relação entre recursos escassos e necessidades ilimitadas.

A economia social é, portanto, uma iniciativa econômica que sai da lógica capitalista e que oferece um potencial de desenvolvimento de novas formas de regulação democrática, de identidade e de utilidade social. Ela tem um papel cada vez mais importante na produção e na entrega de bens e serviços de interesse geral (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000). Seu senso fundamental é de **se associar para produzir de outra forma** (DEMOUSTIER, 2001).

Essa definição de Demoustier permite, como explica Favreau (2005), considerar as três dimensões interrelacionadas dessa iniciativa econômica sem tratar uma em prioridade à outra: a dimensão social (se associar), a dimensão econômica (produzir) e a dimensão política (de outra forma).

a) A economia social deve ser analisada a partir do contexto de sua *dimensão social* porque ela responde às necessidades econômicas, culturais e políticas de pessoas que se associam em organizações democráticas, como as associações, cooperativas e organizações mutualistas.

b) O desenvolvimento dessas organizações permite a produção de bens e serviços que, no contexto da economia social, se confronta com o mercado. Essa característica de produção define a sua *dimensão econômica*.

c) Os atores possuem uma importante participação *política*, devido ao contexto de engajamento conjunto no qual eles estão inseridos. Essa participação política cria um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas formas de organização política e de regulação social, como formas de governança territorial e a criação de organizações coletivas.

A economia social é resultado de uma ação coletiva, uma mobilização social que desenvolve certa atividade econômica que combina iniciativa e solidariedade, produto do conjunto entre associação e colaboração (FAVREAU, 2005). Dessa maneira, mesmo que as organizações de economia social sejam concorrentes de determinadas empresas capitalistas, seu diferencial é sua capacidade de contribuir de maneira mais efetiva para a satisfação do interesse geral. Gadrey (2005) justifica essa capacidade sob o ponto de vista da utilidade social. Segundo o autor, os principais critérios que determinam a utilidade social são a satisfação de uma necessidade que não é completamente satisfeita pelo mercado ou pela ação estatal; os beneficiários são pessoas em situação econômica ou social precárias; e os preços ou tarifas praticados são acessíveis e socialmente adaptados. Nesse contexto, White (2005) afirma que a economia social está, portanto, inscrita em um meio de produção de bens e serviços de utilidade social, democrático, sem apropriação de lucro e que oferece meios diversificados de inserção social aos seus participantes.

A economia social se caracteriza, segundo Defourny (1995), por um conjunto de organizações que realizam uma atividade econômica e cujo funcionamento é regido por quatro princípios fundamentais: a finalidade de servir primeiramente a seus membros ou à comunidade do que de gerar lucro, uma autonomia de gestão, a presença de processos democráticos de decisão, e a prioridade das pessoas e do capital sobre a distribuição do lucro, que não é distribuído a acionistas. Por outro lado, Draperi (2007) descreve a economia social como um conjunto de valores, ao invés de princípios. Segundo o autor, os princípios possuem uma natureza temporária, podendo mudar ao longo do tempo, enquanto os valores são permanentes. Os valores da economia social são, assim, a responsabilidade, a igualdade das pessoas, a solidariedade entre os membros e a autonomia de ação (DRAPERI, 2007). Apesar da possível volatilidade dos princípios, estes são os mais comumente utilizados para descrever as características essenciais das organizações de economia social. O setor é, assim, caracterizado por quatro princípios: uma finalidade social, uma associação voluntária de pessoas, a distribuição proibida ou limitada dos lucros, e uma governança democrática.

A finalidade de uma organização de economia social é determinada por seus membros ou pela comunidade, segundo suas necessidades e aspirações próprias. Um dos princípios centrais das organizações de economia social é o princípio da *dupla qualidade* dos atores, que podem ser tanto os beneficiários quanto os próprios atores membros da organização (DRAPERI, 2007). Essa coexistência de papéis representados por esses atores é coordenada por um processo interno de decisão democrática onde os membros possuem uma participação importante tanto na tomada de decisões quanto na gestão da empresa. Sobre esse ponto, Draperi (2007), baseado nos trabalhos de Georges Fauquet, destaca que as organizações de economia social atuam sob dois elementos conjuntos: uma *associação de pessoas* e uma *organização de trabalho*. Draperi relaciona o conceito de *associação* à participação democrática dos membros na tomada de decisões, e o conceito de *organização* à pura gestão da empresa.

A ideia de associação de pessoas se opõe à ideia de um agrupamento impessoal de capital, e a regra fundamental de seu funcionamento é: "uma pessoa, uma voz", segundo a qual cada membro compartilha da mesma parcela de poder que os outros. Essa regra e o princípio da "dupla qualidade" fortificam a condição de igualdade dentro da organização, garantindo a livre associação e o engajamento voluntário, e assegurando a solidariedade entre os membros e a distribuição igualitária dos resultados.

Sobre essa última afirmação, nas organizações de economia social o lucro do exercício pode não ser distribuído aos membros - a chamada "não-remuneração absoluta do capital" - ou pode ser distribuído

de forma limitada, proporcionalmente ao uso de cada membro, como nas cooperativas, o que é denominado de uma “distribuição igualitária”. Dessa maneira, essas organizações se caracterizam por priorizar as pessoas, seu trabalho e sua participação na repartição dos lucros e ganhos.

A parte dos lucros que não é distribuída segue a regra do reinvestimento, ou seja, “a apropriação coletiva sustentável dos resultados re-investidos” (VIENNEY, 1980). Para assegurar a sobrevivência da organização sem que os lucros sejam totalmente reinvestidos, uma parte desses lucros deve ser acumulada de forma a se criar um patrimônio coletivo (MALO, 1981). Esse patrimônio é formado por reservas financeiras que, dentro dessas organizações, são indivisíveis. No caso de dissolução da empresa, normalmente segue-se uma cláusula de devolução sem interesse dos ativos da organização.

