

# O Relatório de Avaliação Externa do Programa Voluntariado do Instituto C&A: um estudo meta-avaliativo

▮ Flávio Ferreira Fernandes\*

▮ Mônica Marques de Oliveira \*\*

▮ Glauco da Silva Aguiar \*\*\*

---

## Resumo

O presente artigo apresenta uma meta-avaliação sobre o Relatório de Avaliação Externa do Programa do Voluntariado do Instituto C&A, na área de Responsabilidade Social e Empresarial, cuja empresa atua no ramo varejista de vestuário e calçados, na área de Responsabilidade Social e Empresarial de uma empresa, e cujo objeto produziu este documento no período entre 2013-2015. Foram utilizados como referências os critérios da autora Davidson (2005) compostos por validade, utilidade, conduta, credibilidade e custos, e em sua aplicabilidade no contexto meta-avaliativo, atingiram seus objetivos e obtiveram bons resultados. No entanto, por conta das conclusões e recomendações apresentadas levou-se em consideração as observações indicadas, com o intuito de contribuir para a melhoria do Relatório e apontando os ajustes que devem ser implementados. a fim de aprimorar o nível da meta-avaliação realizada.

**Palavras-chave:** Meta-avaliação. Avaliação de Programas. Voluntariado. Responsabilidade Social e Empresarial.

---

\* Mestrando em Avaliação, Mestrado Profissional em Avaliação, Faculdade Cesgranrio. Superintendente Administrativo Extensão da UFRJ; E-mail: flavio@pr5.ufrj.br.

\*\* Mestranda em Avaliação, Mestrado Profissional em Avaliação, Faculdade Cesgranrio. Assessora Administrativa do Projeto CLAC da Faculdade de Letras da UFRJ. E-mail: monicammoi@hotmail.com.

\*\*\* Doutor em Educação, Pontifícia Universidade católica PUC-Rio. Professor Adjunto do Mestrado Profissional em Avaliação e Coordenador do Curso de Graduação Tecnológica em Gestão da Avaliação, Faculdade Cesgranrio; E-mail: glaucoaguiar@cesgranrio.org.br.

## 1. Avaliação e meta-avaliação de programas de políticas públicas

Considerando o contexto brasileiro, a área de responsabilidade social empresarial tem sido relevante no apoio às comunidades do entorno de grandes e médias empresas e, com a finalidade de cumprirem uma determinação legal, tem realizado projetos que possibilitam a inclusão social. Neste aspecto, a avaliação de programas sociais tem contribuído com um processo de melhoria nesse tipo de empreendimento, além de permitir um melhor direcionamento para o crescimento dessas importantes iniciativas.

No decorrer dos anos a partir de 1980 houve um crescimento na área de avaliação de programas, fazendo com que os processos avaliativos nos campos das políticas públicas, do setor privado e do terceiro setor demonstrassem um considerável avanço. Nesse sentido, no caso específico da filantropia, percebe-se que as ações ocorrem, em grande parte, relacionadas a atos individuais de empresários. Já a responsabilidade social corporativa ocorre em função da ação de uma empresa em prol da cidadania. As ações socialmente responsáveis exigem periodicidade, método e sistematização além de gerenciamento efetivo por parte da empresa (MELO NETO; FROES, 2001).

De acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), os serviços prestados à sociedade devem ser de qualidade, cabendo às leis ordinárias, relacionadas aos campos de ação governamental, destacarem a importância dos direitos dos cidadãos, a partir da realização de processos de avaliação das ações praticadas tanto das instituições públicas, quanto as de caráter público-privado brasileiras.

Em função do texto constitucional, no Brasil, na década de 90, o voluntariado social se expandiu com o surgimento do Programa Comunidade Solidária, que se tornou, ao longo do tempo, um dos grandes exemplos nos trabalhos de ações sociais e, com isso, foram alcançados níveis satisfatórios no intuito de atingir os objetivos propostos nos diversos projetos sociais cuja temática é sobre o Voluntariado. (BLOG DA COMPANHIA DO RISO, 2010).

Atualmente, a Avaliação e Monitoramento de Programas Sociais tem tido considerável importância no acompanhamento das ações e programas governamentais. A avaliabilidade desses programas integram as atividades de gestão de programas dentro do contexto organizacional (JANNUZZI, 2014). Nesse ponto, cabe destacar o surgimento das Organizações Não governamentais (ONGs) e outras instituições do Terceiro Setor, que

passaram a representar um relevante papel, exercido com muita seriedade e objetivando levar ações sociais aos contextos em que o Estado é ausente ou apresenta carências de recursos.

