

As tendências de avaliação no campo social e os princípios seguidos pelo Instituto Fonte

Por **Martina Rillo Otero**, coordenadora do Projeto Avaliação desde 2008

Atualmente é desnecessário advogar pela importância da avaliação, pois tal importância parece consolidada no campo social. Já se passaram seis anos da [pesquisa](#) que realizamos sobre as concepções e práticas das organizações sem fins lucrativos sobre avaliação de iniciativas - que indicou esse cenário e pautou muitas das nossas leituras sobre o campo.

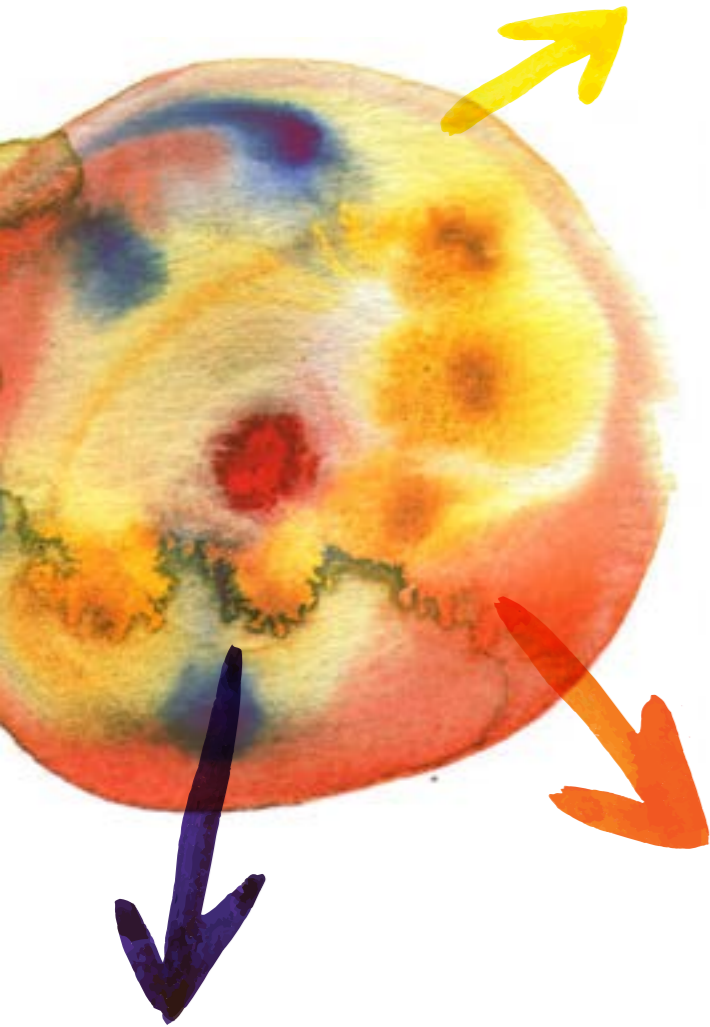
Desde então, novas evidências dão suporte a essa hipótese: de 2009 para cá, a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA) cresceu de forma significativa: sua plataforma virtual já congrega mais de 6 mil interessados. Em 2014 houve um processo de formalização dessa Rede, que agora conta com uma Associação; os Seminários da Rede têm crescido em número de atividades e de inscritos. A Fundação Itaú Social tem aumentado continuamente a oferta de cursos de Avaliação Econômica e promovido

eventos sobre o tema. O Seminário Internacional de Avaliação do Investimento Social Privado terá sua 4ª edição em 2015, congregando importantes investidores sociais na sua coordenação e grande público. Os *Diálogos* promovidos pelo Projeto Avaliação, do Instituto Fonte, já chegam a 20, realizados em diversas regiões do país e com presença de público constante. As demandas de organizações por avaliações só têm aumentado. Em 2014, o Instituto Fonte lançou um curso gratuito de avaliação à distância com 100 vagas, que se esgotaram em menos de três horas! Mais organizações, órgãos públicos e pessoas têm falado de avaliação, buscado oportunidades de aprendizado e demandado processos nesse campo. Diante desse cenário, organizações internacionais e nacionais se articularam para instituir 2015 como o Ano Internacional da Avaliação. Eventos serão realizados em todo o mundo, trazendo para a pauta do dia a conversa sobre o tema.

