

Avaliação como prática de renovação

Evaluación como práctica de renovación

Evaluation as renewing

Autores:

Daniel Braga Brandão

Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – USP. Mestrando em educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Consultor associado ao Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. E-mail:

daniel@fonte.org.br

Rogério Renato Silva

Doutor em saúde pública pela Faculdade de Saúde Pública da USP. Consultor associado ao Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. E-mail: rrsilva@fonte.org.br

Marina de Magalhães Carneiro de Oliveira

Veterinária pela Universidade de São Paulo com MBA pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) - USP. Consultora associado ao Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social.. E-mail: marina@fonte.org.br

Sebastião Luiz da Souza Guerra

Pedagogo pela Universidade Faculdade de Filosofia Santa Dorotéia em Friburgo, RJ.

Consultor associado ao Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. E-mail

tiao@fonte.org.br

Endereço dos autores:

Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social

Rua Itamirindiba, 01. Pinheiros.

Cep. 05429 – 060. São Paulo - SP

(11) 3032 1108 - 3032 8373

www.fonte.org.br

Resumo

Os autores procuram reunir suas experiências como profissionais de desenvolvimento junto a iniciativas sociais e sistematizam aqui conceitos e práticas no campo da avaliação. Procurando identificar um movimento que possa ser definido como arquetípico nos processos de avaliação, são apresentadas no artigo cinco expressões distintas deste movimento: a Significação, o Encontro, a Renovação, a Realização e o Cuidado, elementos que compõem a essência da prática avaliatória como prática de renovação. Em busca de ampliar a força pedagógica do texto, os autores procuram explorar a relação simbólica entre os processos de avaliação e um rio, relacionado os conteúdos avaliatórios arquetípicos dos processos de avaliação a determinadas características do percurso de um rio. Concluem o artigo com forte ênfase na relação entre avaliação e a capacidade de aprendizagem das pessoas e das organizações.

Palavras-chave: avaliação, mudança, aprendizagem, desenvolvimento.

Summary

The authors bring together their experiences as development practitioners working in the social field and write in this article concepts and practices about evaluation. Trying to identify a movement that can be defined and understood as archetypal within evaluation processes, the authors present five alternative expressions that are part of this movement: the build of a Common Meaning for the evaluative process, the moment of Discovery, the moment of the Renewing, the moment of the Realization and the moment of Supporting. They bring these movements as the essence of the archetypal force of the evaluative processes. Trying to increase the pedagogical strength of the article, the authors build a metaphorical relation between evaluative processes and a

river, than relating the archetypical evaluative contents of evaluative processes with certain characteristics of a river. The article ends by showing a strong relationship between evaluation and peoples and organizations learning capacity.

Key-words: evaluation, change processes, learning, development.

Resume

Los autores buscan reunir sus experiencias como profesionales de desarrollo en iniciativas sociales y sistematizan en este artículo conceptos y prácticas del campo de la evaluación. Buscan identificar un movimiento que pueda ser definido como arquetípico de los procesos de evaluación y presentan cinco dimensiones distintas de este: la Significación, el Encuentro, la Renovación, la Realización y el Cuidado, que son dimensiones que componen la esencia de la práctica de evaluación como una práctica de renovación. Para ampliar la fuerza pedagógica del artículo los autores exploran la relación simbólica entre la evaluación y un río, relacionando los contenidos avaliativos arquetípicos de los procesos de evaluación a determinadas características de un río. Concluyen el artículo con fuerte argumentación entre la evaluación y la capacidad de aprendizaje de las personas y de las organizaciones.

Palabras clave: evaluación, procesos de cambio, aprendizaje, desarrollo.

AValiaÇÃO COMO PRÁTICA DE RENOVAÇÃO

Evaluación como práctica de renovación

Evaluation as renewing

1. Introdução

As idéias articuladas neste texto nasceram da experiência dos autores no planejamento e coordenação do seminário “Construindo a Capacidade Avaliatória em Iniciativas Sociais”, realizado no âmbito do “Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento – a arte de empreender e transformar”, uma iniciativa do Instituto Fonte em parceria com a Ashoka Empreendedores Sociais (Fonte, 2004). O Programa apóia líderes de organizações da sociedade civil a identificar, compreender e trabalhar com fenômenos de desenvolvimento intrínsecos às iniciativas sociais, tais como a força do empreender, a dinâmica dos conflitos, o desafio em buscar sustentabilidade e a essência renovadora dos processos de avaliação.