Para sua implementação, os avaliadores devem estar seguros que os processos avaliativos se utilizam de metodologias que sejam adequadas à consecução de avaliações, além de ter um conhecimento aprofundado do objeto de estudo, buscando entendê-lo de modo coerente, contextualizá-lo e definir adequadamente o papel do avaliador e de sua equipe (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Torna-se importante salientar que a avaliação, em uma perspectiva mais geral, pode ser um componente integrante da análise de políticas públicas ou um instrumento de sistemas de monitoramento e avaliação de programas governamentais. Já em uma concepção mais restrita, avaliação pode contemplar uma investigação empírica acerca de programas e projetos sociais, além de avaliações de impacto experimental ou quase experimental (MACDAVID; HAWTHORNE, 2006; MACKAY, 2007; WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004; ROSSI et al., 2004).

No entanto, assim como é importante que se avalie os programas de políticas públicas, também se torna prudente que se constate que os citados programas ou projetos tenham sido avaliados por meio e processos possuidores de qualidade, pois uma avaliação inadequada pode causar mais problemas do que benefícios. A esse processo de se avaliar a avaliação foi denominado por Scriven (1991) como meta-avaliação.

Assim, a meta-avaliação é a verificação da qualidade da própria avaliação, tendo como referência critérios pré-determinados. Dessa maneira, infere-se que a condução adequada de uma avaliação também pode ser questionada. Conforme sustenta Elliot (2011, p. 960), “Em diversas instâncias, a necessidade de meta-avaliar uma avaliação, seu Relatório ou o próprio processo avaliativo é a forma de atestar-lhes a qualidade ou de evidenciar pontos que ainda precisam ser burilados”.

Quando realizada após o término da avaliação, depois que todo o processo avaliativo já ocorreu, a meta-avaliação é classificada como somativa e:

Nesse tipo de abordagem, o meta-avaliador lida com Relatórios prontos e pode também utilizar bancos de dados coletados, documentação analisada, registros feitos, depoimentos, enfim todo o material

disponível que diz respeito e retrate a avaliação desenvolvida. (ELLIOT, 2011, p. 944).

## 2. O Objeto de estudo: definição e contextualização

O Relatório de Avaliação Externa do Programa de Voluntariado do Instituto C&A avaliou o período de 2013-2015, objeto desta meta-avaliação, teve suas atividades orientadas por uma Proposta Técnica que desenvolveu uma metodologia própria denominada Teoria da Mudança, que deu início à fase de concepção da avaliação de forma participativa. Como objetivo da empresa, foi orientado no sentido de se atingir um impacto junto aos “funcionários se engajando ativamente em suas comunidades corresponsáveis por garantir direitos sociais coletivos e promovendo mudanças sistêmicas em favor do bem comum” (INSTITUTO C&A, 2016, p. 5).

De acordo com o Relatório do Instituto C&A (2016), o programa Voluntariado existe desde 1991, ano de criação da citada instituição. O Programa nasceu de uma série de iniciativas individuais de voluntariado por parte de funcionários da empresa C&A, incentivadas pelo Instituto C&A, sendo gradualmente consolidado como uma estrutura formal de programa. O seu objetivo geral é avaliar a implementação das estratégias, resultados e impacto de longo prazo do Programa Voluntariado. Como objetivo central tem o propósito de qualificar os associados voluntários da C&A, para que possam participar como cidadãos na educação de crianças e adolescentes, considerando todas as comunidades onde a empresa está presente.

Pode-se resumir a relevância da avaliação em quatro pontos principais:

1. É um dos sete programas do Instituto C&A, implementado em quase 300 unidades de 120 cidades brasileiras, e envolve cerca de 2,5 mil funcionários.
2. O programa estabelece parcerias com organizações de atuação local, principalmente da sociedade civil ou comunitárias, que oferecem educação para crianças, e com um pequeno número de escolas públicas e creches.
3. As organizações estão espalhadas por 25 dos 26 estados brasileiros
4. Com uma concentração maior em São Paulo (41%), Rio de Janeiro (13%), Bahia (6%) e Pernambuco (6%). Cada uma dessas organizações atende em média a 2.175 crianças, para a média de 18 educadores envolvidos com o trabalho. Os voluntários fazem visitas aos parceiros para implementar ações educativas com as crianças e apoiam o fortalecimento institucional das organizações. O programa também

contempla estratégias internas para mobilizar novos voluntários e prepará-los para a ação social. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 4).

A concepção e a metodologia da avaliação do Programa Voluntariado combinaram três elementos:

1. Uma concepção baseada em abordagem não experimental com foco na construção da Teoria da Mudança do programa Voluntariado. Essa foi considerada a concepção mais apropriada, dado o histórico de desenvolvimento e a atuação recente do programa;
2. Estudos de casos; e
3. A coleta de dados por métodos mistos.