O reconhecimento da importância da avaliação não é gratuito, a questão sobre as consequências das ações sociais nas suas diversas facetas, como resultados e impactos para públicos diversos, aprendizagens e produção de conhecimento para as equipes, a identificação e construção de soluções para os diversos problemas sociais que afligem nossa sociedade são todos emergenciais. E avaliar está relacionado com tudo isso.

Ao longo dos anos também se fortaleceu a percepção sobre os desafios que enxergávamos na pesquisa de 2009: apesar do grande interesse na avaliação, o sentido e o uso dos processos avaliativos ainda parecem estar engatinhando na sua capacidade de influenciar os processos decisórios e de gestão das organizações e iniciativas. O contexto é de realização de muitas avaliações, mas pouca partilha efetiva, pouca interlocução real (como depois foi constatado na nossa [pesquisa com profissionais de avaliação](#)), decisões orientadas timidamente pelas avaliações e pouca integração dos processos avaliativos com as rotinas das iniciativas. **Mas afinal, para que avaliar?**





Nesse cenário, emergem muitas abordagens, cada uma com suas crenças, métodos e “soluções” - o que também caracteriza o campo da avaliação historicamente. Não é à toa que o tema que a RBMA escolhe tratar no Ano Internacional é “Avaliação e Diversidade: múltiplos olhares e abordagens”. Também não é à toa que a construção de parâmetros de qualidade e a formação tenham sido escolhidas como estratégias centrais pela Associação. De forma semelhante essa “bandeira” vive no Instituto Fonte, que acredita e investe na formação e na promoção de troca como estratégias de qualificação das práticas avaliativas.

Apesar de a diversidade gerar riqueza ao campo, pela possibilidade de encontrar ou de se construírem avaliações ajustadas às diversas necessidades e particularidades de cada demanda, também tem produzido uma miscelânea que gera uma certa confusão. Para organizações que têm recursos financeiros e humanos e a possibilidade de experimentar, a diversidade gera um campo rico de vivências e comparações entre diferentes abordagens, profissionais, processos, produtos etc. Para elas, a experimentação representa a possibilidade de buscar várias respostas para diferentes demandas, gerando um acúmulo de aprendizagens e preferências. Elas conseguem ter uma base para decidir o que buscar, conforme a demanda específica.

Para organizações que não contam com recursos suficientes, ou que ainda não possuem esse acúmulo, a heterogeneidade tem produzido um cenário nebuloso, difícil de compreender e de se inserir. Indicadores, resultados, impacto, teoria da mudança, números, mudanças subjetivas... O conjunto do que parece ser necessário conhecer para “entrar no jogo” parece interminável - aí de fato parece mais fácil encomendar uma avaliação e terceirizá-la, para depois tomar contato apenas com produto (classicamente um relatório) que, quando chega, pode ser percebido como estrangeiro e distante do que de fato está sendo vivido no desafiante dia a dia da iniciativa.

Outra tendência, com a emergência de tantas abordagens aparentemente novas é o desenvolvimento de uma crença de que avaliar é para “especialistas” - formando-se a base para que acreditemos que é necessário contratar e pagar caro pelo acesso a esses profissionais. O Instituto Fonte acredita que avaliar é uma prática que está presente nas organizações e que, para aperfeiçoá-las, nada melhor do que começar olhando para elas, compreendendo por que são como são e o que seria necessário para que fossem melhores.

Quer avaliar? Pergunte-SE como!

Nesse contexto, o que parece urgente não é a construção de mais abordagens, mais termos técnicos ou novas soluções mágicas, mas sim o desenvolvimento do que vamos chamar aqui de “qualificação da demanda” e de reconhecimento de princípios, sem “inventar a roda”, fazendo

combinações específicas de ingredientes já existentes.

Entendemos a qualificação da demanda como os processos que fazem com que iniciativas e suas equipes detenham-se para compreender mais profundamente o pedido a ser feito, antes de direcioná-lo. Tem sido comum organizações pedirem ajuda para compreenderem sua própria demanda mais do que processos de avaliação.

