



Abordagens e práticas da avaliação de iniciativas sociais no Brasil

A perspectiva dos profissionais que atuam na área

Relatório de resultados
(Novembro de 2012)

Instituto Fonte
Fundação Itaú Social
Instituto Paulo Montenegro
IBOPE Inteligência



Abordagens e práticas de avaliação de iniciativas sociais no Brasil

Sumário

Histórico, contexto e objetivos da pesquisa

Slíde 3

Metodologia

Slíde 6

Resultados

1) Perfil dos profissionais que atuam com avaliação

Slíde 12

2) Articulação em rede de profissionais que atuam com avaliação

Slíde 31

3) Abordagens e práticas de avaliação existentes (preliminares)

Slíde 47

A situação do campo da avaliação

Slíde 53

Ficha Técnica

Slíde 54

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito da parceria entre Instituto Fonte e Fundação Itaú Social orientada para o **fortalecimento da prática de avaliação de iniciativas sociais no Brasil.**

Dentro deste escopo, a parceria realiza, entre outras ações, **pesquisas visando a compreensão do funcionamento do campo.** Dessa forma, gera subsídios para poder atuar de forma estratégica no fortalecimento da avaliação.

- Em 2008, foi feita uma pesquisa com investidores de iniciativas sociais, que indicou uma **baixa formalização dos processos de avaliação realizados pelos investidores;**
- Em 2008 foi também feito um levantamento de Dissertações e Teses relacionadas ao tema da avaliação, que **evidenciou a escassez de produção teórica sobre o tema;**



Histórico/Contexto

A partir de 2009, o Instituto Paulo Montenegro e o IBOPE Inteligência integraram o esforço para a realização das pesquisas

- Em 2009 foi realizada uma pesquisa com ONGs, **que mapeou as principais concepções e um panorama das práticas das ONGs no Brasil.**
- Em 2011 iniciou-se uma pesquisa sobre as práticas e abordagens de avaliação, a partir da perspectiva dos **profissionais que atuam no campo.**





Objetivos da pesquisa “Práticas e abordagens de avaliação de iniciativas sociais no Brasil”

Este estudo, iniciado em 2011, tem como objetivos:

- ✓ **Mapear as práticas e abordagens presentes** no campo da avaliação
- ✓ **Colher leituras estratégicas sobre o campo da avaliação** de iniciativas sociais no Brasil, possíveis desafios e oportunidades para o seu desenvolvimento.

A perspectiva escolhida para abordar as práticas do campo foi o estudo das **práticas dos profissionais** que atuam com avaliação*.

*Nesta apresentação, os profissionais que atuam com avaliação serão chamados eventualmente de “profissionais que atuam com avaliação” ou “avaliadores” como sinônimos. Não compreendemos que o avaliador seja o único “que faz a avaliação”, mas o profissional que lidera ou apoia as organizações a realizarem-na.



Metodologia

Primeira Fase (2011)

✓ **Objetivos específicos:**

- ✓ Construir um perfil dos avaliadores
- ✓ Identificar concepções e posturas
- ✓ Mapear a rede de avaliadores para subsidiar a construção de um painel de informantes-chave para a 2ª fase

✓ **Pesquisa:** Quantitativa

✓ **Técnica de coleta de dados:** entrevistas via CATI (Computer Assisted Telephone Interview)

Segunda fase (2012)

✓ **Objetivo específico:** Caracterizar abordagens e práticas de avaliação de iniciativas sociais

✓ **Pesquisa:** Qualitativa

✓ **Técnica de coleta de dados:** entrevistas em profundidade

✓ **Público alvo:** profissionais que atuam com avaliação de iniciativas sociais.

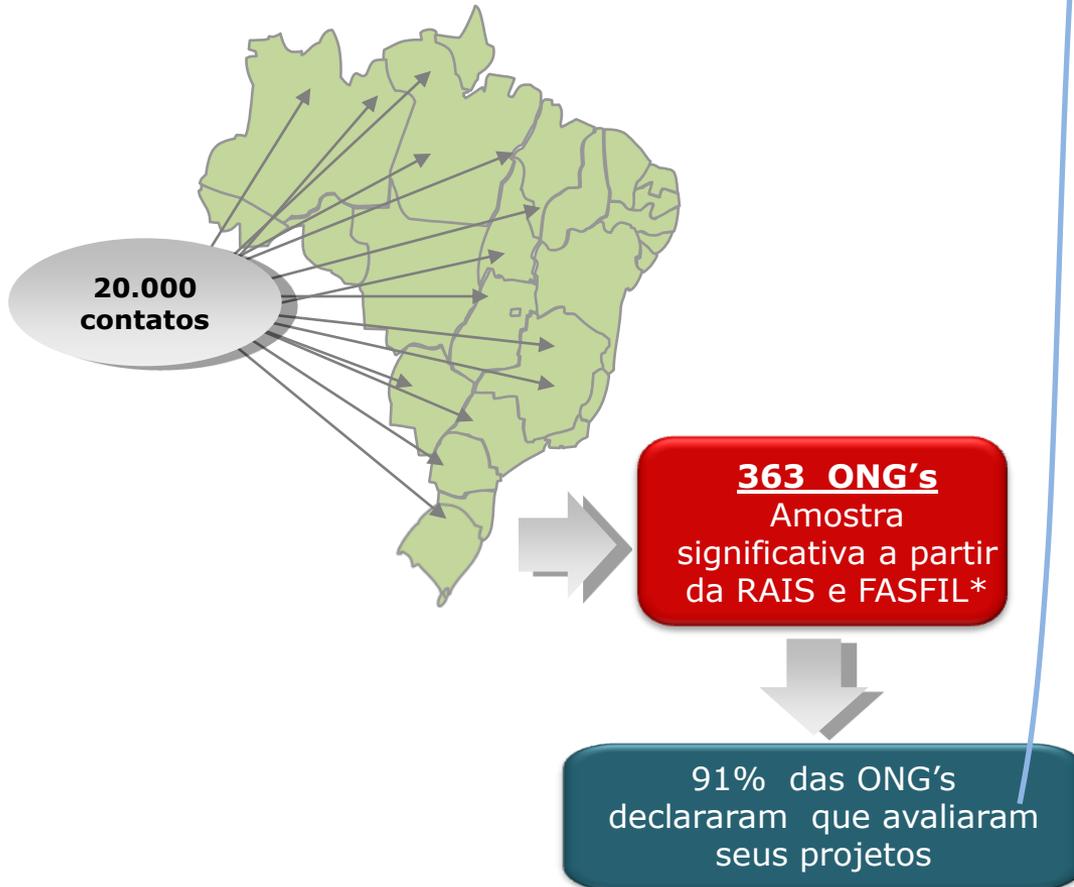
✓ **Abrangência geográfica:** Brasil

Metodologia 1ª fase

Pesquisa de 2009

Práticas e concepções das ONGs

Cadastro nacional de organizações privadas mas sem fins lucrativos:



Pesquisa de 2011

Abordagens e práticas de avaliação

91% das ONG's declararam que avaliaram seus projetos - parte com avaliadores externos



Estas organizações foram contatadas para indicar os profissionais que prestam assessoria para a avaliação de suas iniciativas. Este profissionais poderiam ser internos ou externos à organização.

*RAIS (Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho e Emprego) e FASFIL (Pesquisa sobre Fundações e Associações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil, desenvolvida a partir da parceria entre Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE).

- As indicações das ONGs produziram uma lista inicial com 174 nomes avaliadores;
- A primeira rodada com avaliadores, porém, produziu apenas 147 indicações das quais 120 novos nomes. Dos entrevistados, 42% não indicou nenhum outro avaliador.
- Na 2ª rodada, dos 120 novos nomes, apenas 37 responderam à pesquisa, apesar de diversas tentativas de contato e das estratégias complementares implementadas.

	1a rodada	2ª rodada
Cadastro original	174	120
Número de respondentes	131	37
Total de indicações	147	58
Nenhuma indicação	42%	11%
Média de indicações	1,9	1,75
Novos nomes	120	54
Total de questionários completos		133

Verificou-se que este é um público com pouca disponibilidade e de difícil acesso.



Questão que emergiu da fase de coleta: Os avaliadores não indicaram muitos pares... esse baixo número de indicações seria uma característica da rede (pouco articulada)? Ou uma tendência dos profissionais a reterem a informação (proteção de mercado)?

- A partir da análise da rede de avaliadores construída na 1ª fase, foram identificados 16 entrevistados, utilizando-se os seguintes critérios:
 - **Relevância**: Profissionais referência para a rede ou para grupos específicos;
 - **Heterogeneidade**: Profissionais de diferentes abordagens ou provenientes de diferentes setores da rede.
- Foram realizadas **entrevistas em profundidade** que abordaram:
 - *A formação e a trajetória profissional* de cada entrevistado no campo da avaliação, assim como pessoas e textos que o influenciaram;
 - *A prática em avaliação* de iniciativas sociais, a partir da exposição detalhada de um ou mais casos concretos;
 - *Valores, princípios e premissas* sobre a prática da avaliação de iniciativas sociais e critérios de qualidade.
 - *A articulação* com outros profissionais que atuam no campo, e;
 - *O olhar sobre o campo*, desafios presentes e oportunidades.