Em suma, sua proposta metodológica se compõe dos quatro passos da Trilha do Programa Voluntariado: mobilização interna, formação, parceria e ação na comunidade (Figura 1). Cada passo, por sua vez, contém um conjunto de atividades a serem implementadas por todos os grupos de voluntários.

Figura 1 -Trilha do Programa Voluntariado



Fonte: INSTITUTO C&A (2016).

Para nortear o Programa, foram dados cinco passos metodológicos principais, como a seguir exposto:

1. Construção da Teoria da Mudança: Como o programa era originalmente implementado sem uma Teoria da Mudança explícita, o estágio inicial do trabalho de avaliação foi dedicado à construção desse instrumento. Com base em entrevistas, análise de documentos e duas visitas para estudo de caso, foram formulados os principais produtos, resultados e impactos para a empresa C&A e para a comunidade.

2. Abordagem de estudo de caso: Foram realizados dez estudos de caso. Dois adotaram uma abordagem exploratória para embasar a construção da Teoria da Mudança do programa e oito foram a principal fonte de coleta de dados para a etapa de testes e validação.
3. Métodos mistos: A avaliação utilizou métodos qualitativos e quantitativos para coletar dados sobre o programa. Os dados dos estudos de casos, foram utilizados para embasar o desenvolvimento de dois instrumentos de pesquisa quantitativa. O primeiro focou as organizações parceiras e o segundo foi aplicado em funcionários da C&A.
4. Análise dos Dados: A análise dos dados quantitativos envolveu testes do Qui-quadrado<sup>1</sup> para investigar até que ponto algumas variáveis eram independentes. Foi utilizada regressão logística<sup>2</sup>, controlando algumas variáveis independentes, para avaliar se e como a probabilidade de atitudes ou avaliações específicas de interesse seria afetada e em que direção, positiva ou negativamente.
5. Conclusões referentes aos achados da avaliação: Um Relatório preliminar (Rascunho 0<sup>3</sup>) foi usado como base para uma oficina de um dia com a equipe de avaliação da C&A Foundation e dois representantes do Instituto C&A para discutir achados e recomendações. Em função da realização da Oficina, foram proporcionadas algumas sugestões relevantes em uma reunião realizada por meio de teleconferência que contribuíram para a produção do Relatório Final.

Foram encontradas limitações para a coleta de alguns dados que, no entanto, não prejudicaram o trabalho de análise e interpretação. As principais limitações enfrentadas foram:

1. Falta de parâmetros para julgar a relação custo-benefício do programa.
2. Informações limitadas de contato com as organizações parceiras.

---

<sup>1</sup> Este teste serve para avaliar quantitativamente a relação entre o resultado de um experimento e a distribuição esperada para o fenômeno.

<sup>2</sup> A regressão logística é uma técnica estatística que tem como objetivo produzir, a partir de um conjunto de observações, um modelo que permita a predição de valores tomados por uma variável categórica.

<sup>3</sup> Rascunho 0 - É um Relatório preliminar, utilizado como base para um Documento final.

3. Lógica da pesquisa online em oito questões.

### **3. Metodologia norteadora do estudo meta-avaliativo**

Conforme definiu Leite (2012), durante um processo avaliativo, independentemente da área em que for desenvolvido, é preciso percorrer numerosas etapas ou procedimentos para que a avaliação seja realizada com qualidade, e os resultados sejam confiáveis e relevantes.

Quando o objeto de estudo da avaliação for uma outra avaliação, Schwandt (1989), afirmou que esse processo avaliativo, definido como uma meta-avaliação, é um método para a certificação da qualidade da avaliação e exige um conjunto de procedimentos, padrões e critérios para seu julgamento, ou seja, emitir uma nova avaliação sobre o estudo avaliativo.

Como o objetivo deste estudo é o de realizar uma Meta-Avaliação do Relatório de Avaliação Externa do Programa de Voluntariado do Instituto C&A, empregou-se como embasamento teórico o pensamento de Davidson (2005) que descreveu ser possível utilizar cinco critérios para meta-avaliar uma avaliação: a validade, a utilidade, a conduta, a credibilidade e os custos. A autora afirmou que:

Avaliações devem produzir conclusões válidas e justificáveis; ser úteis ao cliente e a outros públicos relevantes; ser conduzidas de uma maneira ética, legal, profissional e apropriada; ser digna de crédito para os públicos relevantes; e ser tão econômica, rápida e não obstrutiva quanto possível. (DAVIDSON, 2005 apud ELLIOT, 2011).