O processo de decisão nas organizações de economia social é fundamentado nos princípios e procedimentos democráticos que garantem, como foi discutido anteriormente, a participação dos membros na tomada de decisões. Essas organizações permitem, assim, a implementação de ações coletivas baseadas na reciprocidade e no engajamento voluntário. Dessa maneira, essas organizações representam a mobilização de uma sociedade civil que não é dominada nem oprimida pelo Estado nem pelo mercado capitalista. A presença da economia social é essencial para a satisfação do interesse geral porque suas organizações estão completamente inseridas nas comunidades, obtendo assim a mobilização e a cooperação de uma pluralidade de atores engajados nos projetos coletivos (ENJOLRAS, 2005).

De um lado, essa presença fortifica a confiança e a reciprocidade necessárias para que o capital social necessário seja produzido e desenvolvido. De outro lado, essa presença destaca a importância do processo democrático de participação e de tomada de decisões. As organizações de economia social estão, assim, inseridas em um contexto cujos conceitos de democracia deliberativa e de governança são extremamente importantes.

O conceito de democracia deliberativa considera, além dos procedimentos democráticos tradicionais (como as eleições, assembleias representativas votos majoritários, por exemplo), a existência de relações deliberativas que favorecem a interface e a mediação entre as partes. A noção de governança, por sua vez, destaca os processos pelos quais os problemas coletivos são solucionados (ENJOLRAS, 2005). A ideia de governança permite considerar o papel dos atores no processo de elaboração e de implementação de políticas, destacando a natureza interativa dos processos de elaboração de políticas. A governança considera a presença de uma pluralidade de atores públicos e privados, e particularmente dos atores da economia social, no processo de elaboração e de implementação de intervenções coletivas (ENJOLRAS, 2005). Hufty (2007, p. 24) destaca o papel da governança como uma ferramenta de análise das relações entre os atores que se observam nos processos formais e informais de interação, de tomada de decisões e de elaboração de normas, os quais reúnem atores individuais e coletivos em torno das necessidades de uma coletividade. O autor também define governança como um “conceito passarela” entre várias disciplinas, permitindo assim identificar três dimensões de análise: a eficiência do sistema de governança em relação a suas normas, as justificativas pelas quais os atores participam do processo, e a análise do comportamento efetivo dos atores. A governança destaca as interações entre processos e estruturas, que determinam a maneira pela qual o poder é exercido, as decisões são tomadas, e a participação dos atores e partes interessadas é assegurada.

Defourny (1995) destaca que, ao mesmo tempo em que as organizações de economia social compartilham características em comum com empresas privadas, principalmente em relação à sua dimensão econômica, elas possuem também semelhanças com o setor público, como a finalidade do serviço prestado e a constituição de uma empresa em torno do princípio democrático. Na grande maioria dos casos, essas organizações podem participar do mesmo mercado que as empresas capitalistas, e disputar a mesma parcela de clientes ou de beneficiários. Dessa maneira, as organizações de economia social devem oferecer produtos e serviços adaptados à realidade do mercado, sem perder suas características próprias, respeitando seus valores e práticas. Essa “dupla-ação” é essencial pois, como explica Draperi (2007), as organizações de economia social que subestimam a dimensão econômica riscam de desaparecer.

### 3. HISTÓRICO E CONCEITOS IMPORTANTES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL

Os procedimentos de avaliação de performance, tanto nas empresas capitalistas quanto nas organizações públicas, estão em constante evolução. Diversas ferramentas são desenvolvidas por estudos aprofundados e, principalmente, pela prática da gestão administrativa. A avaliação é essencial pois ela fornece informações que servem de base tanto para gestores, acionistas e investidores no contexto das empresas capitalistas, quanto para a sociedade e o Estado no contexto das organizações públicas.

Da mesma maneira, a obtenção de informações exatas sobre a performance das organizações de economia social é cada vez mais importante, principalmente em relação aos impactos das ações sociais dessas organizações sobre a comunidade e o meio-ambiente. Para obter fundos, essas organizações devem passar por processos de seleção e de avaliação contínua de performance cada vez mais rigorosos e precisos (BRÉSIL e RENAULT, 2006).

Ao mesmo tempo, cabe às organizações de economia social provar a sua importância. Neamtam (2003) destaca que a economia social deve combater preconceitos e desconstruir uma imagem negativa que ela possui em relação às empresas capitalistas. Estas que, no geral, já possuem o seu papel na sociedade definido. Assim, nota-se ser urgente uma mobilização no sentido de desenvolver e favorecer os processos de avaliação das organizações de economia social.

Essas organizações fazem parte de um setor específico que é muito mais complexo de se avaliar do que o setor público ou capitalista, devido a suas particularidades organizacionais, suas regras institucionais e suas relações particulares com o Estado e o mercado (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000). Essa condição especial é explicada pela pluralidade de externalidades, ou seja, seus impactos econômicos, sociais e territoriais na sociedade na qual estão inseridas, e também pela sua contribuição à satisfação do interesse geral. A avaliação, como destaca Perret (2001), se impõe como uma das únicas respostas possíveis a um conjunto de desafios que exigem novas formas de legitimação de decisões e de mobilização.

Atualmente, o desafio das organizações de economia social é de aproveitar a oportunidade de responder às expectativas que lhe são dirigidas, sem se afastar dos seus princípios e valores de base. Para serem bem sucedidas nesse contexto, Bouchard e Fontan (1998) sugerem que o crescimento e o desenvolvimento dessas organizações devem ser acompanhados de um processo que realmente identifique e avalie suas particularidades. Dependendo do contexto, diferentes formas de avaliação são necessárias, principalmente em relação ao financiamento dessas organizações, que pode ser obtido na forma de subvenções, doações, investimentos ou empréstimos. A avaliação pode assim servir de instrumento de gestão, de controle, de acompanhamento e de racionalização (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000), ou de valorização de suas externalidades positivas e seus impactos intangíveis (RONDOT e BOUCHARD, 2003). Entretanto, esse campo ainda é relativamente pouco documentado, e como Bouchard, Bourque e Lévesque (2000) destacam, ainda não existe uma metodologia de medida e avaliação dessas organizações e de seus impactos sociais e territoriais que tenha consenso.

Para poder compreender o que os estudiosos discutem atualmente sobre a avaliação das empresas de economia social, é importante entender o histórico e a evolução dos processos de avaliação dessas organizações (FONTAN e LACHANCE, 2003).