Resultados

- 1) Perfil dos profissionais que atuam com avaliação***
- 2) Articulação em rede de profissionais que atuam com avaliação***
- 3) Abordagens e práticas de avaliação existentes (preliminares)***



Resultados

- 1) Perfil dos profissionais que atuam com avaliação***

Perfil (%)

Idade

18 a 35 anos 36

36 a 55 anos 47

56 a 64 anos 14

65 a 75 anos 3

75 ou mais 1

Média: 42

Escolaridade

Pós-graduado/
Mestrado/ Doutorado 65

Tem nível sup./
faculdade completo 26

Tem nível sup./
faculdade incompleto 8

Tem o colegial/ ens.
médio completo 1

Sexo



■ Masculino ■ Feminino

**De forma geral encontramos um perfil
+ feminino e com média de 42 anos
de idade e alta escolaridade**

Perfil dos profissionais que atuam com avaliação(%)

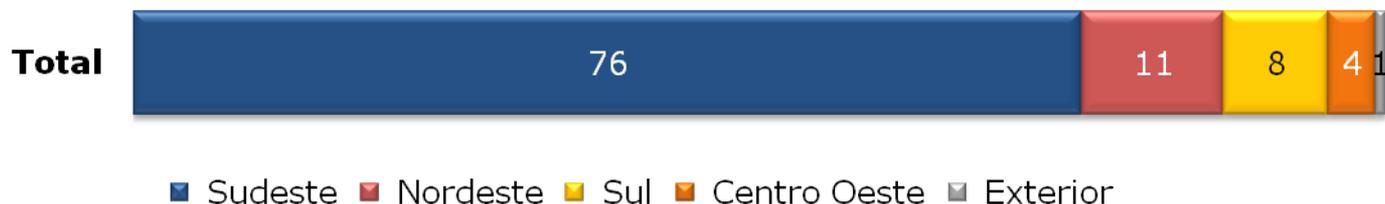
Área de formação



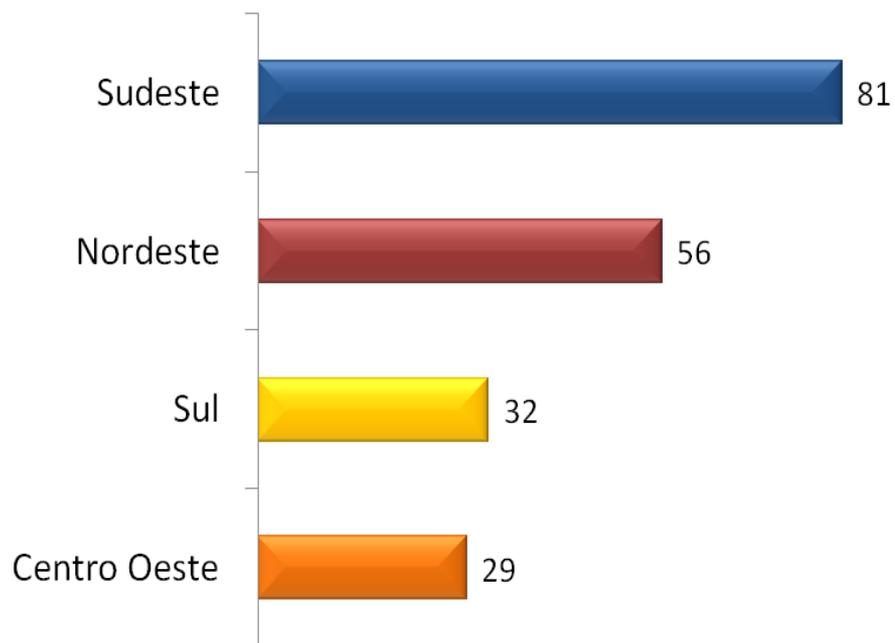
A grande diversidade de áreas de formação indica que não existe um padrão de formação/área entre os profissionais que atuam com avaliação e fortalece seu caráter transdisciplinar.



Região onde mora (%)



Região onde os projetos são realizados (%)



Maior parte mora e trabalha
com projetos na região
sudeste

P18C. Em qual das seguintes regiões o sr (a) mora atualmente? (RU)

P18B. Em quais das seguintes regiões estão os projetos realizados?

Base: Amostra (133)

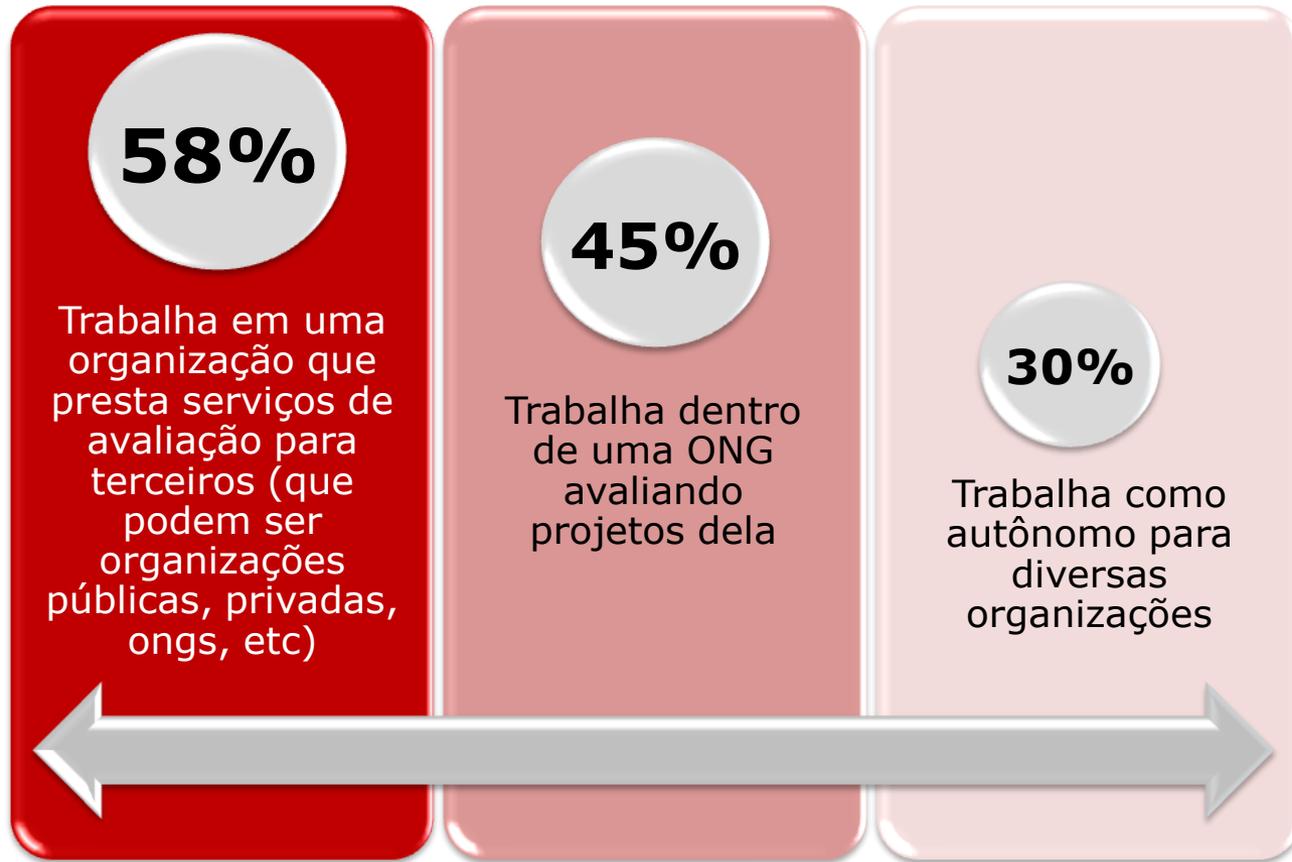
Trabalha atualmente para (%) - (Resp. Múltipla)



Maiores demandantes são as ONGs, em um segundo patamar empresas privadas e organizações públicas. Esse dado deve estar também relacionado à origem das indicações iniciais da nossa amostra: as ONGs.

Forma de atuação profissional (RM)

(%)



Base: Amostra (133)

6b. Agora eu vou ler algumas formas de atuação profissional e gostaria de saber qual delas se encaixa melhor ao seu perfil, ok?



Trabalho em equipe ou sozinho (%) RU

Costuma Trabalhar...



Tempo de experiência em avaliação de projetos sociais

**Média em
anos:
9 anos**

Base Amostra: Total (133)

8. Agora pensando especificamente em **AValiação de projetos ou programas sociais**, não considerando eventuais interrupções, há quantos anos o sr (a) trabalha com a avaliação?

6c. E o sr (a) costuma trabalhar sozinho, com outros profissionais ou ambos?

Áreas de atuação dos avaliadores



Principal área de atuação dos avaliadores é Educação, o que coincide com a principal área de atuação das ONGs

O alto índice de multiplicidade indica uma atuação dos avaliadores em diversas áreas.

Base: Amostra (133)

Metodologias/abordagens utilizadas (%)

A pergunta sobre abordagens ou métodos preferidos para trabalhar gerou um conjunto muito heterogêneo de classificações e uma dispersão grande dos dados.