Dessa forma, o estudo pretende responder à questão meta-avaliativa:

Até que ponto o Relatório de Avaliação Externa do Programa de Voluntariado do Instituto C&A atende aos critérios estabelecidos por Davidson para aferir a qualidade de uma avaliação?

### **4. Análise e resultados**

Nesta parte do estudo são realizadas análises do conteúdo do Relatório, por meio de respostas às questões que contemplam cada um dos critérios estabelecidos por Davidson (2005), seguidas de conclusões formuladas pelos autores deste artigo.

Precisa apresentar cada critério antes do resultado da meta-avaliação. O leitor não tem o texto de Davidson para consultar.

➤ Critério de Validade

Diz respeito à relação entre as conclusões apresentadas pelo avaliador e sua justificativa, e utiliza tanto os fatos e dados coletados, como atribui valores ao julgar, por exemplo, a relevância desses dados. São os valores que determinam os critérios adotados pelo avaliador. É necessário, portanto, na meta-avaliação, verificar as fontes de dados que o avaliador utilizou e as associações feitas entre fatos e valores de modo a constatar o quanto as conclusões se justificam. (ELLIOT, 2011, p. 947).

Com relação à verificação se o Relatório cobre todas as fontes relevantes de valor, foi descrito no mesmo que o,

Programa de Voluntariado existe desde 1991, sendo um dos sete programas sociais atualmente implementados pelo Instituto C&A. Também é citado que o Programa procura estabelecer parcerias com diferentes organizações da sociedade civil presentes em seu contexto, possuidoras de caráter comunitário e que ofereçam educação para crianças e que possuam um pequeno número de escolas públicas e creches sob sua órbita de ação social. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 4).

O Documento ainda cita que “o Programa também contempla estratégias internas para mobilizar novos voluntários e prepará-los para a ação social” (INSTITUTO C&A, 2016, p. 4). Desse modo, pode-se inferir que foi atendido o critério de Validade, indicando que foram estabelecidos objetivos claros, quanto ao desenvolvimento do Programa Voluntariado salientando a importância no cumprimento das etapas e seu impacto social e empresarial.

Quanto ao fato de o Relatório cobrir compreensivamente processos, resultados e custos, foi observado que no período considerado pela avaliação, de 2013 a 2015, o Programa avaliado deve seguir as diretrizes estabelecidas em uma proposta técnica cujo objetivo foi o de atingir em seu impacto todas as partes interessadas no mesmo (*stakeholders*). Foram contemplados, também, os subsídios oriundos de empresas apoiadoras do Programa e as respectivas mobilização dos recursos disponibilizados (INSTITUTO C&A, 2016, p. 5).

Logo, o Relatório atendeu ao critério, por meio da descrição de cada etapa do processo avaliativo em que constam estes itens, que vão desde registros iniciais, até os custos realizados, expostos no Documento por meio de tabelas e gráficos.



Com referência a não inclusão de critérios irrelevantes ou ilícitos, foi observado no Relatório que:

O programa Voluntariado tem sido parte integrante dos valores da C&A (ou do seu DNA, conforme comumente declarado nas entrevistas) por 25 anos[...]"Ao avaliar até que ponto uma cultura de voluntariado pode ser considerada institucionalizada [...] e de um nível de permanência dentro da empresa, a seguinte evidência foi encontrada: o programa ganhou presença em praticamente todas as unidades da C&A nacionalmente (vide nota final nº 13), mobilizando os funcionários da empresa em todos os setores e níveis, e confirmando sua capilaridade na estrutura institucional. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 13).

Logo, o Relatório atendeu ao critério, porque baseou-se em valores institucionais, bem como, da cultura desenvolvida pela empresa, estando disponibilizado aos diversos grupos envolvidos neste processo.

No que se refere ao fato do Relatório incluir análises qualitativas e quantitativas que são apropriadas aos dados coletados, foi observado que:

A avaliação utilizou métodos qualitativos e quantitativos para coletar dados sobre o programa. No total, 234 pessoas foram envolvidas nesse trabalho. Os dados qualitativos foram coletados por meio de 57 entrevistas semiestruturadas, 32 grupos focais e 13 visitas a organizações parceiras. Os dados dos estudos de caso foram, então, usados para embasar o desenvolvimento de dois instrumentos de pesquisa quantitativa[...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 8).

Logo, o Relatório atendeu ao critério onde se localiza a coleta de dados realizada, o que é devidamente comprovado por meio de tabelas e gráficos apresentados no Documento e das análises subjetivas realizadas no mesmo.