A primeira geração (de 1895 a 1930) é caracterizada pela **mensuração técnica** do sucesso por meio de diversos testes e instrumentos para mensurar todas as variáveis possíveis (FONTAN e LACHANCE, 2003).

A segunda geração (de 1930 a 1967) é constituída por uma preocupação com a **descrição e explicação das diferenças** observadas pelas medições da primeira geração entre os objetivos visados e os resultados medidos (FONTAN e LACHANCE, 2003).

A terceira geração (de 1967 a 1979) trouxe pela primeira vez o reconhecimento do valor subjetivo da avaliação, apresentando um **juízo neutro** do objeto avaliado, pelo estabelecimento de critérios de eficiência e sua apreciação posterior (FONTAN e LACHANCE, 2003).

A quarta geração (de 1979 a 2000) considera que existem atores com diferentes interesses com relação ao mesmo objeto. Havia necessidade de uma convenção negociada entre as partes de

modo que os interesses de cada um fossem respeitados. A **negociação** sobre o objeto avaliado e seu método de avaliação é, assim, necessária entre as partes. O método de avaliação passa a possuir, dessa maneira, um papel de mediação entre interesses diversos. O objetivo da negociação é permitir a consideração coletiva do poder dos atores sobre suas próprias ações, para assim reduzir o custo dos conflitos e reforçar a democracia e a legitimidade dentro das organizações (RONDOT e BOUCHARD, 2003).

A definição de uma quinta geração foi proposta recentemente (BOUCHARD e FONTAN, 1998; FONTAN e LACHANCE, 2003). Essa nova geração representa um salto metodológico importante uma vez que a negociação é realizada em torno do interesse geral, mais do que sobre o interesse particular de cada parte. Esta é uma das falhas da quarta geração. A quinta geração se baseia ainda na negociação, mas principalmente sobre os **valores** considerados por cada uma das partes. Dessa maneira, a pertinência social das iniciativas avaliadas pode ser reconhecida e integrada na avaliação. Nessa perspectiva, a avaliação é um processo participativo interno e externo. Isso significa que tanto os membros quanto outras partes interessadas da organização procuram um consenso entre seus diversos interesses. Suas decisões são inscritas em uma concepção sequencial e concomitante, o que significa que o processo decisório evolui pela interação e pela confrontação das visões de diferentes atores (BOUCHARD e FONTAN, 1998).

Essas gerações possuem um caráter acumulativo, são complementares e sua coexistência permite que os elementos das gerações anteriores estejam presentes nas gerações seguintes (FONTAN e LACHANCE, 2003). O conjunto da avaliação deve assim permitir a avaliação da relação entre a gestão hierárquica e o controle exercido, ao mesmo tempo em que considera o processo participativo de concepção, planificação e realização do processo de avaliação (BOUCHARD e FONTAN, 1998).

### 3.1 Caráter político do processo de avaliação das empresas de economia social

A dinâmica de negociação, de mudança e de controle dá aos processos de avaliação um caráter eminentemente político, e nas empresas de economia social, a avaliação torna-se um meio de habilitação ao poder (BOUCHARD e FONTAN, 1998). Os resultados de uma avaliação oferecem a capacidade de legitimar um ponto de vista particular, algumas vezes parcial, pelo grupo dominante. Entretanto, esse último tem a possibilidade de escolher seus avaliadores e definir os problemas e os métodos que serão considerados. Essa característica é especialmente importante nos processos de avaliação das organizações de economia social porque, dentro desse setor, a influência e as considerações políticas jogam um papel vital, principalmente em relação ao financiamento de suas atividades.

Os critérios de avaliação são sempre adaptados a cada realidade, segundo o momento escolhido e o motivo para efetuar a avaliação. Como destacaram Fontan e Lachance (2003, p. 27 apud CAMPBELL e NG, 1988, p. 49, tradução nossa), "o financiamento de projetos pode ser aceito ou recusado por motivos financeiros, políticos ou ideológicos que não possuem relação direta com a qualidade de tais projetos".

Assim, um processo de avaliação pode servir de instrumento de controle e de racionalização para acompanhar as práticas sociais e a normalização da atividade das organizações. A avaliação deve assim considerar dois lados: o lado dos fornecedores de fundos (parceiros financeiros) e o lado das populações atingidas pelos impactos dessas organizações. É necessário encontrar um equilíbrio entre esses dois lados (RONDOT e BOUCHARD, 2003; BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000).

### 3.2 A noção de utilidade social

Gadrey (2005) insere a noção de utilidade social no processo de avaliação de economia social, destacando que ela permite considerar outros critérios de contribuição ao interesse geral. O autor explica que se deve distinguir, de uma parte, a avaliação das performances e da qualidade dos serviços e, de outra parte, a avaliação da utilidade social das atividades. Segundo o autor, é possível distinguir duas noções no processo de avaliação : a utilidade social interna e a utilidade social externa da organização. Para explicar essas duas noções, Gadrey considera os dez critérios de utilidade

social descritos pelo Conselho Nacional da Vida Associativa (CNVA) da França. Dessa maneira, pode-se avaliar a utilidade social interna de uma organização, ou seja, seu modo de governança, seus valores internos e seu status através: do objetivo de seu projeto, de sua democracia interna, da não-lucratividade de suas atividades, da gestão desinteressada, e de sua capacidade de favorecer o voluntariado. A utilidade social externa de uma organização pode ser avaliada pela existência de intervenções pouco ou não satisfatórias, pela variedade de seu público-alvo e pela a contribuição à coletividade em termos econômicos e de valores. Gadrey propõe um conjunto de cinco dimensões para avaliar a utilidade social: (a) sua composição econômica; (b) sua capacidade de luta contra a exclusão, desenvolvimento humano e desenvolvimento durável; (c) a ligação social de proximidade e democracia participativa; (d) sua contribuição à inovação social, econômica e institucional; e (e) a utilidade social interna, com efeitos sobre o ambiente externo (GADREY, 2004; 2005).

#### 4. DIMENSÕES DE ANÁLISE NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA ECONOMIA SOCIAL

A partir da identificação dos quatro princípios de ação e da compreensão das características do processo de avaliação das organizações de economia social, é possível identificar quatro dimensões de análise que destacam importantes considerações do processo de avaliação das empresas de economia social.