Exemplos de respostas foram: metodologias quanti, metodologias quali, Quadro Lógico, avaliação participativa, Grupos focais, Questionários, etc

Os dados indicam a ausência de um marco conceitual comum para "categorizar" essas abordagens, o que ficou projetado para a próxima fase da pesquisa..

69%

Declaram que não descartam nenhuma metodologia

Base: Amostra (133)

10a. E existe alguma metodologia/abordagem/modelo que o sr (a) não considera válida como referência para realizar avaliações de programas ou projetos sociais?

Atividades com envolvimento pessoal (RM)

O envolvimento da figura do avaliador é alto em todas as atividades de planejamento e análise, sendo menor na realização da coleta de informações.

Há mais envolvimento do avaliador na realização de avaliações (atuação direta) do que em disseminação (formações, pesquisas sobre avaliação).

Índice de multiplicidade 14,7



Base: Amostra (133)

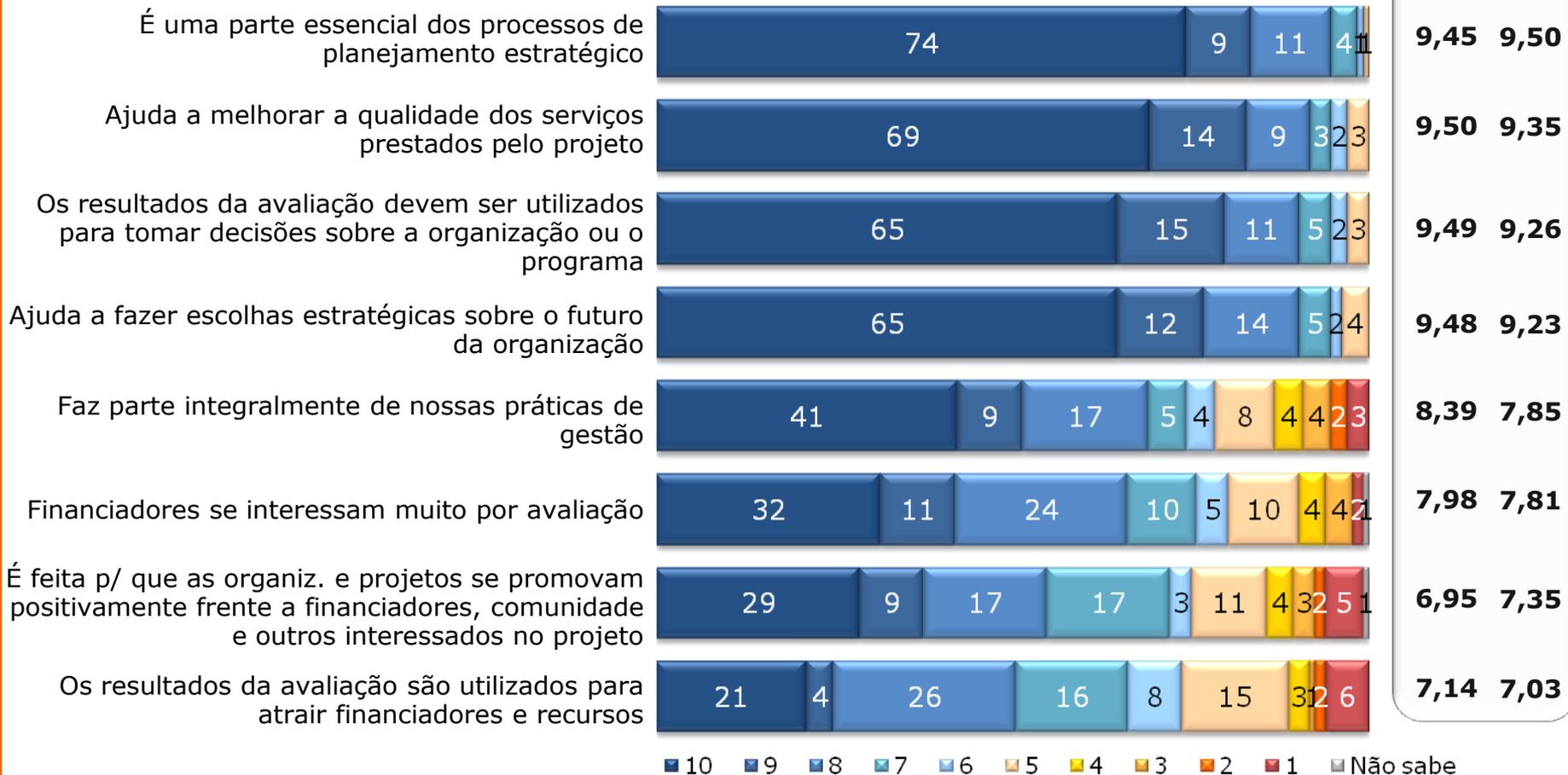
13. Pensando agora no processo de avaliação de projetos ou programas sociais, quais atividades **(QUE EU VOU LER)** o sr (a) se envolve pessoalmente?

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

Atributos positivos sobre avaliação

(%)

De forma geral os resultados dos avaliadores estão muito alinhados com a avaliação feitas pelas ONGs em 2009...



Concorda totalmente



Discorda totalmente

Base: Amostra (133) - 2011

Base: Amostra (363) - 2009

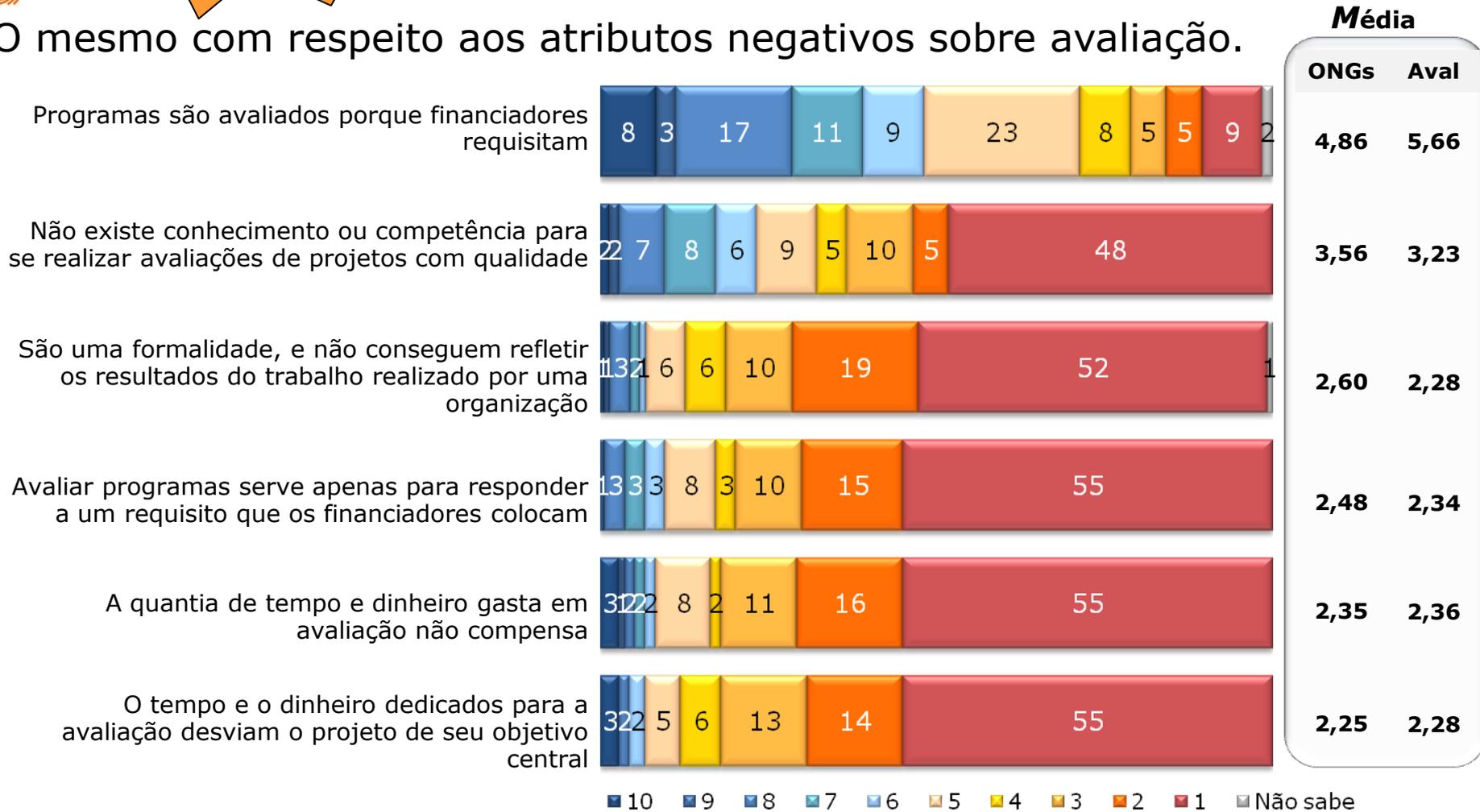
14. Gostaríamos de saber o que você PENSA sobre avaliação. Apresentamos a seguir uma série de frases para que você aponte o quanto concorda ou discorda com cada uma delas. Para isto pense em uma escala de 1 até 10, onde 1 significa que você "Discorda totalmente" da frase e 10 significa que "Concorda totalmente" com a frase. Você também pode utilizar qualquer número entre 1 e 10 para expressar a sua opinião.