Em relação ao estabelecimento, de forma clara, de que forma os dados coletados pelo processo avaliativo são interpretados, foi observado, foi observado no Relatório que:

A análise dos dados quantitativos envolveu testes do qui-quadrado para investigar até que ponto algumas variáveis eram independentes. Foi utilizada regressão logística, controlando algumas variáveis independentes, para avaliar se e como a probabilidade de atitudes ou avaliações específicas de interesse seria afetada e em que direção, positiva ou negativamente. Dados qualitativos coletados durante as visitas de campo foram registrados em planilhas ligadas às questões da avaliação. Foi realizada análise sistemática desses dados pela equipe de avaliação para buscar padrões e valores extremos. Essas informações foram, então, submetidas à tabulação cruzada com dados quantitativos

para apoiar conclusões referentes aos achados da avaliação[...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 9).

De tal modo, o Relatório atendeu ao critério de validade sobre a interpretação dos dados, pois o mesmo explica de uma forma detalhada as análises realizadas e as conclusões alcançadas.

Quanto ao fato do Relatório explicitar com clareza a procedência das conclusões avaliativas, sem a ocorrência de saltos lógicos ou “fumaça no espelho”, foram observados os seguintes aspectos, considerando-se os resultados alcançados:

1. A CULTURA DE VOLUNTARIADO NA EMPRESA: A Teoria da Mudança cria uma lógica linear por meio da qual o programa representa uma estratégia que irá promover uma cultura fortalecida de voluntariado na empresa. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 13).
2. VOLUNTÁRIOS: Os voluntários estão motivados a contribuir com a causa social do programa (Tabela 6), mas também veem o engajamento em torno da proposta como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 16).
3. SOBRE A ESTRATÉGIA: As atividades de mobilização interna, já proeminentes no ciclo anterior, subiram ainda mais durante o ciclo 2013-2015. Praticamente todas as unidades que responderam a pesquisa anual de monitoramento do programa registraram a realização de atividades de mobilização interna e o tempo médio gasto pelos funcionários em ações internas também aumentou. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 19).
4. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL: De forma geral, as organizações parceiras não têm uma visão positiva sobre as diferentes contribuições do programa para o acesso das crianças a uma educação de qualidade. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 24-25).

Assim, o Relatório atendeu ao critério, indicando que as conclusões foram devidamente analisadas, após a verificação criteriosa dos Documentos, Relatórios e demais fontes que enriqueceram as informações para a formulação das conclusões apresentadas.

No que se refere à inclusão de Recomendações Válidas no Documento, foi verificado a sua existência ou não e se o Documento apresentou bases suficientes para propô-las, permitindo o reconhecimento do potencial das mesmas caso sejam, de fato, implementadas.

Nesse ponto foi observado no Relatório que:

A C&A deveria reconhecer internamente todos os aspectos do fortalecimento dos funcionários e da empresa [...]. O programa deve se esforçar para oferecer oportunidades de ação social externa para o maior número possível de voluntários [...]. O programa precisa priorizar a estratégia do bazar em todas as organizações parceiras. [...] O programa precisa melhorar aspectos da formação dos voluntários de modo a mudar a abordagem voltada às atividades para uma que seja voltada aos resultados [...]. A empresa deveria, por meio do Comitê de Investimentos e dos conselheiros do programa, reconhecer a copropriedade do programa, o envolvimento na governança e na estratégia, e também incluir os resultados do programa na sua estratégia global de sustentabilidade [...]. A Teoria da Mudança do programa e a Proposta Técnica para o próximo ciclo precisam ser revisadas para refletir as pressões operacionais do negócio, visando estabelecer resultados e impactos esperados claros e realistas, particularmente com relação à ação e aos resultados esperados para as organizações comunitárias [...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 43-44).

Dessa forma, o Relatório atendeu ao critério, apresentando recomendações exequíveis e adequadas, verificáveis nos trechos mencionados, e em sus conteúdos referentes às recomendações gerais, que vão desde o fortalecimento do Programa até os impactos e resultados esperados com a aplicação da Teoria da Mudança.

➤ Critério de Utilidade

Uma avaliação precisa ser útil para aqueles que a encomendaram e que nela tem interesse. Assim, a utilidade de uma avaliação é determinada pela necessidade que determinado grupo de interessados possui em relação a seus resultados. (ELLIOT, 2011, p. 948).

Foi observado no Relatório que:

O programa apresenta clara relevância para o objetivo do pilar “Vidas Sustentáveis, que tem no engajamento dos funcionários uma das áreas focais [...]. A avaliação aponta a importância tanto da gestão do Instituto C&A quanto do envolvimento ativo da C&A (também sob nova política global) para garantir a sustentabilidade do programa e a cultura de voluntariado na empresa [...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 15).

Portanto, o Relatório atendeu ao critério da Utilidade, sendo claramente, identificado no trecho anteriormente transcrito, e em toda a transcrição do referido Documento, atentando para as questões da gestão, da sustentabilidade e da cultura na instituição do Programa.