Em primeiro lugar, é essencial considerar a influência que o caráter pluralista e multidimensional dessas organizações possui nos processos de avaliação. Em seguida, a especificidade territorial e o reconhecimento dos diversos intervenientes dessas organizações, baseados sobre o processo de avaliação da quarta e da quinta gerações são destacados. Finalmente, nós colocamos em evidência que todo processo de avaliação deve considerar as perspectivas organizacionais, de utilidade social e institucional das organizações de economia social.

A seguir, apresentamos uma análise que relaciona os quatro princípios de ação dessas organizações à quatro dimensões do processo de avaliação, de modo a destacar as principais especificidades que caracterizam a avaliação das organizações de economia social.

##### 4.1 A economia social é multidimensional

A atividade das organizações de economia social se caracteriza por uma pluralidade de interesses e por uma pluralidade de recursos. Assim, mais do que fornecer um serviço aos indivíduos, as organizações de economia social têm como objetivo a ideia de interesse geral, principalmente a redução de desigualdades ou o acesso a direitos (GADREY, 2005). É necessário, portanto, distinguir a avaliação das contribuições da economia social ao interesse geral, das contribuições relativas ao bem-estar individual dos beneficiários de suas ações.

Essas organizações, ao contrário das empresas capitalistas, reconhecem explicitamente essa dimensão social em suas regras, valores e práticas (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000). Assim, a simples análise da dimensão econômica das atividades da empresa não é suficiente, os indicadores de avaliação devem considerar a dimensão social de suas atividades, como os aspectos de democracia, *empowerment* e coesão social.

Ao mesmo tempo, os conceitos de *balanço social* e de *responsabilidade social* também podem ser considerados dentro da questão da economia social. As empresas capitalistas são limitadas à mobilização de recursos ligados à venda de bens e serviços conforme as regras de mercado. Por outro lado, as empresas de economia social, devido à pluralidade de atores, possuem a capacidade de mobilizar recursos de mercado, recursos públicos e recursos provenientes de doações e de voluntariado (LÉVESQUE, 2001).

Assim, apesar de, a princípio, os processos de avaliação de um serviço, por exemplo, serem equivalentes nas empresas capitalistas e nas empresas de economia social, porque elas disputam o mesmo mercado, o contexto da economia social é muito mais amplo e exige um processo de avaliação consideravelmente mais complexo. Gadrey (2005) destaca, dentro dessa questão, a

importância de se avaliar os impactos externos duráveis dessas organizações, os chamados efeitos indiretos, mais do que seus serviços propriamente ditos e suas ações diretas.

O que destaca a originalidade da economia social, segundo Bouchard, Bourque e Lévesque (2000), é a busca de um equilíbrio, e mesmo uma hibridação, entre o *mercado*, pela venda de serviços e produtos ou parcerias com empresas capitalistas, a *redistribuição*, pelo estabelecimento de objetivos com empresas públicas, e a *reciprocidade* com os atores da sociedade envolvidos ou afetados pelas ações de organizações da economia social.

Essa pluralidade de pontos de vista sobre a economia social, reconhecendo os limites do mercado e das hierarquias públicas, deve ser levado em conta quando consideramos um processo de avaliação. De forma que, a economia social sendo multidimensional, sua avaliação seja também (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000). As metodologias de avaliação da economia social devem, portanto, permitir a valorização tanto da performance da empresa, quanto dos impactos de suas ações, de maneira diferente do que fazem os processos tradicionais de avaliação.

#### **4.2 A economia social possui uma especificidade territorial**

As organizações da economia social formam um conjunto heterogêneo que muitas vezes agrupa realidades consideravelmente diferentes. Portanto, antes de avaliar essas empresas, é necessário definir o campo de análise (RONDOT e BOUCHARD, 2003). Neamtam (2003) cita o exemplo de uma pesquisa internacional sobre o terceiro setor<sup>1</sup> que, utilizando uma definição muito ampla do termo, não permitiu distinguir uma cooperativa social de um hospital ou mesmo de uma organização fascista. Deve-se definir coerentemente o campo de análise da economia social identificando a realidade local de cada caso estudado. Assim, a compreensão sobre o que é economia social pode variar muito de um país para outro, o que torna difícil, por exemplo, a criação de um quadro único de avaliação internacional.

É importante, assim, respeitar as características locais da economia social em cada contexto particular adotando metodologias e ferramentas de avaliação adaptadas a cada realidade estudada. Bouchard (2003) destaca que a avaliação não pode ser realizada por um processo que não considere o caráter singular ou experimental de cada projeto, individualmente.

#### **4.3 A economia social reconhece seus diversos atores participantes (possibilidade de negociar o ato avaliativo)**

Bouchard, Bourque e Lévesque (2000) explicam que os processos de avaliação das atividades da economia social devem adaptar uma metodologia que seja reconhecida pelos diversos atores participantes do processo, visando identificar as dimensões e indicadores mais apropriados em função das especificidades do caso estudado. Os atores devem, então, contribuir e participar desse processo, o qual Bouchard (2003) nomeia como *processo interativo*.

Os atores podem participar a conceptualização do processo de avaliação pela negociação com o agente externo, responsável pelo processo (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000). A presença de pessoas motivadas para colocar em prática as mudanças propostas por um processo de avaliação é o fator mais importante que determina a possibilidade de utilização de uma *avaliação participativa*. Devido a essa característica democrática e deliberativa, a economia social favorece a participação de atores de origens diversas na elaboração de projetos econômicos adaptados aos contextos dos quais eles emergem (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000, citando PERRET, 2001; VIENNEY, 1980).

Parte do processo de avaliação é frequentemente uma operação de controle (Bouchard e Fontan, 1998). E, se existe controle, é imperativo que as partes entrem em consenso sobre um quadro de referência a partir do qual tal controle será efetuado. Esse tipo de abordagem geralmente acontece em projetos rentáveis que são financiados por terceiros. A avaliação, nesses casos, deve equilibrar os interesses dos financiadores com os interesses das pessoas afetadas. Os primeiros se interessam pelo fluxo financeiro, e, assim, exigem um controle adequado que favoreça o aspecto da *eficiência* do projeto.