A leitura que aqui apresentamos para estes fenômenos e, em particular, para a avaliação, reivindica um reconhecimento no campo dos paradigmas emergentes nas ciências, ou seja, que todo o conhecimento científico-natural é científico-social; todo o conhecimento é local e total; todo o conhecimento é autoconhecimento e todo o conhecimento científico visa constituir-se em senso comum (Santos, 2003). Aceitamos o convite que nos faz Santos (2003) e procuramos oferecer um referencial que colabore para o enfrentamento da crise do paradigma científico dominante na sociedade

contemporânea. Isto confere a este trabalho o espírito da busca, o risco da fragilidade e a qualidade do questionamento.

O cultivo de nossa prática tem nos proporcionado fartas colheitas de aprendizados; entre elas a que nos faz compreender as iniciativas sociais como organismos vivos, envolvidos em biografias próprias e com graus de consciência variáveis a respeito do que rege seu ciclo de vida. Ao reconhecermos estas características, analisamos e intervimos nos processos sociais por meio de aproximações sistêmicas, superando as abordagens mecânicas e ferramentais, hegemônicas.

Partindo, então, da necessidade de relacionarmos avaliação, aprendizagem e desenvolvimento, elaboramos este artigo a partir de quatro questões chave: qual o comportamento arquetípico dos processos de avaliação? Quais relações existem entre avaliação e desenvolvimento? De que maneira os processos de avaliação tornam-se processos de renovação? Que imagem simbólica pode representar a natureza da avaliação, ajudando a vencer mitos e resistências? Nas próximas páginas tratamos destas indagações.

Uma última observação deve ser feita nesta introdução. Se há um elemento essencial que é capaz de revelar o que nos motiva a explorar este tema e a escrever este artigo, trata-se de nossa crença de que qualquer processo avaliatório está imbuído de força pedagógica. Que consciência temos desta força? Eis a pergunta, a questão a ser mantida insolúvel, presente, como um despertador para as horas de sonolência que encontramos quando nos envolvemos em processos de avaliação.

2. A avaliação e o rio: em busca de identidades simbólicas

“Natureza da gente não cabe em nenhuma certeza. O real não está na saída e nem na chegada, ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”.

Riobaldo. Grande Sertão: veredas.

(Guimarães Rosa, 2005).

As referências conceituais e práticas mais expressivas no campo da avaliação de programas sociais são oriundas de outras pátrias, especialmente dos Estados Unidos da América (Worthen et al., 2004). O seu valor para o desenvolvimento do campo da avaliação no Brasil é indiscutível, tendo historicamente atuado como amparo, baliza ou provocação para reflexões de indivíduos e organizações no País. Ao observarmos as últimas duas décadas, no entanto, reconhecemos uma ampliação significativa da demanda por avaliações no âmbito dos governos, universidades e organizações da sociedade civil (Silva et al., 2004; Barreira, 2002). Desta demanda resultou um acúmulo expressivo de experiências e referenciais teóricos que oferecem terreno fértil para o nascimento de pensamentos e práticas avaliatórias forjados no seio de nossa cultura política, articulados a característica mestiça do pensamento brasileiro e ilustrados por nossos mitos e símbolos.

É a partir da força simbólica da imagem de um rio que propomos a leitura de um movimento arquetípico para os processos de avaliação. Aplicamos aqui o conceito de arquétipo como conteúdo imagístico que expressa um modelo de natureza

transcendente, ora subjacente ao que é percebido pelos sujeitos, ora subjacente à forma como os sujeitos se comportam. Os arquétipos servem como princípios explicativos de situações similares, ainda que temporal ou fisicamente distantes.

Foi o diálogo com o jagunço Riobaldo em sua caminhada pelo sertão do Brasil que inspirou a irmanação ético-técnico-poética que apresentamos aqui. A leitura da mágica obra de Guimarães Rosa, *Grande Sertão: veredas*, estimulou-nos a apostar na força pedagógica das imagens – forma de representação – para falar de avaliação. Como o Rio São Francisco, que cruza distância sem fim em meio às terras secas de Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, a avaliação também se constitui em travessia.