➤ Critério de Conduta

É um critério mais aplicável ao processo da avaliação do que ao relatório completo e acabado. É durante o desenvolvimento do processo avaliativo que o meta-avaliador pode observar se padrões legais, éticos e profissionais, de adequação cultural e de não impedimento do próprio processo da avaliação foram respeitados pelo avaliador. (ELLIOT, 2011, p. 948).

De acordo com Davidson (2005), a conduta é o critério que consiste na observação pelo meta-avaliador se os padrões legais éticos e profissionais, de adequação cultural e de não impedimento do próprio processo da avaliação foram respeitados pelo avaliador. Considerando esses aspectos, consta no Relatório que:

A Teoria da Mudança cria uma lógica linear por meio da qual o programa representa uma estratégia que irá promover uma cultura fortalecida de voluntariado na empresa [...]. Essa participação social é entendida em um sentido amplo, incluindo a empresa e seus funcionários como parte da comunidade [...]. A empresa apresenta o programa para novos funcionários como parte do processo de integração e aloca horas do expediente deste colaborador para o engajamento no programa [...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 13).

Considerando o exposto, pode-se inferir que o Relatório atendeu, a abrangência das observações dos avaliadores quanto aos padrões legais éticos e profissionais de sua adequação cultural e de não impedimento no processo de avaliação, o que foi relatado em todo o Documento.

➤ Critério de Credibilidade

A obtenção de credibilidade para uma avaliação está diretamente relacionada à aceitação, por parte dos interessados, dos resultados e suas fontes, isto é, em que medida merecem crédito. (ELLIOT, 2011, p. 949).

Para Davidson (2005), os elementos fundamentais de credibilidade de uma avaliação são: familiaridade com o contexto; independência, imparcialidade, e/ou falta de conflito de interesse; e expertise (especialidade) em avaliação e na matéria sob investigação. Assim, pôde se constatar no Documento, os trechos a seguir transcritos:

A definição mais ampla de voluntariado interno/externo que existe dentro da empresa tornou-se uma forma de manter a mobilização interna constante, assim como de oferecer uma gama de oportunidades

de engajamento no programa e todos os funcionários que desejam apoiar uma causa social [...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 12).

O principal argumento para essa visão é que o Instituto C&A confere legitimidade ao programa externamente, reforçando seus valores sociais e qualidade técnica [...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 15).

Desafios do Programa: Pressões internas das operações do negócio que limitam os níveis de engajamento externo dos voluntários, as oportunidades de formação e os resultados na comunidade; Ausência de critérios e acordo para parcerias com organizações locais; Introdução de estratégias complexas de fortalecimento institucional como parte da ação esperada dos voluntários; A formação de voluntários combina diferentes estratégias, mas tem capacidade limitada para melhorar as habilidades dos voluntários a serem empregadas nas organizações parceiras [...]. (INSTITUTO C&A, 2016, p. 41-42).

Logo, em referência ao critério Credibilidade, o Relatório atendeu a questão de familiaridade com o contexto sobre o Programa do Voluntariado no Instituto C&A, havendo imparcialidade quanto a seus interesses, dado que em alguns pontos do Documento são apresentadas questões positivas e negativas, sugeridas algumas recomendações. Quanto a especialidade em avaliação, constatou-se que foi realizada por um grupo de avaliadores do MOVE – Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social, possuidor de *expertise* no assunto.

#### ➤ Critério de Custos

Uma avaliação sempre inclui diferentes tipos de custo. No caso de avaliações encomendadas, a prestação de contas, a relevância das despesas, o pagamento dos avaliadores e de outros itens fazem parte de uma equação em que se deseja saber se os resultados valem o que custaram. É uma relação custo-benefício que se procura e deve ser equilibrada. (ELLIOT, 2011, p. 949-950).

Na linha de pensamento proposta por Davidson (2005), no caso de avaliações encomendadas, a prestação de contas, a relevância de despesas, o pagamento dos avaliadores e de outros itens fazem parte de uma equação em que se deseja saber se os resultados valem o que custaram. Neste aspecto, consta no Relatório que:

O orçamento do Instituto C&A para o programa em 2015 (US\$ 15.148,62) foi dividido pelo número total de voluntários 56 do programa, o custo per capita foi de US\$ 324 por voluntário naquele ano [...]. Este valor é semelhante ao salário mensal médio de um funcionário (US\$ 363,00). Quando as organizações parceiras são incluídas, o custo por organização

em 2015 foi de U\$ 6.083 (com base em um universo de 134 organizações [...]). (INSTITUTO C&A, 2016, p. 39).