Profissionais que trabalham com avaliação têm um papel fundamental no sentido de escutar esses pedidos e desenvolverem uma imagem clara sobre o que é requisitado e de identificar se têm habilidades específicas para darem conta delas. As próprias equipes também podem percorrer esses processos de aprofundamento por conta própria, perguntando a si mesmas de onde vem a necessidade da avaliação, fazendo uma leitura do momento que estão vivendo, os principais desafios e, inclusive, se uma avaliação é mesmo necessária!

Com relação ao reconhecimento de princípios, o Instituto Fonte tem feito um esforço para compreender e explicitar sua proposta de avaliação. Busca não se apoiar em metodologias de pesquisa específicas, uma vez que reconhece que o particular dessa proposta é uma combinação de ingredientes que fazem parte do “acervo” da avaliação em diversos campos, da educação, da assistência social, entre outros.

Além disso, para reconhecer nossa prática de avaliação, precisamos compreender e explicitar as nossas crenças, valores e princípios e relacioná-los com as nossas ações e como tudo isso se relaciona com o contexto e atores com quem atuamos e nos relacionamos em cada momento específico, aquilo que também influencia a nossa prática. Portanto, acreditamos que uma prática avaliativa consciente é algo em movimento e maleável, não se trata de uma abordagem fixa.

Trazemos aqui uma síntese desses princípios, articulando-os com a leitura do contexto realizada aqui.⁴

A AVALIAÇÃO PARA APRENDIZAGEM COMO PRÁTICA AVALIATIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Como profissionais de desenvolvimento, reconhecemos que o que chamamos de “prática profissional” é algo que engloba as ações realizadas e outras dimensões que influenciam e determinam esses fazeres: a história e cultura, crenças, valores, princípios etc. Sendo assim, a prática, além das ações concretas, também diz da postura de um profissional ou de uma organização e de seu jeito de ser frente a um processo, na relação com outros, com o mundo. Da mesma forma, podemos reconhecer que as instituições, como parte do seu desenvolvimento, também constroem e consolidam práticas institucionais.

Para explicitar a nossa prática de avaliação, partiremos da noção de “princípios de atuação”, que podemos compreender como uma crença,

⁴ A formulação desses princípios que embasa esta parte do texto foi construída junto com a consultora Madelene Barboza, em 2013, e já apresentada em eventos como o Seminário da RBMA e o congresso da American Evaluation Association.

uma ideia ou intenção que está na origem e justifica uma determinada prática, sustentando-a e permitindo uma compreensão abrangente dessa intervenção, assim como de cada ação.

Primeiro princípio: Antes de começar um processo de avaliação, entendemos de que o exercício de avaliar acontece em outros espaços, além da avaliação propriamente dita.

Ao iniciar um processo de avaliação, no contexto em que seja, reconhecemos que avaliar é um exercício essencialmente humano e que, independentemente da sua clareza, sistematicidade e estruturação, qualquer organização ou indivíduo possuem experiências avaliativas (Worthen, Sanders, Fitzpatrick, 2004). No nosso cotidiano, ou na rotina de qualquer organização, realizamos exercícios constantes de atribuição de mérito ou valor para tomar decisões, desde fazer um breve “levantamento” sobre a qualidade de um tecido com as mãos para a decisão sobre se compramos ou não uma peça de roupa; passando por observações sobre o comportamento de uma criança para decidir sobre seu encaminhamento; até levantamentos estruturados sobre os resultados de um projeto para decidir sobre sua interrupção ou expansão.

Esse princípio carrega uma consequência importante para a nossa atuação: ao

iniciarmos o trabalho numa organização, buscamos compreender quais são suas práticas avaliativas, sua cultura de aprendizagem e espaços de discussão e troca, de forma a que nosso trabalho dialogue com o já existente, seja desafiando-o, complementando-o ou aperfeiçoando-o, ou um pouco de cada. Desenvolvimento acontece com base no movimento da prática existente e não com base “no nada”.

Na nossa percepção, esse princípio é muito importante no cenário atual, em que se assume que o saber sobre avaliação está “fora” das iniciativas sociais. Parte da deficiência que reconhecemos nas avaliações externas de serem apropriadas pelas iniciativas está relacionada com o fato de que o processo é conduzido sem que se estabeleça sua relação com as práticas e a cultura avaliativas existentes.