O processo de avaliação no contexto da economia social é, portanto, resultado de uma construção conjunta através da negociação entre os atores inseridos no processo. Entretanto, uma questão importante deve ser considerada: o risco da manipulação do processo de avaliação por atores cujos interesses não são compatíveis com os de outros atores. Dessa maneira, para reduzir tais riscos, uma avaliação deve reunir três condições: um número limitado de participantes, um consenso sobre os objetivos a serem atingidos e regras de igualdade devem ser regidas e aceitas por todos (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000, citando PERRET, 2001).

#### 4.4 As perspectivas organizacional, de utilidade social e institucional.

O processo de avaliação das organizações da economia social deve ser considerado em três perspectivas distintas e ao mesmo tempo complementares (BOUCHARD e FONTAN, 1998).

A primeira é a **perspectiva institucional**. As organizações da economia social possuem um impacto importante sobre a administração pública e sobre os movimentos sociais. Em razão disso, sua contribuição ao modelo de desenvolvimento local é essencial, e essa característica deve ser considerada e, conseqüentemente, avaliada. Majone (1997) destaca que o papel do Estado como único produtor e provedor de bens e serviços de interesse geral não mais satisfaz as necessidades atuais, e assim é necessário associar instrumentos da economia pública com outros instrumentos do setor privado e da sociedade civil. Nesse contexto, as organizações da economia social possuem um papel essencial, uma vez que seus objetivos são diretamente ligados às necessidades sociais do território onde atuam. Bouchard, Bourque e Lévesque (2000) citam que uma avaliação simplesmente monetária resulta na justificação econômica de práticas e ações, o que seria incompatível com uma das principais particularidades da economia social, que é justamente “introduzir o *social* no *econômico*”.

A segunda **perspectiva** é a da **utilidade social** das atividades das organizações de economia social. Determinadas externalidades dessas organizações podem ser “monetarizadas”, mas existe uma grande parte delas que são difíceis de quantificar, como a redução de desigualdades, produção de capital social, de qualidade de vida, de democracia local ou de inovação social, por exemplo, (BOUCHARD, BOURQUE e LÉVESQUE, 2000; GADREY, 2005). Em relação ao último fator, Bouchard e Fontan (1998) destacam que a avaliação deve considerar os efeitos da empresa sobre seu ambiente de maneira a identificar os elementos únicos ou inovadores dos projetos estudados, para evitar esquecer importantes dimensões do processo de avaliação. Ao mesmo tempo em que as organizações de economia social internalizam os custos sociais e do ambiente, as empresas capitalistas os externalizam, esperando que a coletividade os absorva (NEAMTAM, 2003).

A terceira é a **perspectiva organizacional**. A lógica interna de funcionamento das organizações de economia social é consideravelmente diferente da gestão de empresas públicas ou capitalistas. Bouchard, Bourque e Lévesque (2000) citam que as ferramentas de gestão dessas organizações não são diretamente aplicáveis ao contexto da economia social. Entretanto, como veremos adiante, uma hibridação entre determinadas ferramentas de gestão e as especificidades das empresas de economia social é não somente possível, como já foi mesmo realizada por diversos autores.

A principal diferença entre esses setores é a *co-produção* que existe na economia social, resultado da influência do fator social. Eme (2006) enfatiza a importância do direito de participação das pessoas e de associações nas questões locais, de modo a garantir o reconhecimento de suas reivindicações e a justiça na redistribuição de bens públicos. O autor explica a *co-produção* como sendo a afirmação de uma repartição de poder fundada sobre uma democracia participativa que tem como objetivo a satisfação de interesses gerais. O objetivo da *co-produção* é legitimar as externalidades locais pela adesão de atores sociais à gestão local comum. Esses atores possuem um papel de intermediário e de interface entre seus interesses e os interesses do conjunto, em um espaço de engajamento, reciprocidade e solidariedade.

Essa característica de *co-produção* aproxima os atores do controle de, por exemplo, uma organização. Isso significa legitimar a participação desses atores na tomada de decisões e na gestão, determinando assim a consideração do fator social na produtividade e na eficiência das organizações. Nas empresas de economia social, a distribuição limitada ou não-distribuição dos lucros possibilita a essas organizações uma maior condição de produção de bens e serviços com efeitos externos positivos por fator de produção, em comparação às empresas capitalistas (ENJOLRAS, 2002). Da

mesma forma, a forte mobilização de recursos humanos para atingir objetivos comuns favorece essas organizações com uma melhor qualidade de serviços.

Em seguida apresentamos um quadro que relaciona os quatro princípios de ação da economia social (finalidade da organização, associação voluntária de pessoas, distribuição de resultados e governança) às quatro dimensões do processo de avaliação discutidas anteriormente (multidimensionalidade, especificidade territorial, pluralidade de atores participantes e as três perspectivas organizacional, de utilidade social e institucional), de modo a destacar as principais especificidades processo de avaliação dessas organizações.