Atributos **negativos** sobre avaliação

(%)

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

O mesmo com respeito aos atributos negativos sobre avaliação.



10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Não sabe



Concorda totalmente

Discorda totalmente

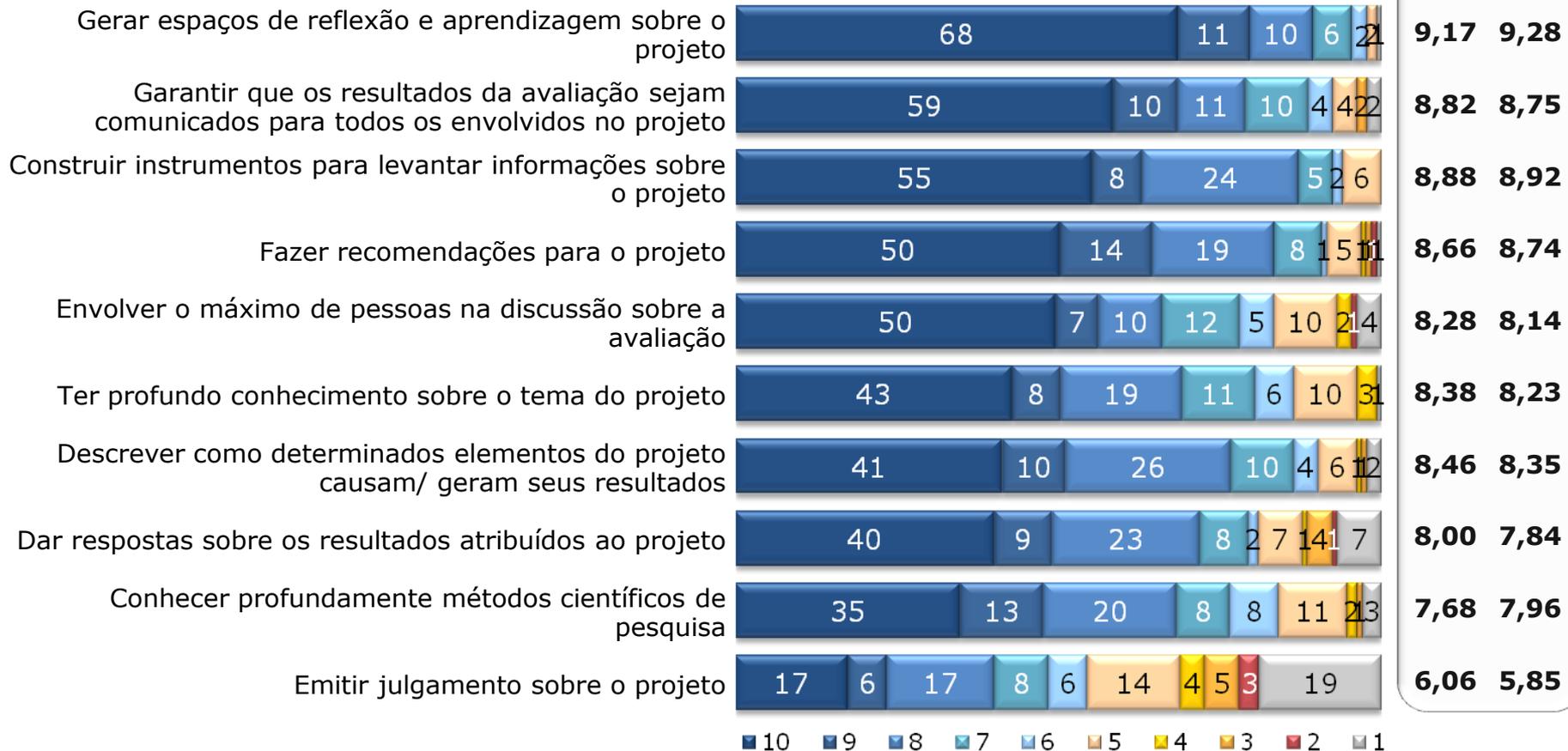
Base: Amostra (133) - 2011
Base: Amostra (363) - 2009

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

E qual o papel do avaliador?

(%)

De forma geral os resultados com relação ao papel do avaliador também estão alinhados.



Concorda totalmente

Discorda totalmente

Base: Amostra (133) - 2011

Base: Amostra (363) - 2009

15. A seguir temos uma série de frases sobre o **papel do (a) avaliador (a)** e gostaríamos que você apontasse o quanto concorda ou discorda com cada uma delas. Para isto pense em uma escala de 1 até 10, onde 1 significa que você "Discorda totalmente" da frase e 10 significa que "Concorda totalmente" com a frase. Você pode também utilizar qualquer número entre 1 e 10 para expressar a sua opinião.



Atributos sobre avaliação

- De forma geral, a perspectiva dos profissionais sobre os atributos positivos da avaliação estiveram alinhados com a das ONGs.
- Também com relação aos atributos negativos.

E qual o papel do avaliador?

De forma geral os resultados com relação às concepções sobre o papel do avaliador das ONGs e dos profissionais também estiveram alinhadas, como:

- Atribuição de sua responsabilidade na qualidade técnica da investigação;
- Atribuição de sua responsabilidade na construção de espaços de aprendizagem e reflexão no projeto.

Apesar dessa predisposição positiva e do alinhamento geral, que tendências específicas dentro dos grupos podemos observar?

Posturas dos profissionais com relação à avaliação (Análise fatorial & Cluster)

Permite identificar grupos (clusters) com visões e atitudes comuns e, ao mesmo tempo, diferenciadas dos demais grupos da amostra

Avaliação como desperdício de tempo/ recurso e obrigação formal

As avaliações de projetos são uma formalidade, e não conseguem refletir os resultados do trabalho realizado por uma organização.

Programas são avaliados porque financiadores requisitam.

A quantia de tempo e dinheiro gasta em avaliação não compensa.

Avaliar programas serve apenas para responder a um requisito que os financiadores colocam.

O tempo e o dinheiro dedicados para a avaliação desviam o projeto de seu objetivo central.

23%

Avaliação como ferramenta de promoção dos projetos

A avaliação é feita para que as organizações e projetos se promovam positivamente frente a financiadores, comunidade e outros interessados no projeto.

Avaliação faz parte integralmente de nossas práticas de gestão.

Financiadores se interessam muito por avaliação.

Os resultados da avaliação são utilizados para atrair financiadores e recursos.

27%

Avaliação como ferramenta estratégica

Os resultados da avaliação devem ser utilizados para tomar decisões sobre a organização ou o programa.

A avaliação ajuda a fazer escolhas estratégicas sobre o futuro da organização.

Avaliação ajuda a melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo projeto.

26%

Avaliação como um ideal ainda não alcançado

A avaliação é uma parte essencial dos processos de planejamento estratégico.

Não existe conhecimento ou competência para se realizar avaliações de projetos com qualidade.

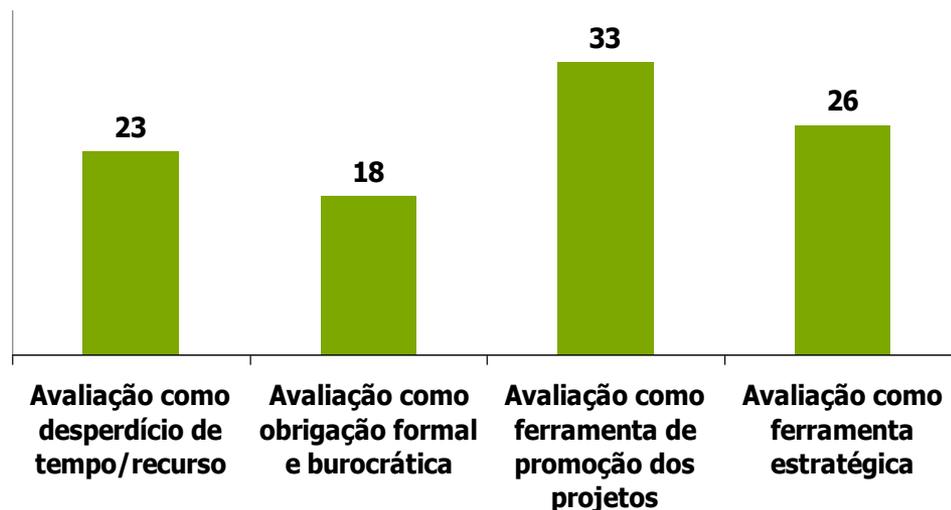
24%

Posturas com relação à avaliação

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

- Como na pesquisa com ONGs, a análise fatorial e de cluster sobre os atributos revela posturas mais negativas e outras posturas mais positivas com relação à avaliação.
- Nos dois casos, o **maior grupo** acredita na avaliação especialmente como uma ferramenta de **promoção dos projetos**.
- Nos dois casos há um grupo que enxerga a avaliação como **ferramenta estratégica**.
- No caso dos profissionais que atuam com avaliação, há ainda um grupo que carrega certa idealização com relação à avaliação, pois a vê tanto como uma ferramenta estratégica, porém que “poucos” possuem capacidade para conduzir.