Segundo princípio: Processos de tomada de decisão acontecem a partir de outras fontes de influência que não apenas a avaliação, que para fazer diferença, deve reconhecer sua dimensão política.

Não apenas informações objetivas, conhecimento técnico e reflexões avaliativas estão presentes influenciando decisões. Elas são tomadas a partir de outras contribuições, como pressões, interesses e interlocuções políticas, produto do encontro dos diversos atores envolvidos numa determinada iniciativa. Reconhecemos que para um processo avaliativo contribuir no processo decisório deve criar seus mecanismos de interlocução com essas outras contribuições. No início da avaliação, portanto, é necessário olhar além da

iniciativa e da avaliação e compreender como funcionam as dinâmicas de tomada de decisão dos grupos envolvidos. Compreender o contexto, por meio de uma “leitura institucional”, mapeando processos, grupos, interesses e questões atuais, ajuda a dar relevância para a avaliação.

Construir um processo que favoreça a tomada de decisões significa promover espaços políticos que lidam com dinâmicas de influência, que muitas vezes revelam as tensões internas da organização. Dentro deste contexto o avaliador exerce um papel de negociador e facilitador de diálogos, lidando com os diversos interesses, ajudando os envolvidos a reconhecerem, refletirem e aprenderem sobre estes aspectos.

Terceiro princípio: Uma avaliação carrega uma demanda que mobiliza uma iniciativa e lidar com ela contribui para dar um passo em seu desenvolvimento.

Supomos que essa questão pode se dirigir ao processo percorrido pela iniciativa ou aos seus resultados e que instaura perguntas que são o “motor”, estão na origem das inquietações do grupo que a solicita. Reconhecer, formular e clarear as perguntas centrais que estão por trás de uma avaliação é essencial para que esta se constitua como instrumento relevante para a iniciativa.

Mais do que operação técnica ou mera construção formal, a construção de “boas perguntas” é, na prática, um exercício que exige o olhar atento tanto de quem realiza a avaliação, quanto de quem faz parte da iniciativa e deve reconhecer o sentido e a legitimidade das perguntas que orientarão a avaliação. No momento de formulação das perguntas não é raro acontecerem revisões das intenções da iniciativa, inclusive atualizando o “que estava previsto”, com o que “de fato aconteceu” na implementação. A importância das perguntas está em reconhecerem e expressarem os interesses da avaliação, além dos acordos em relação ao seu direcionamento (“para onde vamos olhar” e “para onde não vamos olhar”).

Quarto princípio: A realidade é complexa e multideterminada, de forma que os métodos escolhidos na etapa da investigação devem conseguir lidar e expressar essa complexidade.

Esse princípio tende a levar à escolha de desenhos investigativos que permitam uma diversidade de olhares e compreensões e à construção de diferentes tipos de narrativas sobre o objeto que está sendo investigado. Isso significa, muitas vezes, produzir diferentes formas de expressar uma mesma resposta: como uma tendência num indicador quantitativo, aliada ou aprofundada pela compreensão oferecida pelo relato de um participante, a partir de uma entrevista em profundidade. Esse princípio tem nos levado a escolha majoritária de métodos mistos nas nossas investigações. Num mundo complexo, a prática de trazer múltiplas lentes filosóficas e teóricas para



um processo avaliativo pode contribuir para avaliações com fortes evidências (Mertens & Hesse-Biber 2013). Reconhecemos também que, buscar formas alternativas de olhar num processo avaliativo, além dos métodos que já são habituais e confortáveis pelo avaliador, podem criar momentos de tensão criativa e proporcionar “saltos” de compreensão que podem promover mudanças significativas.

Quinto princípio: A avaliação produz resultados durante todo o seu percurso e não apenas na sua finalização ou na entrega do relatório.