QUADRO 1: As ESPECIFICIDADES DE AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS DE ECONOMIA SOCIAL				
	Finalidade social da organização	Associação voluntária de pessoas	Distribuição dos resultados proibida ou limitada	Governança democrática
<b>Multidimensionalidade</b>	A finalidade social é reconhecida e integrada no processo de avaliação, mais importante que a performance econômica.	Empresa como conjunto de associação de pessoas e organização do trabalho: dos campos de avaliação.	Preferência das pessoas sobre o capital.	Conceito passarela entre disciplinas (eficiência, justificativas e comportamento).
<b>Especificidade territorial</b>	Oferece bens e serviços adaptados às necessidades da população considerada.	Confiança e reciprocidade de pessoas engajadas nos problemas locais (capital social).	Reinvestimento durável. Propriedade coletiva.	Co-produção e implementação de políticas, Natureza interativa.
<b>Pluralidade de atores participantes</b>	A finalidade é determinada pelos membros e pelo consenso entre diversos interesses. Avaliação pelo confronto das perspectivas de diferentes atores.	Engajamento voluntário. Redução dos custos de conflito sobre a avaliação de sua própria ação. Capacidade de desenvolver o voluntariado.	Financiadores e população (interesses, controle e eficiência).	Interface e mediação entre as partes interessadas (locais de deliberação). Negociação sobre os métodos de avaliação (julgamento coletivo). Habilitação ao poder.
<b>Perspectivas</b>				
<b>Organizacional</b>	Princípio da dupla qualidade. Construção conjunta dos processos de avaliação.	Processo interno de decisão democrática e interação.	Não-remuneração absoluta do capital ou distribuição igual/ relativa dos resultados.	Participação das pessoas na tomada de decisões (poder e participação). Análise das relações entre atores.
<b>de Utilidade Social</b>	Os beneficiários podem ser não-membros. Contribuição ao bem-estar individual e coletivo.	Mobilização da sociedade para satisfazer suas necessidades.	Análise dos aspectos monetarizáveis que são pertinentes.	Processos de resolução de problemas coletivos.
<b>Institucional</b>	Interesses particulares de uma determinada coletividade. Contribuição à satisfação do interesse geral e ao modelo de desenvolvimento.	Objetivos diretamente relacionados às necessidades sociais.	Visão de longo prazo do desenvolvimento durável.	Associação dos instrumentos de avaliação públicos, privados e da sociedade civil. Inovação social.

## 5. DISCUSSÃO: A AVALIAÇÃO COMO UM PROCESSO HÍBRIDO

O primeiro passo na determinação de um processo de avaliação de empresas da economia social é a agregação dos conhecimentos disseminados tanto no campo público quanto nas empresas privadas capitalistas. É inegável que, durante mais de cem anos de desenvolvimento da administração, por exemplo, as empresas capitalistas tenham adquirido um conjunto importante de modelos e ferramentas de gestão e avaliação. A análise da possibilidade de adaptação desses modelos ao contexto da economia social merece ao menos ser considerada. Respeitando-se os princípios de ação das empresas de economia social, seu funcionamento interno pode ser em parte, avaliado a partir das ferramentas atuais de análise utilizadas pelas empresas capitalistas.

Desforges (1989-90) cita que o termo *estratégia*, por exemplo, pode parecer estrangeiro e deslocado dentro do contexto da economia social. Entretanto, se entendido em seu senso amplo, ou seja, como um conjunto de decisões e de planos elaborados de modo a que a organização atinja seus objetivos, seu conceito é pertinente, pois permite uma análise do conteúdo e do processo de formação de um plano de crescimento e de desenvolvimento dessas empresas.

Além disso, e talvez mais importante, o caminho contrário também pode ser perfeitamente traçado. As organizações de economia social podem servir de modelo e apresentar novas formas de gestão às empresas capitalistas no que se refere, por exemplo, à responsabilidade social dessas empresas. Bouchard e Rondeau (2002) mencionam o caso da cooperativa financeira *Mouvement Desjardins* e seu importante papel como modelo de uma empresa de sucesso que atua no ramo financeiro e ao mesmo tempo possui uma participação social essencial no cotidiano da população do Québec, no Canadá.

Ao analisarmos os *Boletins de vigília sobre a pesquisa em economia social* dos anos de 2007 e 2008 podemos constatar que diversos autores têm estudado essa congruência de ferramentas e modelos de gestão e avaliação entre as empresas de economia social e os outros tipos de organizações. A seguir estão listadas cinco publicações que abrangem essa temática.

O primeiro exemplo é um artigo que detalha a avaliação dos impactos sociais de uma organização sem fins lucrativos pela metodologia do Balanced Scorecard, escrito por Micheline Renault e Maudeline Brésil em 2006. Os gestores da organização adaptaram o método criado por Kaplan e Norton para a realidade da organização em questão de maneira a melhor compreenderem a missão, os objetivos e os fatores-chave de sucesso da empresa, assim como os impactos sociais e territoriais de suas ações, de modo a facilitar a avaliação e a gestão da organização.

O estudo sobre a convergência entre os modelos de gestão de empresas capitalistas do século XX e os modelos de gestão das cooperativas realizado por Alfonso Gutiérrez em 2006 é o segundo exemplo. O autor confirma que existe uma convergência entre a gestão de cooperativas e a evolução dos modelos de gestão de empresas capitalistas desde o início do século passado, como, por exemplo, as equipes autogerenciadas, as práticas de qualidade total e gestão por valores.

Como terceiro exemplo, Lio e Hull (2006) criaram um modelo de análise para comparar a inovação nas empresas sem fins lucrativos e com fins lucrativos. Os autores identificaram que existem importantes diferenças na visão estratégica e na gestão financeira desses dois tipos de organização, e após essa análise, os autores propõem alguns métodos de inovação mais apropriados às organizações sem fins lucrativos.

O quarto exemplo é um conjunto de dois artigos de Malo e Vézina publicados em 2003 e em 2004 que tratam da análise da evolução de empresas coletivas através de cinco estratégias de criação de valor. Essas estratégias foram agregadas em um modelo de tipos de gestão baseado no conceito de *configuração organizacional* desenvolvido por Henry Mintzberg originalmente para as empresas capitalistas.

O quinto exemplo, embora tenha sido realizado nos Estados Unidos considerando exclusivamente o contexto americano de *non-profit organizations*, mostra a adaptação de uma metodologia de avaliação tipicamente aplicada nas empresas capitalistas em uma organização sem fins lucrativos. Medina-Borja e Triantis (2007), para tal, desenvolveram um sistema integrado de mensuração de performance baseado em quatro dimensões: geração de receitas, capacidade de criação, satisfação dos clientes e resultados atingidos.

Embora possível e real, como vimos nos exemplos anteriores, a hibridação entre as ferramentas de gestão e avaliação das empresas capitalistas e das empresas de economia social deve respeitar todas as especificidades dessas últimas, sob o risco de criar um processo de avaliação que não considere todos os aspectos existentes em cada contexto. Fontan e Lachance (2000) destacam que as organizações geralmente recorrem a um processo de avaliação em casos de crises internas, oportunidades identificadas, exigências contratuais ou expansão de conhecimento sobre o contexto da organização. Nos resultados das pesquisas realizadas por esses autores, eles identificaram que a maioria dos atores que trabalham em uma organização de economia social consideram a avaliação como uma maneira de “favorecer uma melhor compreensão do trabalho realizado”, mais do que verificar se a missão e os objetivos, principalmente sociais, da organização foram atingidos. Isso pode ser perigoso, pois o objetivo final das organizações de economia social é forte e diretamente ligado à satisfação de todos os atores envolvidos, mais do que a eficácia do trabalho individual ou do conjunto da organização. A mensuração desse último deve ser um dos objetivos, mas nunca o objetivo principal de um processo de avaliação no contexto da economia social.