O processo de avaliação torna-se o rio que cruza o sertão com sede de encontrar o mar, cheio de vontade de abraçá-lo em pororoca. Rumo a seu destino, o rio se banha de chuvas. Atrai enxurradas que descem de arriba monte misturadas a galhos, folhas e restos; inutilidades cheias de importância para sua fome de levar e lavar. O rio bebe de seus afluentes e vive como organismo pleno, complexo. Quando cruza terras maltratadas de sol, dá de beber à plantação, ao gado, às cabras, aos homens e às mulheres. O rio esverdeia o galho seco. Alimenta a terra cheia de sede e por ela é nutrido. É rio reflexivo.

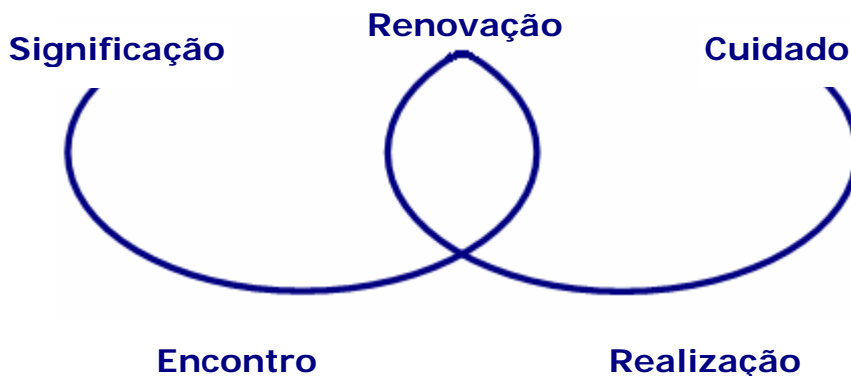
Igual ao Velho Chico, o curso da avaliação nos espaços sociais também se faz assim. Na qualidade de força viva, de fluxo orgânico, a avaliação abastece de informações e provocações os sujeitos com os quais se relaciona e a partir deles reorganiza seu curso,

provê a si mesma seu alento. A avaliação tem seu sentido construído em cada movimento, enquanto irriga o cenário de maneira permanente. Ao rio não interessa apenas alcançar o mar. À avaliação não basta o vigoroso relatório final. Ambos existem porque existem completos e permanentes.

Como qualidade biográfica, a avaliação se associa ao amadurecimento. Muito menos fruto da idade que da procura, o ato de amadurecer está aqui tratado como o processo de alcançar uma ordem de consciência cada vez mais profunda a respeito de si mesmo e das próprias escolhas. Sujeitos e organizações encontram na avaliação uma forma de entrar em contato consigo mesmos. Aquilo que Nietzsche (2003) aponta como o quanto de verdade um espírito suporta, quanta verdade ele ousa, e que todo passo adiante no conhecimento é consequência da coragem, da dureza e decência em relação a si mesmo, é o que informa o convite avaliatório para entendermos mais de nós mesmos, nossos sim e não, ausência e presença, aceitação e negação; nossas luzes e sombras.

Ainda que os caminhos avaliatórios sejam marcados por diferentes obstáculos, que sejam ilustrados por diferentes paisagens, que tenham contornos e extensões distintas e sejam repletos de particularidades desde a nascente até a foz, há neles um fluxo vital compartilhado pelos diferentes organismos. Neste fluxo identificamos cinco expressões sobre as quais falaremos a seguir. A expressão inaugural é chamada Momento de Significação da avaliação; a expressão seguinte Momento de Encontro; segue-se então o Momento de Renovação e Momento de Realização. Por fim, o Momento de Cuidado. A Figura 1 a seguir apresenta o contorno deste fluxo com cada uma de suas cinco expressões.

Figura 1. O movimento arquetípico da avaliação e suas cinco expressões.



3. A nascente e a Significação

A avaliação que pretende ajudar uma prática social a se renovar nasce de uma profunda negociação entre os principais atores envolvidos neste processo. Da mesma forma que o rio nasce de um intenso movimento da natureza, com trocas e conflitos, perdas e ganhos, caos e ordem, os processos de avaliação só alcançarão a possibilidade de lidar com a complexidade dos fenômenos sociais se também forem forjados na complexidade.