Dados da pesquisa com ONGs, 2009



Desafios enfrentados na avaliação (%)

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

ONGs (2009)



Avaliadores (2011)



Os profissionais envolvidos diretamente na avaliação reportam mais desafios quando comparamos os resultados declarados pelas ONGs

Base: Amostra (133) - 2011

Base: Amostra (363) - 2009

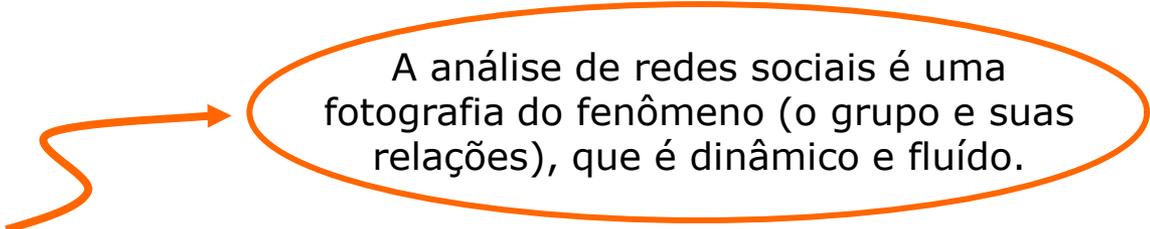
16. Quais são as principais dificuldades encontradas nos processos de avaliação?



Resultados

2) Articulação em rede de profissionais que atuam com avaliação

- ✓ Esta análise foi realizada, principalmente, pelo Instituto Fonte com assessoria de Thais Pavez, especialista em análise de redes sociais.



A análise de redes sociais é uma fotografia do fenômeno (o grupo e suas relações), que é dinâmico e fluído.

Rede social : Conjunto finito de atores e a relação ou relações definidas entre eles. Para estudar a realidade, fazemos um exercício de “recortar” aqueles aspectos que interessam ao estudo. Neste caso, nosso objeto é a rede de avaliadores no país. Portanto, procuramos identificar os atores e a relações entre eles dentro do campo da avaliação.

Sociograma: representação gráfica da rede social em estudo. Está constituída por pontos, que representam atores, e líneas que representam as conexões entre esses

Ator/Nós e passos: os pontos na rede são chamados “nós” e as líneas “passos”. Atores podem ser indivíduos, grupos ou organizações de um determinado campo social.

Grupo e subgrupos: por meio de técnicas estatísticas ou observação do sociograma é possível identificar grupos dentro da rede, ou seja, atores conectados entre si. Entretanto, é necessário uma pesquisa qualitativa para verificar se a formação gráfica observada é um grupo social (com características compartilhadas).

Componentes: as redes sociais são, geralmente, constituídas por mais de um componente. Ou seja, regiões da rede conectados entre sí , podendo representar um grupo ou uma formação mais agregada de atores

Características da rede: são os aspectos gerais de uma rede social ou “variáveis básicas”. Relatam características de seu tamanho, densidade e coesão.



A metodologia do trabalho foi organizada a partir das seguintes questões:

Como é a rede?

Quem são seus atores relevantes?

E, então, quais critérios podem ser utilizados para a seleção de informantes-chave?



Como é a rede?

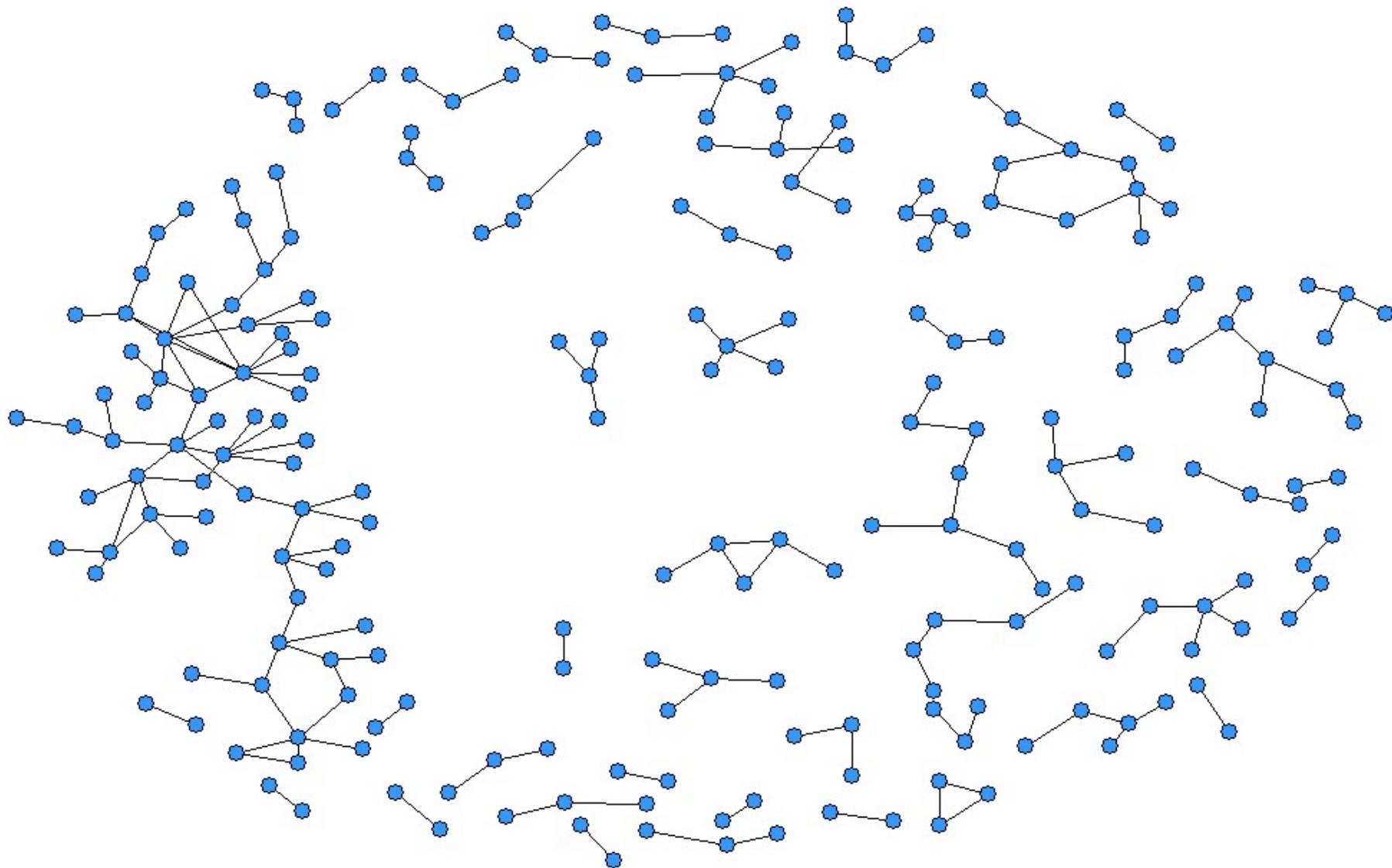


Variáveis básicas

Respondemos essa pergunta apresentando um quadro com as características ou variáveis básicas da rede de avaliadores:

- **Tamanho:** apresenta o número de atores (neste caso, indivíduos) que fazem parte da rede
- **Densidade:** apresenta um número de conexões ou vínculos entre atores em relação ao seu potencial (se todos os caminhos ou vínculos possíveis existissem). A densidade é uma medida geral, ou seja, para toda a rede. Entretanto, a densidade não é necessariamente homogênea no interior da rede. Podem existir regiões ou áreas específicas da rede mais densas que outra. O total de vínculos pode estar disperso ou concentrado em certas regiões ou grupos. Por isso, é importante para compreender a rede, realizar uma observação gráfica (do sociograma) além da análise dessas variáveis.
- **Distância:** as conexões da rede são chamadas de “passos” na metodologia de análise de redes sociais. Quanto mais passos um ator A está do ator B, mais relações o ator A deve dinamizar para se conectar a B, portanto, a distância social é maior.
- **Observação do sociograma:** observam-se os distintos componentes da rede a fim de identificar onde há maior concentração de vínculos e quem são os atores que constituem os distintos grupos ou componentes

Como é a rede*?



*Atores que foram indicados pelas ONGs, mas não apresentaram nenhuma conexão com outros membros da rede (n=46) não estão representados aqui.