Os autores identificaram também outra questão interessante. Muitos atores em organizações de economia social consideram o processo de avaliação, assim como encontramos em depoimentos de funcionários de empresas capitalistas, fatigante, desgastante, uma sobrecarga de trabalho, revelador de tensões e, em muitos casos, realizado a contragosto. Para reduzir tais dificuldades, o processo de avaliação deve ser um processo contínuo e integrado (BOUCHARD e FONTAN, 1998), e que não deve ser considerado como imposto por uma autoridade superior (FONTAN e LACHANCE, 2000). A quinta geração do processo de avaliação tem como característica defini-la como uma função regular, periódica, internalizada na organização de modo que seja uma atividade contínua, sendo parte do sistema de gestão das atividades da organização. A avaliação deve ser um elemento chave na estratégia dessas empresas, ou seja, um elemento que deve ser considerado e internalizado no sistema interno de normas e regras que forma a cultura da organização, através de processos contínuos de observação que visam todos os objetivos da organização.

No Brasil, os processos de avaliação das organizações não-governamentais (ONGs) são relativamente recentes (SERVA *et al.*, 2010), mas estudos demonstram que cerca de 90% das ONGs pesquisadas no país afirmam conduzir processos de avaliação em alguns dos seus programas ou projetos (CAMPOS *et al.*, 2011). Embora não exista um processo de avaliação que seja padrão para as ONGs no Brasil, vários modelos de avaliação existem elaborados por diversas instituições e organizações como o Instituto Ayrton Senna, OXFAM (e recomendado pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG), Associação Brasileira Interdisciplinar da AIDS (ABIA), Instituto Fonte (CAMPOS *et al.*, 2011), Fundação Guimarães Rosa (CABRAL e MUZY, 2009), entre outros. Diversos autores exploram a história, a evolução e as características dos processos de avaliação no Brasil (CABRAL, 2005; 2007; CAMPOS *et al.*, 2011; SERVA *et al.*, 2010), sendo que uma pista de pesquisa importante seria a aplicação do quadro que relaciona as dimensões e as características das organizações de economia social ao contexto brasileiro.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação das empresas de economia social é um processo complexo e multidimensional que demanda *a priori* um fundamento teórico consistente, complementado por experiências e práticas diversas. Esse processo permite delimitar as fronteiras da economia social pela identificação das características essenciais das organizações que fazem parte desse contexto, diferenciando-as do setor privado capitalista e do setor público. Além disso, deve-se reconhecer que o processo de avaliação das empresas de economia social é dinâmico e, como destaca Neamtam (2003), que favorece a aprendizagem e a inovação contínua. E além dos critérios científicos de mensuração de performance, a aplicação de metodologias de avaliação em experiências práticas estimula a identificação de soluções que são melhores adaptadas a cada contexto.

A análise da relação entre os princípios de ação da economia social e suas especificidades de avaliação pode oferecer pistas importantes na construção de metodologias de avaliação que respeitem as características fundamentais das empresas desse setor, principalmente pelo fato de que a economia social é uma prática que não se define pela concorrência econômica, mas pela cooperação e pela solidariedade (BOUCHARD e FONTAN, 1998). Os processos de avaliação dessas

organizações são assim essencialmente híbridos e multidimensionais, sendo construídos a partir dos princípios de ação dessas organizações. A avaliação na economia social deve ser assim um processo contínuo, caracterizando-se como o resultado de uma co-produção baseada na participação, na negociação e na deliberação entre os atores envolvidos.

As empresas de economia social formam um conjunto variado de estruturas, atores e externalidades. Em um futuro próximo essas empresas terão uma presença permanente na economia global (BEN-NER e GUI, 2003). Ao mesmo tempo, elas estão sujeitas a mudanças econômicas, sociais e ambientais, além de critérios de financiamento e investimento público cada vez mais rigorosos, o que exige modelos adequados de apresentação de resultados e de avaliação de performance dessas empresas.

## REFERÊNCIAS

- AZAM, G. Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières? **L'alter-économie. Quelle "autre" mondialisation (fin.). Recherches Revue du MAUSS**, no 21, 207p, 2003.
- BEN-NER, A., GUI, B. The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In: H. K. ANHEIER and A. BEN-NER (eds), **The Study of the Nonprofit Enterprise**, p. 3-26, Kluwer/Plenum, New York, 2003.
- BOUCHARD, M. Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. In: BOUCHARD, M., FONTAN J.-M., LACHANCE, E., FRAISSE, L. **L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie**, Cahiers du CRISES – Collection Internationale, no IN0301, 2003.
- BOUCHARD, M., BOURQUE, G. L., LÉVESQUE, B. **L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général**, Cahiers du CRISES – Collection études théoriques, no ET0013, 2000.
- BOUCHARD, M.; FONTAN, J.-M. **L'économie sociale à la loupe. Problématique de l'évaluation des entreprises de l'économie sociale**, Montréal, Congrès de l'ACFAS, 17 p. 1998.
- BOUCHARD, M.; RONDEAU, J. **Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter? Le cas des institutions financières coopératives**, Montréal, UQAM, ARUC-ÉS, no R-0-2002, 2002.
- BRÉSIL, M., RENAULT, M. **Comprendre et évaluer les impacts sociaux d'un organisme à but non lucratif à l'aide du tableau de bord de Kaplan et Norton**. *ARUC - Cahier* no C-15-2006, 2006.
- CABRAL, E. H. de S. Une double perspective de controle sur da gestion sociale. In: **Concepts of the Third Sector: The European Debate**, ISTR-CRIDA, Paris, 2005.
- CABRAL, E. H. de S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**, São Paulo, Saraiva, 2007.
- CAMPOS; L., ANDION; C. SERVA; M., ROSSETTO; A., ASSUMPTÃO, J. Performance evaluation in non-governmental organizations (NGOs): Na Analysis of Evaluation Model and their Applications in Brazil. **Voluntas**, v. 22, p. 238-258, 2011.
- DEFOURNY, J. Apports et limites de trois approches courantes des associations, **Coopératives et développement**, v. 26, no1, 1994-1995, p. 81-102, 1995.
- DEMOUSTIER, D. **L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement**, Paris, Syros, p. 20-59, 207p, 2001.
- DESFORGES, J.-G. Stratégie et structure des coopératives, **Coopératives et Développement**, vol. 21, no 1 (extrait du v. 12, n. 1, 1979-80), p. 133-154, 1989-90.
- DRAPERI, J.-F. Chap. 1 in J.-F. DRAPERI, **Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux**, Paris, Dunod, 2007.
- ENJOLRAS, B. Coordination failure, property rights and non-profit organizations, **Annals of public and cooperative economics**, v. 71, n. 3, p.347-374, 2000.