O que chamamos de resultado da avaliação não é apenas seu produto, compreendido como uma análise de dados, achados ou um relatório com essa análise. Resultado da avaliação é toda consequência do processo avaliativo. Mudanças acontecem, muitas vezes, a partir do primeiro impulso para empreender uma avaliação. Uma nova descoberta sobre propósitos de uma iniciativa pode acontecer a partir de uma reflexão sobre quais indicadores utilizar numa avaliação; uma decisão sobre a iniciativa pode ser motivada por uma reflexão durante o processo; uma oportunidade de capacitação pode acontecer na discussão sobre que métodos escolher para a etapa de investigação... Também acontecem descobertas e decisões a partir das conclusões da avaliação, seus produtos etc.

Como todo o percurso é uma oportunidade de desenvolvimento, acreditamos em processos participativos: a participação possibilita compor visões diferentes e traz oportunidades de aprendizagem.

Sexto princípio: O objetivo central de nossa atuação com avaliação é a promoção de mudanças e a criação de oportunidades de aprendizagem. Avaliação é para apoiar desenvolvimento!

Mudanças e aprendizagem são, em um primeiro momento, a ampliação da consciência sobre a prática, sobre os valores, os princípios e as consequências e efeitos da ação de cada sujeito envolvido. A ampliação da consciência sobre qualquer um desses aspectos amplia, por sua vez, a capacidade de cada sujeito de operar mudanças sobre eles.

Acreditamos que um processo de avaliação serve para fomentar o “olhar” e “pensar” avaliativos dos sujeitos envolvidos, para ajudar os interessados a compreender a natureza do processo de avaliação nos seus elementos essenciais para assim poder aplicá-los conscientemente em outros processos avaliativos formais e informais.

Reconhecemos que o “olhar avaliativo” é a capacidade de observar os fenômenos e relações em processos sociais, identificando os fatos presentes, distinguindo-os de interpretações, mas reconhecendo que os fatos podem ser diversos e divergentes. O “pensar avaliativo” é a capacidade de utilizar as informações (fatos), refletindo e

criando um juízo sobre eles, explicitando os valores e princípios por trás das conclusões. O olhar e pensar avaliativos fazem parte, portanto, daquilo que chamamos de uma “prática consciente”.

A tomada de consciência ajuda a que esse sujeito possa operar sobre sua própria prática e transformá-la naquilo que considere relevante. Num processo avaliativo esses princípios se revelam num esforço de tornar a avaliação viva e relevante e estimular que o processo não termine na entrega do relatório final. *Buscamos desenvolver processos avaliativos que fomentem novas práticas das pessoas e organizações, mantendo assim os ciclos de desenvolvimento em movimento. Compreendemos que uma avaliação, além de determinar o mérito e valor de algo, também deve buscar contribuir para a transformação do mundo.*

Conforme as nossas intervenções influenciam outras pessoas e organizações, nós também somos influenciados pelas experiências e vivências nos processos de avaliação. Podemos observar que as mudanças da nossa prática não acontecem “na sala de aula” ou “na mesa do planejamento anual da organização”, mas

conforme praticamos no campo social. Portanto, é fundamental uma constante reflexão sobre o que estamos fazendo. Ter uma prática avaliativa viva e consciente significa sempre manter abertura para aprender, questionar, rever e reconstruir.

Acreditamos que no contexto atual do campo da avaliação o perceber-se em movimento é fundamental, assim como perceber a identidade da própria prática. Dessa forma, avaliar torna-se um caminho poderoso para o desenvolvimento das iniciativas, para que as pessoas envolvidas nelas possam se apropriar daquilo que realizam e se sintam tanto empoderadas quanto inacabadas, a fim de olhar e falar sobre sua prática com tranquilidade.

Referências bibliográficas

Schwandt, Thomas A, “The Centrality of Practice to Evaluation”, American Journal of Evaluation, vol 26, 95-105. 2005.

Scriven, M. Evaluation in the new millenium: The transdisciplinary view. In S. I. Donaldson & M. Scriven (Eds.) Evaluating social programs and problems: visions for the new millennium. pp. 19-42. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2003.

Scriven, M. Evaluation thesaurus. Fourth Edition. Newbury Park, California: Sage Publications. 1991.

Worthen, B.R.; Sanders, J.R. & Fitzpatrick, J.L. Avaliação de Programas Sociais. 1ª Ed. São Paulo: Instituto Fonte - Ed. Gente. 2004.