Dados descritivos da rede

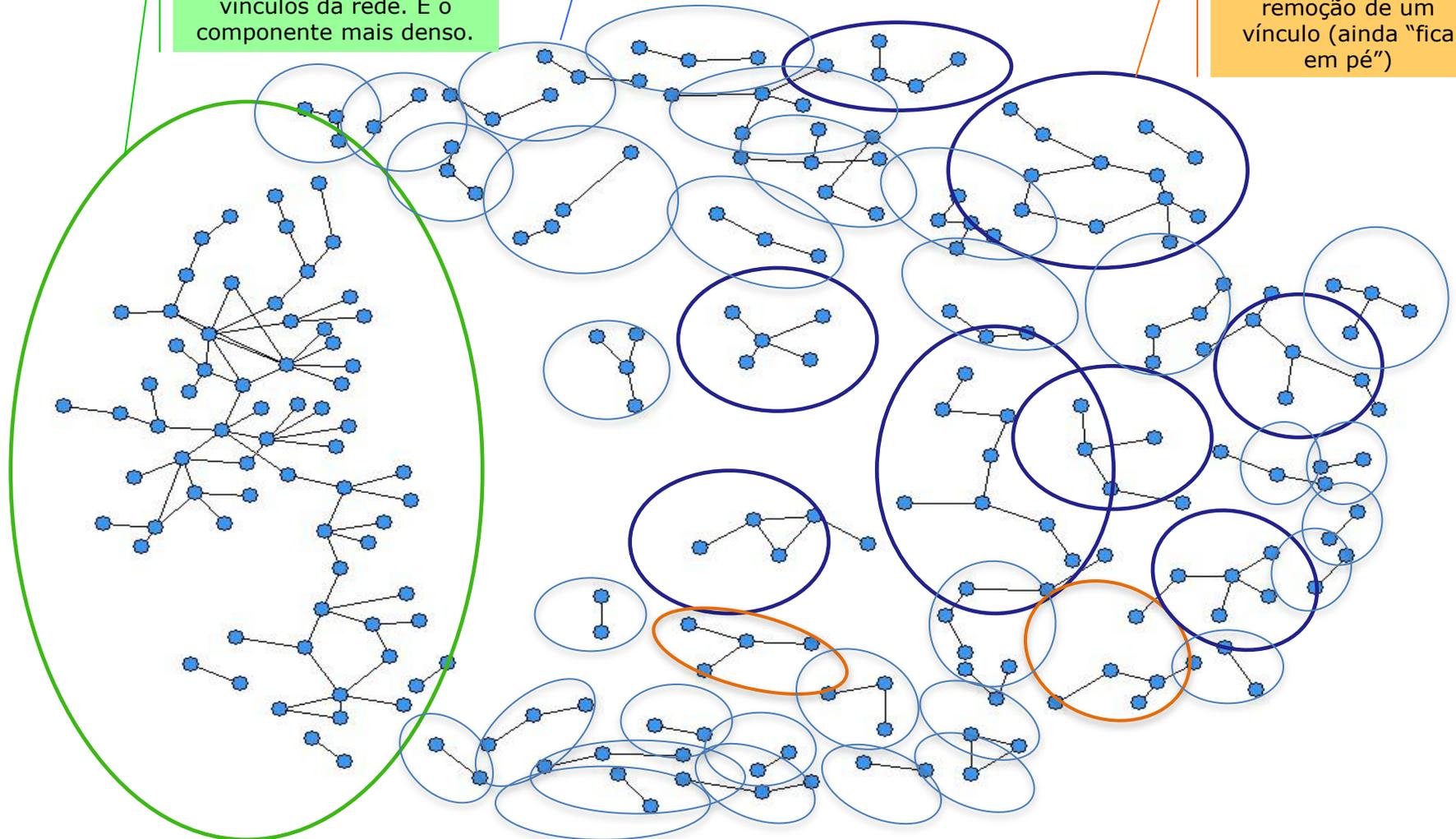
Tamanho 1 (nº de indivíduos com isolados)	279
Tamanho 2 (nº de indivíduos sem isolados)	233
Nº de Vínculos	388
Densidade	1,67%
Distância média entre indivíduos (em "passos")	5,43
Grau Mínimo (vínculos por indivíduo)	1
Grau Máximo (vínculos por indivíduo)	8

Como é a rede?

Componentes de alta complexidade: tem mais de 4 atores e conexões e a maior concentração de vínculos da rede. É o componente mais denso.

Componentes de baixa complexidade: tem menos de 4 atores e conexões. São componentes que se desintegram se retiramos um ator

Componentes de média-complexidade: tem mais de 4 atores e conexões. É menos "vulnerável" à remoção de um vínculo (ainda "fica em pé")



- ✓ A rede de avaliadores possui um grupo central que concentra a maior parte dos vínculos em seu componente.
- ✓ Observa-se também a presença de grupos de baixa e média-complexidade na rede. Esses grupos se articulam internamente, mas não entre si ou com o grupo maior.
- ✓ A densidade da rede é baixa: apenas 1,6% dos vínculos possíveis estão presentes. A baixa densidade e a fragmentação podem indicar uma baixa articulação entre os distintos grupos de indivíduos que formam o campo da avaliação.



```
graph LR; A[Quem são seus atores relevantes?] --> B[Medidas de centralidade]
```

Quem são seus atores relevantes?

Medidas de centralidade

Os atores relevantes da rede são identificados por meio de medidas de centralidade, que identificam a influência de um ator. Por exemplo: um ator pode ser o mais central do ponto de vista da intermediação que realiza entre uma parte da rede e outra, ou segundo a quantidade de vínculos que tenha na sua rede.

Neste o estudo usamos as seguintes dimensões e medidas:

- Dimensão Global: Os atores centrais, segundo o parâmetro de intermediação (*betwennesscentrality*), desenvolvem um papel de “ponte” devido ao fato de se encontrarem entre outros atores ou grupos, e dessa forma poderem conectar pedaços inteiros da rede, podendo atuar como porteiros (*broker ou gate-keeper*)
- Dimensão Local: centralidade de grau (*degreecentrality*) calcula o número de vínculos adjacentes para cada ator da rede. São atores centrais em seu grupo ou “nicho” dentro da rede
- Prestígio: surge a partir da direção e número de citações (leia-se ter sido indicado)



E, então, quais critérios podem ser utilizados para a seleção de informantes-chave?

A análise da rede dos avaliadores permitiu construir e combinar os seguintes critérios:

- **Relevância**: Profissionais referência para a rede ou para grupos específicos, a partir dos indicadores de centralidade de intermediação e de centralidade de grau e prestígio.
- **Heterogeneidade**: Profissionais de diferentes abordagens ou provenientes de diferentes setores da rede.

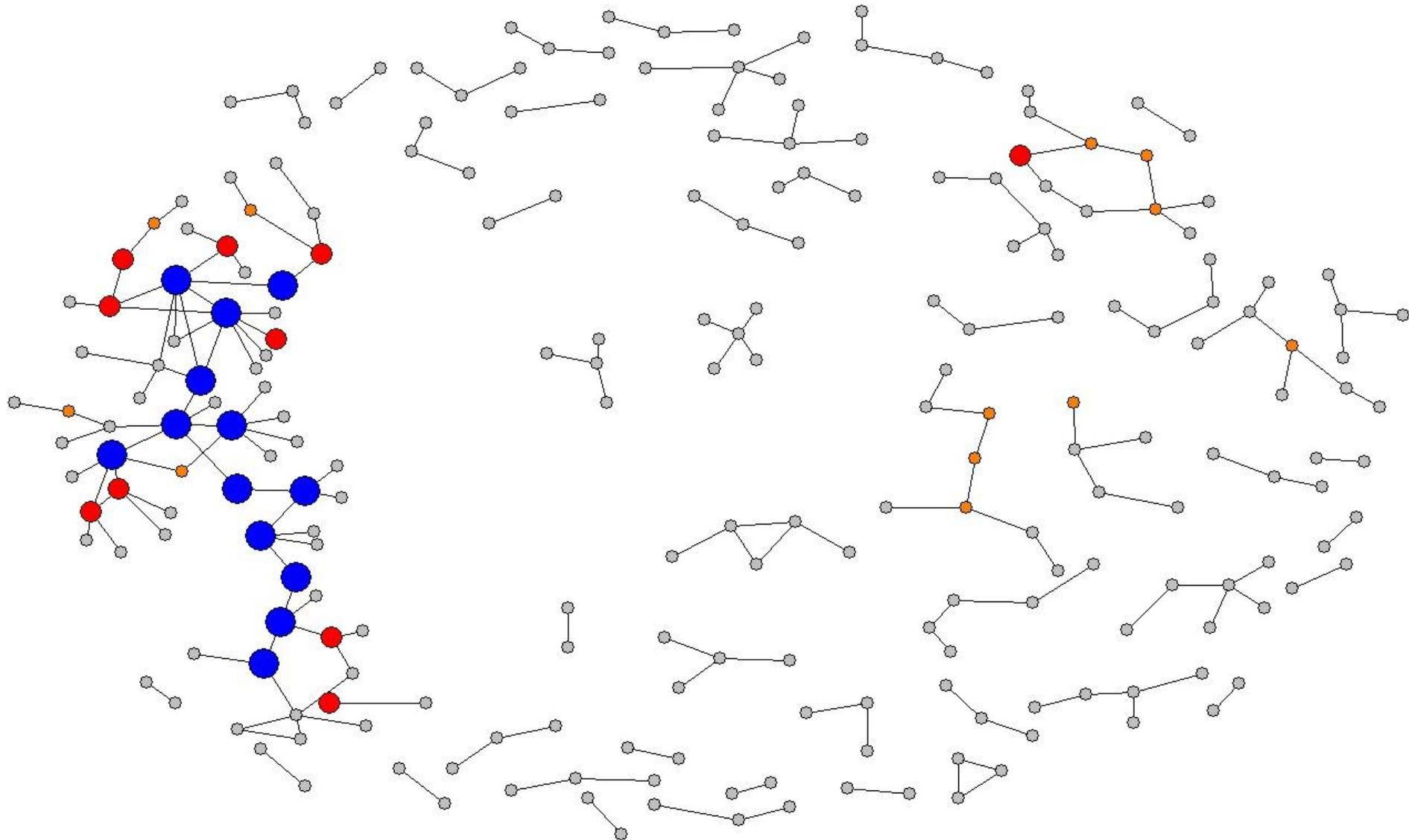


Quem são seus atores relevantes? Centralidade de Intermediação (Dimensão Global)