ENJOLRAS, B. Économie sociale et solidaire, et régimes de gouvernance, **RECMA**, no 296, p.56-69, 2005.

FAVREAU, L. **Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive**, *Cahiers du CRISES – Collection études théoriques*, no ET0508, 2005.

FONTAN, J-M. **L'onde évaluative**, Montréal, OMD, 7p, 2001.

FONTAN, J-M; LACHANCE, E. L'évaluation de cinquième génération. In : BOUCHARD, M., FONTAN J-M., LACHANCE, E., FRAISSE, L. **L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie**, Cahiers du CRISES – Collection Internationale, no IN0301, 2003.

GADREY, J. L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, **Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, Programme de recherche "L'économie sociale et solidaire en région**, CLERSE-IFRESI, Université de Lille 1, 2004.

GADREY, J. L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères, et de méthodes d'évaluation, **Économie et solidarités**, 36-1, p. 7-26, 2005.

GUESLIN, A. **L'invention de l'économie sociale**, Paris, Economica, 430p, 1998.

GUTIÉRREZ, A. C. M. Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo : convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento", **CIRIEC España – Revista de economía pública, social y cooperativa**, no 56, 2006.

HUFTY, M. L'objet 'gouvernance, chap. 1, pp.13-27 in : HUFTY, M; FREIRE, A; PLAGNAT, P; NEUMANN, V. **Jeux de gouvernance. Regards et réflexions sur un concept**, Paris/Genève, Éditions Kartala/Institut universitaire d'études du développement (IUED), 242p, 2007.

HULL, C. E., LIO, B. H. Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations, **Journal of Change Management**. London: Mar/2006, v.6, n. 1, pg. 53, 13 pgs, 2006.

LÉVESQUE, B., **Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle**, *CRISES et ARUC-ÉS*, cahier no I-04-2001, 2001.

MALO, M.-C. "Entretien avec Claude Vienney", p.157-186 in J.-G.DESFORGES et C. VIENNEY, **Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative**, Montréal/Paris, Éd. Du Jour/CIEM, 424 p, 1981.

MALO, M.-C., VÉZINA, M. **Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers**, Cahiers du CRISES – Études théoriques, no ET0301, 2003.

MALO, M.-C., VÉZINA, M. Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégie de création de valeur et configuration organisationnelles, **Économie et Solidarités**, vol. 35, nos 1-2, p. 100-120, 2004.

MEDINA-BORJA, A. TRIANTIS, K. A conceptual framework to evaluate performance of non-profit social service organizations, **International Journal of Technology Management**, Geneva: 2007. v. 37, Iss. 1/2; pg 147, 2007.

NEAMTAN, N. Les enjeux de l'évaluation et les critères de réussite en économie sociale. In : RONDOT, S.; BOUCHARD, M. **L'évaluation en économie sociale. Petit aide-mémoire**, Cahier de l'ARUC, R-03-2003, 2003.

NYSENS, M. **Raisons d'être des associations et théorie économique**, Université catholique de Louvain, Institut de recherches économiques et sociales, Discussion Papers, no 1998011, 1998.

PERRET, B. L'évaluation, clé d'une nouvelle gouvernance. In : **L'évaluation des politiques publiques**, p. 93-107, Paris, La Découverte, Repères no 329, 2001.

RONDOT, S.; BOUCHARD, M. **L'évaluation en économie sociale. Petit aide-mémoire**, Montréal, UQAM, ARUC-ÉS, no R-03-2003, 2003.

SERVA, M.; ANDION, C.; CAMPOS L.; ONOZATO, E. Evaluation of the social economy in Brazil: An analyses in some NGOs. In: **The worth of social economy**. Brussels, Bern, Berlin, Frankfurt, New York, Oxford, Wien: PIE Peter Lang, 2010.

WHITE, D. (2005), L'économie sociale est-elle conciliable avec l'économie libérale? p. 291-306 in : A. AMINTAS, A. GOUZIEN et P. PERROT (dir.), **Les chantiers de l'économie sociale**, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 425 p. ISBN 2-7535-0171-8, 2005.

## NOTAS

1 O autor deseja agradecer imensamente aos comentários do professor Maurício Serva (Ciriec Brasil) ao longo do desenvolvimento deste artigo. O autor também agradece aos comentários da professora Marie Bouchard (UQAM) e dos conselheiros da revista sobre as versões iniciais e finais deste artigo, respectivamente.

2 Nesse caso, a expressão *terceiro setor* refere-se não somente à definição anglo-saxônica de *organizações não-lucrativas (nonprofit)*, mas também à definição francesa de *économie sociale*, respeitando as particularidades de cada corrente (Draperi, 2007; Favreau, 2005; White, 2005).

3 O nome oficial desse boletim em francês é *Bulletin de veille sur la recherche en économie sociale*. Trata-se de um boletim trilingue (francês, inglês e espanhol) publicado mensalmente pela *Chaire de recherche du Canada en économie sociale* e disponível gratuitamente no website da instituição ([www.chaire.ecosoc.uqam.ca](http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca)).