Logo, o Relatório atendeu a este critério, tendo sido realizada uma demonstração financeira dos recursos destinados ao Programa de Voluntariado do Instituto C&A, apesar da observação feita em relação a falta de parâmetros externos de outros programas brasileiros de voluntariado empresarial.

De acordo com os resultados obtidos nas análises realizadas, o Quadro 1 apresenta os resultados gerais desta meta-avaliação, considerando seu atendimento ou não.

Quadro 1 - Atendimento da Meta-avaliação aos dos critérios estabelecidos por Davidson

<b>Crítérios</b>	<b>Aspectos Considerados</b>	<b>Atendimento</b>
Validade	O Relatório cobre todas as fontes relevantes de valor.	<b>Sim</b>
	Cobre compreensivamente processo, resultado e custo.	<b>Sim</b>
	Não inclui critérios irrelevantes ou ilícitos.	<b>Sim</b>
	Inclui análises qualitativas e quantitativas que são apropriadas aos dados coletados.	<b>Sim</b>
	Estabelece claramente como os dados são interpretados.	<b>Sim</b>
	Explicita com clareza a procedência das conclusões avaliativas (nada de saltos lógicos ou “fumaça no espelho”).	<b>Sim</b>
	Inclui recomendações válidas (se existirem, ou seja, a base suficiente para propô-las e permite reconhecer que elas vão funcionar se forem implementadas.	<b>Sim</b>
Utilidade	A Utilidade é o critério que demonstra que uma avaliação precisa ser útil para aqueles que a encomendaram e que nela tem interesse.	<b>Sim</b>
Conduta	A conduta é o critério que consiste na observação pelo meta-avaliador se os padrões legais éticos e profissionais, de adequação cultural e de não impedimento do próprio processo da avaliação foram respeitados pelo avaliador.	<b>Sim</b>
Credibilidade	Os elementos fundamentais de credibilidade de uma avaliação são: “a) familiaridade com o contexto; b) independência, imparcialidade, e/ou falta de conflito de interesse; e c) expertise (especialidade) em avaliação e na matéria sob investigação.	<b>Sim</b>
Custos	No caso de avaliações encomendadas, a prestação de contas, a relevância de despesas, o pagamento dos avaliadores e de outros itens fazem parte de uma equação em que se deseja saber se os resultados valem o que custaram.	<b>Sim</b>

Fonte: Os autores (2018).

## **5. Considerações finais**

Em função das análises realizadas no Relatório meta-avaliado, pode-se inferir que o Documento atendeu de forma plena o que determinam os critérios de Validade, Utilidade, Conduta, Credibilidade e Custos propostos por Davidson (2005).

Identificou-se no Documento meta-avaliado que foram contempladas pela avaliação realizada recomendações relevantes e necessárias. Assim, o processo avaliativo desenvolvido pelo órgão avaliador, o grupo MOVE - Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social, pode ser classificado como sendo possuidor de boa qualidade no que se refere ao atendimento aos critérios estabelecidos por Davidson para uma avaliação de qualidade.

No entanto, em face do exposto nesta meta-avaliação, recomenda-se ao órgão avaliador, no sentido de impor possíveis melhorias em sua avaliação, que:

- a) Faça uma maior divulgação do Programa de Voluntariado nos canais de mídia, com acesso fácil para todos.
- b) Seja revisado o conjunto de dados sobre os parceiros, pois existem observações a respeito da inexatidão de seu quantitativo.
- c) Desenvolva sugestões que gerem novas estratégias para captação de novos, e mais, parceiros para o Programa.