- Atores que são centrais do ponto de vista da intermediação têm um papel relevante na conexão entre distintos grupos e/ou componentes da rede. São as “pontes” entre grupos distintos
- A partir da distribuição dos valores obtidos por cada ator na medida de intermediação e da sua localização na rede, foram estabelecidos três níveis:
 - Intermediação elevada (em azul). Valores de 5,24 a 1,00 no *score* (13 atores).
 - Intermediação média-alta (em vermelho). Valores de 0,90 a 0,44 (10 atores)
 - Intermediação moderada (em laranja). Valores de 0,23 a 0,04 no *score* (12 atores)
 - Baixa ou nenhuma mediação (em cinza). Valores de 0,03 a 0,00 no *score* (198 atores)



Quem são seus atores relevantes? Centralidade de Intermediação (Dimensão Global)

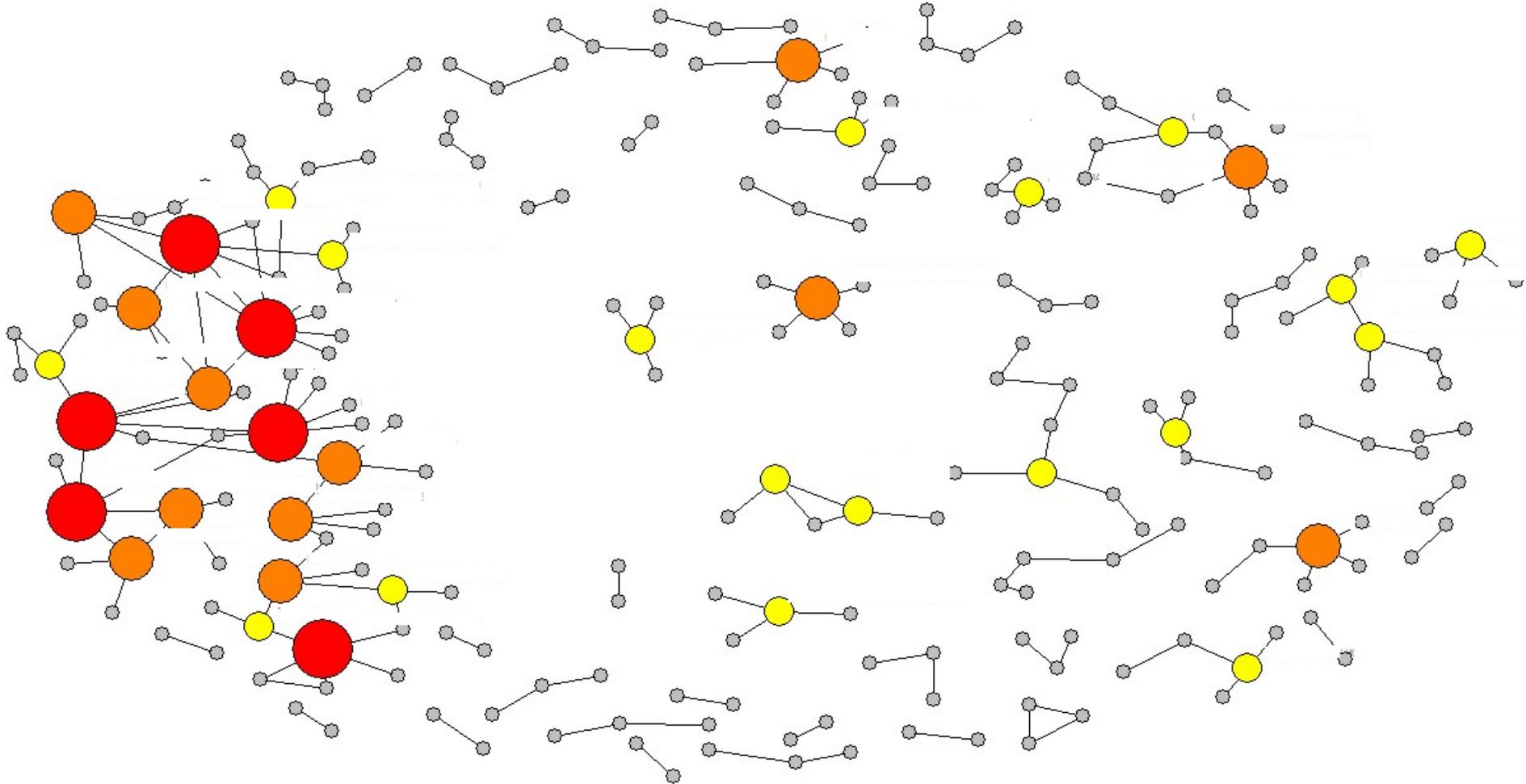




Quem são seus atores relevantes? Centralidade de Grau (Dimensão Local)

- A análise dos atores centrais locais permite identificar indivíduos referência em distintas regiões da rede, pois suas conexões articulam atores aí localizados
- A partir da distribuição dos valores obtidos por cada ator na medida de centralidade de grau e da sua localização na rede, foram estabelecidos quatro níveis:
 - Alto número de contatos (em vermelho). Valores de 3,45 a 2,16 no *score* (6 atores)
 - Medio-alto número de contato(em laranja). Valores= 1,72 no *score* (12 atores)
 - Médio número de contatos(em amarelo). Valores = 1,29 no *score* (18 atores)
 - Baixo número de contatos (em cinza). Valores de 0,86 a 0,43 no *score* (197 atores)
- A inclusão de atores “locais” que são significativos mas não estão no componente “principal” ou “central” na fase de entrevistas qualitativas pode iluminar e aprofundar informações sobre áreas específicas da rede não contempladas na fase exploratória do estudo.

Quem são seus atores relevantes? Centralidade de Grau (Dimensão Local)

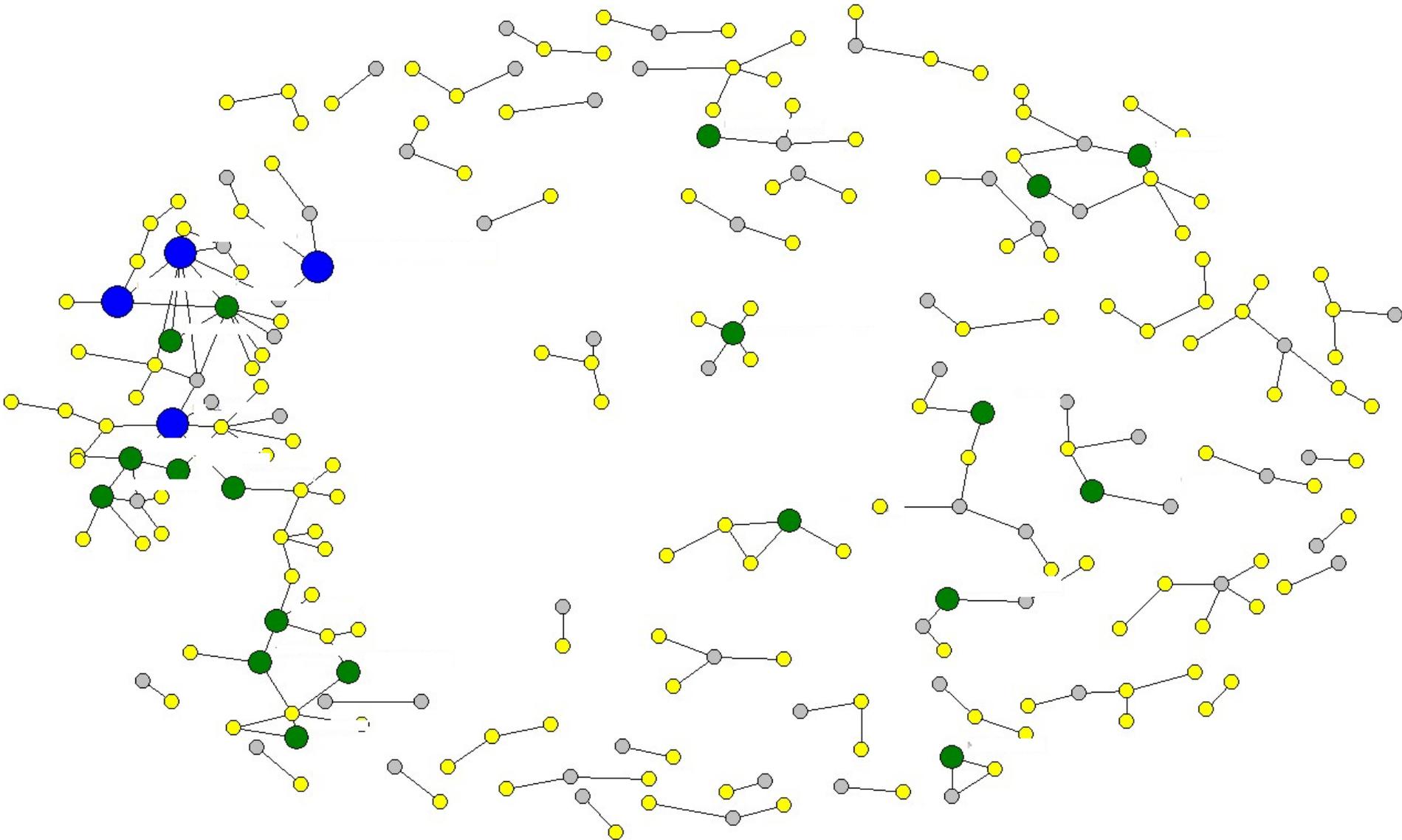




Quais são os atores mais citados?