A Significação da avaliação relaciona-se ao nascimento deste processo. É fruto das afirmações das necessidades dos sujeitos envolvidos na iniciativa social a que a avaliação diz respeito, da construção de uma identidade coletiva sobre o que significa avaliar e o que se pretende com a avaliação. Resulta no ajuste das perspectivas, muitas vezes distintas, sobre o que deve ser feito, para que deve ser feito e como deve ser feito o processo de avaliação (Silva e Brandão, 2003).

Por isso a Significação não é caso instrumental, mas ético-político. A Significação também não é decisão individual, mas sim fruto das relações entre os atores. Atribuir significados implica em sujeitos construindo de forma intensa e permanente um processo que leve em conta suas experiências e referenciais, suas utopias e medos, seus valores e condições. Se a Significação não tem as qualidades dialógica e dialética para balancear entre o que sou eu e o que é o outro, entre o que queremos e o que disputamos, ela será parcial, autocrática e ameaçadora. Atuará como aparelho de frenagem para a aprendizagem e o desenvolvimento dos sujeitos.

O processo de Significação é marcado por muitas dimensões, entre elas, pelo desafio de escolher os elementos essenciais que merecerão maior atenção. Na avaliação, o exercício de escolha pode também ser chamado de exercício de síntese, onde convivem as contradições e se produz *foco* a partir delas. Surge então o desafio de tratar o que foi escolhido – o *foco* – sem cair na armadilha do reducionismo. Assim como uma fotografia pode revelar essências a respeito de toda uma paisagem, o exercício de encontrar foco precisa apenas tornar passível de apropriação a amplidão da paisagem que caracteriza uma intervenção social. O foco deve amplificar na parte o que interessa conhecer do todo; escolhe-se para aprofundar, para trazer à luz as expectativas e as diferentes compreensões. O foco será o farol que guiará a construção de conhecimento em determinado momento histórico de uma iniciativa social.

Para chegar ao foco, lapida-se a rocha com perguntas. Freire e Faundez (1985) atribuem à curiosidade o fenômeno da pergunta. Os autores elegem o perguntar como o ato inicial

do processo de construção de conhecimento. Para eles, “a existência humana é, porque se faz perguntando, a raiz da transformação do mundo. Há um radicalismo na existência, que é o radicalismo do ato de perguntar. Exatamente quando uma pessoa perde a capacidade de assombrar-se, se burocratiza”. Se há cabeças grávidas de idéias e de vontades, caberá às perguntas o ato de preparar o parto. Elas serão um dos elementos centrais da Significação.

Como processo dialógico, a Significação de uma avaliação está marcada pela negociação entre os sujeitos que estão o cenário. Ao tratar desta questão, Demo (2002) chama atenção para a natureza política deste diálogo. Para o autor “a qualidade política é a arte da comunidade de autogerir-se, a criatividade cultural que demonstra em sua história e espera para o futuro, a capacidade de inventar seu espaço próprio, forjando sua autodefinição, sua autodeterminação, sua autopromoção”. A autogestão que define o grupo, também define a avaliação. A criatividade que acompanha o grupo, também acompanha a avaliação. O processo de avaliação emerge do que o grupo significa, do que ele é, com suas luzes e sombras.

É a Significação a única expressão capaz de produzir um processo que tenha vida entre os sujeitos, e desta maneira, seja utilizado por eles. Por sua vez, a utilização não é aqui traduzida apenas pela necessidade da tomada de decisão, é também formadora e acompanha o processo de investigação. Em certa medida, a utilização é imprevisível. Ela será percebida à medida que o novo emerge. A qualidade do processo não se mede apenas pelo ponto que se alcança, mas pela multiplicação das possibilidades em cada

ponto em que se está. A Significação da avaliação que propomos quer alcançar esta característica.

É nesta idéia que nos agregamos a Patton (1997) para construir uma crítica veemente ao fenômeno do “apego” aos relatórios. Ainda que não descartemos a importância desta peça de comunicação, que tem seus propósitos e interessados, para a aprendizagem, queremos ressaltar que ele se torna letra morta quando o processo vivo que opera entre os sujeitos não se encontra sob rigoroso Cuidado, quando ele é capturado pelo relatório-produto, o que coisifica a avaliação.