## Referências

- BLOG DA COMPANHIA DO RISO. Voluntariado no Brasil: você sabe quando surgiu?. *Revista Integração*, Foz do Iguaçu, 2010. Disponível em: <<https://blogciadoriso.wordpress.com/2010/10/25/voluntariado-no-brasil-voce-sabe-como-e-quando-surgiu-iihh-ate-rimou/>>. Acesso em: 13 jul. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CARVALHO, S. N. de; COSTA, V. da. *Problemas da análise de políticas públicas: formulação, implementação e avaliação*. REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 10., 1986, Campos do Jordão. *Trabalhos apresentados...* Campos do Jordão: ANPOCS, 1986.
- CARVALHO, S. N. de. Avaliação de Programas Sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. *Perspectiva*, São Paulo v. 17, n. 3/4. São Paulo, jul./dez. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392003000300019](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000300019)>. Acesso em: 13 jun. 2018.
- ELLIOT, L. G. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. *Ensaio: aval. pol. publ. em educ.* Rio de Janeiro, v. 10, n. 73, p. 941-963, out./dez. 2011.
- ELLIOT, L. et al. *Instrumentos de avaliação*, caminhos para a construção e validação. Editora WAK, Rio de Janeiro, 2012.
- GEUS, A. de. O segredo da longevidade das empresas. *Janela na web*. [S.l., 200?]. Disponível em: <[www.janelaweb.com/management/longevidade.html](http://www.janelaweb.com/management/longevidade.html)>. Acesso em: 15 mar. 2006.
- INSTITUTO C&A. *Relatório Anual*. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.institutocea.org.br/impact/results-learning/avaliacao-do-programa-voluntariado-do-instituto-c/>>. Acesso em: 6 maio 2018.
- JANNUZZI, P. de M. Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem realiza. *Estudos em Avaliação Educacional*. Rio de Janeiro, v. 25, n. 58, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/clacu/Downloads/2916-11323-2-PB.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2018.
- LIMA, A. J. F. de S.; BARELI, P. A importância social do desenvolvimento do trabalho voluntário. *Ética Empresarial*, São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.eticaempresarial.com.br/imagens\\_arquivos/artigos/file/monografias/artigo\\_voluntariado.pdf](http://www.eticaempresarial.com.br/imagens_arquivos/artigos/file/monografias/artigo_voluntariado.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2018.
- MACDAVID, J.; HAWTHORN, L. *Program evaluation and performance measurement: an introduction to practice*. Califórnia, US: Sage, 2006.



MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MORCERF, S. de O. *Uma ferramenta estratégica de gestão: o estudo de caso de empresas do setor siderúrgico*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp140599.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2018.

PATROCÍNIO, B. A. do. *A Institucionalização da responsabilidade social corporativa na indústria farmacêutica*. 156 f. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/19079/19079\\_3](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/19079/19079_3)>. Acesso em: 31 maio 2018.

SERAPIONI, M. Conceitos e métodos para a avaliação de programas sociais e políticas públicas, *Sociologia*, Porto. v. 31, p. 59-80, 2016. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/14275.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2018.  
TOMEI, P. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./nov. 1984.

TOMEI, P. Responsabilidade Social de Empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./nov., 1984.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. L.; FITZPATRICK, J. R. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

XAVIER, A. de A. et al. O Relatório Final de Avaliação do Projeto Futebol e Cidadania da Associação de Apoio à criança em risco (ACER): um estudo meta-avaliativo, Fundamentos teóricos e metodológicos da avaliação. SEMINÁRIO DE MODELOS E EXPERIÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS, PROGRAMAS E PROJETOS, 6., 2017. Recife; SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, 4., 2017. Recife. *Avaliação de políticas públicas em tempos de crises e desafios: anais...* Recife: SEMEAP, 2017.

Recebido em: 18/05/2018

Aceito para publicação em: 05/10/2018

## The External Evaluation Report on the C&A Institute Volunteer Program: a meta-evaluative study

### Abstract

This article presents a meta-evaluation of the External Evaluation Report of the C & A Institute's Volunteer Program in the area of Social and Corporate Responsibility, whose company operates in the retail sector of apparel and footwear in the area of Social and Corporate Responsibility of a company, and in which the object was produced carried out in the period between 2013-2015. Davidson's (2005) criteria composed by validity, utility, conduct, credibility and costs were used as references, and in their applicability in the meta-evaluative context, they reached their objectives and obtained good results. However, due to the conclusions and recommendations presented, the observations indicated were taken into account with the intention of contributing to the improvement of the report and indicating the adjustments that should be implemented in order to improve the level of the meta-evaluation carried out.

**Keywords:** Meta-evaluation. Program evaluation. Volunteering. Social and Corporate Responsibility.

## El Informe de Evaluación Externa del Programa Voluntariado del Instituto C&A: un estudio metaevaluativo

### Resumen

Este artículo presenta una metaevaluación en el Informe de Evaluación Externa del Programa de Voluntariado del Instituto C&A, en el área de Responsabilidad Social y Empresarial, cuya empresa opera en el sector minorista de vestuario y calzado, en el sector de Responsabilidad Social y Empresarial de una empresa, y cuyo objeto produjo este documento durante el período comprendido entre 2013-2015. Se utilizaron como referencias los criterios de la autora Davidson (2005): validez, utilidad, conducta, credibilidad y costes, y en su aplicabilidad en el contexto metaevaluativo, alcanzaron sus objetivos y obtuvieron buenos resultados. Sin embargo, debido a las conclusiones y recomendaciones presentadas, se tuvieron en cuenta las observaciones indicadas, con el

objetivo de contribuir a la mejora del Informe y señalar los ajustes que deben aplicarse para mejorar el nivel de la metaevaluación realizada.

**Palabras clave:** Metaevaluación. Evaluación de Programas. Voluntariado. Responsabilidade Social y Empresarial.