- O indicador de prestígio identifica o reconhecimento de outros profissionais através do número de citações sobre cada indivíduo da rede. Identifica o quanto foi lembrado pelos seus pares.
- A partir da distribuição dos valores obtidos por cada ator na medida de centralidade de prestígio, foram estabelecidos quatro níveis:
 - Alto número de contatos (em azul). Valores iguais ou maiores a 3 citações (4 atores)
 - Médio - alto número de contato(em verde). Valores= 2 no *score* (19 atores)
 - Médio número de contatos(em amarelo). Valores = 1 no *score* (150 atores)
 - Baixo número de contatos (em cinza). Valores = 0 *score* (60 atores)

Quem são seus atores relevantes? Prestígio





Resultados

3) Abordagens e práticas de avaliação existentes (preliminares)*

****Um relatório completo da pesquisa qualitativa está em finalização. Para mais informações, entre em contato (ver ficha técnica).***

Trajetória e competências

- A análise das entrevistas em profundidade revela trajetórias relacionadas com a formação do profissional que atua com avaliação e também competências envolvidas em fazer avaliação.
- A figura abaixo relaciona as trajetórias e as competências e retrata processos relacionados com avaliação de forma geral:



Cada profissional varia na intensidade em que percorreu cada uma das experiências e no grau em que desenvolveu e utiliza cada uma das habilidades em sua atuação



Práticas profissionais e abordagens

- A partir da análise das entrevistas, da identificação de trajetórias formativas, das práticas profissionais e das habilidades presentes no avaliador, foi possível caracterizar perfis de avaliadores.
- Os diferentes perfis também representam diferentes abordagens ou tradições de avaliação dentro do campo, do ponto de vista **da prática** em avaliação.
- Três perfis:
 - Avaliador-investigador ↔ avaliação-investigação
 - Avaliador-gestor ↔ avaliação-gestão
 - Avaliador educador ↔ avaliação-formação
- Os perfis representam **diferentes facetas** da avaliação que possibilitam esclarecer diferentes abordagens e também refletem a prática avaliativa como um todo.

Avaliador-investigador ↔ avaliação-investigação

- **Avaliação é**, acima de tudo, um processo de pesquisa sobre os resultados de uma intervenção social.
- **Foco da atuação do profissional:** a precisão técnica da investigação.
- Uma **boa avaliação** é caracterizada pela qualidade da investigação científica e pela segurança acerca dos achados produzidos.
- **Processo de avaliação:**
 - ✓ **Construção do foco:** orientado à verificação de condições para a realização de uma investigação científica segura, à compreensão da intervenção e das variáveis que interferem nos possíveis resultados e na construção de questões de investigação passíveis de serem respondidas a partir do método científico.
 - ✓ **Investigação:** Utilização prioritária de dados quantitativos, grupo-controle e medidas ex-ante e ex-post. Principalmente análises estatísticas.
 - ✓ **Disseminação:** Comunicação e explicação dos resultados ao cliente.
- **Pontos fortes:** precisão, segurança nas informações produzidas
- **Pontos fracos:** não explica o “por quê” uma determinada intervenção produz determinados resultados. Impossibilidade de responder algumas perguntas. Não olha para processos.

Avaliador-gestor ↔ avaliação-gestão

- **Avaliação** é uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões sobre a iniciativa ou a organização.
- **Foco da atuação do profissional:** construção de subsídios para a tomada de decisão, orientar o planejamento, facilitação de diálogos para a tomada de decisão.
- Uma **boa avaliação** é caracterizada pelo seu potencial em gerar decisões estratégicas e acompanhar o ciclo planejamento – monitoramento-avaliação.
- **Processo de avaliação:**
 - ✓ **Construção do foco:** orientado a compreender o contexto da iniciativa e, em especial, o momento institucional. Construção de perguntas de avaliação que representem dilemas na tomada de decisão.
 - ✓ **Investigação:** Não há preferência por metodologias específicas, mas sim o ajuste desta às perguntas construídas e às possibilidades existentes.
 - ✓ **Disseminação:** Discussão junto com o cliente sobre os achados e recomendações e tendência a envolver na avaliação a discussão sobre futuros encaminhamentos.
- **Pontos fortes:** vínculo da avaliação com a gestão e a tomada de decisão.
- **Pontos fracos:** envolvimento excessivo do avaliador com a tomada de decisão pode comprometer seu distanciamento, sua escuta e sua capacidade de leitura.

Avaliador educador ↔ avaliação-formação

- **Avaliação é** uma oportunidade para que os diferentes envolvidos se capacitem e aperfeiçoem a sua prática.
- **Foco da atuação do profissional:** oportunizar e facilitar a aprendizagem, não apenas a partir dos achados, mas também durante o processo de avaliação.
- Uma **boa avaliação** é caracterizada pelo seu potencial em oportunizar envolvimento de diferentes *stakeholders* e sua capacitação. Propicia capacitação a partir da reflexão sobre a prática profissional dos envolvidos.
- **Processo de avaliação:**
 - ✓ **Construção do foco:** orientado à discussão com os *stakeholders* sobre as intenções da iniciativa, perguntas de avaliação e critérios para respondê-las.
 - ✓ **Investigação:** Não há preferência por metodologias específicas, mas sim o ajuste desta às perguntas construídas e às possibilidades existentes.
 - ✓ **Disseminação:** Discussão junto com o cliente e análise em conjunto. Busca do “sentido” dos achados para a equipe da iniciativa.
- **Pontos fortes:** oportuniza aprendizagem e capacitação da equipe da iniciativa envolvida. O processo inclui exercício de aprendizagem e capacitação.
- **Pontos fracos:** necessidade de participação no processo pode conflitar com a cultura da organização. Proximidade excessiva da equipe pode dificultar a comunicação das “más-notícias” algumas vezes provenientes da avaliação.



A situação do campo da avaliação

- **Aumento da demanda** de avaliação e de **oferta** de profissionais. Há questionamentos sobre a maturidade dos profissionais que vêm se inserindo no campo.
- **Fragmentação do campo:** Como apontado pela análise de rede, também todos os entrevistados relatam a **escassez de oportunidades de troca de conhecimento e interlocução** entre os próprios profissionais que atuam com avaliação, seja por falta de tempo, de priorização, ambiente de competitividade ou ausência de “convocadores” legítimos para promover o diálogo.
- **Falta de clareza** sobre as abordagens existentes, suas semelhanças e diferenças, suas interfaces, suas vantagens e desvantagens.
- Segundo entrevistados, no contexto da falta de clareza, as escolhas pelos clientes têm sido feitas com base em “**modismos**” e **conhecimento pessoal** de profissionais. O “gosto do freguês” tem predominado na negociação.
- Escassez de **espaços de formação** específica, assim como de profissionais que tenham um olhar para a avaliação enquanto disciplina.

Desafios para o desenvolvimento do campo da avaliação são a constituição de espaços de formação que enfoquem também a avaliação enquanto disciplina e também de espaços de troca entre profissionais de diferentes abordagens que permitam o avanço da reflexão para além das técnicas e metodologias pertencentes a cada linha específica.



Ficha Técnica

Pesquisa

“Abordagens e práticas da avaliação de iniciativas sociais no Brasil”

Coordenação geral

Martina Rillo Otero

Revisão

Isabel Santana

Antonio Bara Bresolin

Ana Lúcia Lima

Madelene Barboza

Coleta e estudo de perfil

IBOPE Inteligência

Silvia Cervelini

Katya Salazar Mora

Análise de Rede

Thaiz Pavez

Daniel de Oliveira Cohen (IBOPE)

Rafael Niimoto (IBOPE)

Estudo qualitativo

Martina Rillo otero

Madelene Barboza

Parceria

Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social

Martina Rillo Otero (martina@fonte.org.br)

Madelene Barboza

(madelene@fonte.org.br)

Fundação Itaú Social

Isabel Santana

Antonio Bara Bresolin

Instituto Paulo Montenegro

Ana Lúcia Lima

www.institutofonte.org.br

www.fundacaoitausocial.org.br

www.ipm.org.br

Materiais sobre a iniciativa

www.institutofonte.org.br/projeto-avaliacao

fonte@fonte.org.br