Para encerrar os comentários sobre a Significação, apresentamos algumas perguntas chave sobre o que foi discutido: qual será a nossa avaliação? Quem são os sujeitos que participam? Que papéis cabem a cada um? Que valores e conceitos a respeito de avaliação vivem entre nós? Que condições temos para avaliar e que condições queremos criar? Qual será o foco de nosso processo? Que caminhos metodológicos queremos e podemos seguir? A premissa aqui implícita é de que o processo de avaliação tem tonalidade pública, é de todos aqueles que compõem e constroem o que é avaliado. Na qualidade de coisa pública a avaliação precisa de visão compartilhada e precisa ser apreciada em comunhão.

O debate e as escolhas dos sujeitos diante destas questões permitem que o rio flua e ganhe corpo. As perguntas avaliatórias apontam a direção a seguir no caminho de Encontro. Frente a elas pode-se lançar mão de uma diversidade de métodos para

apreender a realidade. É necessário ler a situação, ler as pedras e aquilo que não se mostra facilmente. É preciso cartografar. Deste processo irá emergir o encontro.

4. As chuvas e o Encontro

A realidade é percebida em fatos e opiniões. O Encontro com esta realidade é por onde avança a avaliação. Uma colcha de informações se apresenta frente aos sujeitos. Cabe observar e compreender essa situação, decodificá-la e lhe atribuir sentido; transformar a informação em saber, o que significa um forte movimento de amadurecimento.

É o momento de observar o rio, seja a água calma, turva, cristalina ou agitada. É preciso observar com tempo de árvore, como nos inspira Manoel de Barros¹, o que confere aos sujeitos um tempo de contemplação. Para contemplar é preciso esvaziar a si próprio, dar aos nossos espaços preenchidos de tantas certezas a possibilidade da emergência de algo diferente. Desaprender o que já sabemos. Como informalmente versou Jacques Uljeé², “para aprender é preciso abrir mão de seus ganhos”. Partimos então da derrota. Do algo perdido, do abandonado, da carga largada na estrada que abre espaço para olhar novas veredas. Assim contempla-se a realidade do rio, abertos que estaremos para o encontro com o que quer que seja.

Neste processo há que estar atento para não empobrecer o universo de possibilidades de aprendizagem encarcerando a realidade percebida entre o que é enxergado como certo

¹ Trecho em “Livro das Ignorâncias” (Barros, 1997).

² Registro de diálogo entre os autores e Jacques Uljeé, consultor associado ao Núcleo Maturi.

ou errado, entre o previsto e o encontrado. Não se trata de construir a partir de pólos moralmente opostos, mas de compreender o que são polaridades complementares naquilo para o que olhamos. Entender que não há polaridade negativa desconexa de polaridade positiva, que não existe luz se não houver sombra. O julgamento construído no extremo é paralisante, a avaliação-de-um-critério-só opera como punição, cega o olhar acolhedor que se pode lançar sobre o supostamente errado, empurra o sujeito para o limbo das relações. Das polaridades surge a tensão de forças que faz nascer outras perspectivas sobre o que se debate. Há infinitas possibilidades viventes entre dois pólos. O “e” toma lugar do “ou”. A riqueza consiste no convívio saudável e não reducionista, capaz de criar visões novas a partir do acolhimento das diferenças.

O Encontro é central para o desenvolvimento dos sujeitos (Kaplan, 2005), sendo, portanto, extremamente profundo e marcante. Como se trata de olhar para si mesmo, o sentido do processo precisa ser resgatado de forma permanente. A postura acolhedora torna-se determinante para lidar com a polaridade real-ideal. Se lida aqui com o medo de que o Encontro revele que o sujeito não é o que ele pensa que é, ou que sua obra não é o que ele gostaria que fosse. É quando se tem com a avaliação uma possibilidade para iniciar a Renovação dos processos e dos sujeitos, elemento sobre o qual falaremos a seguir.

Antes, contudo, nos parece importante reforçar algumas das questões centrais a serem respondidas neste momento do processo. Para saber que realidade é essa que encontramos, algumas perguntas não devem ser esquecidas: que informações temos? O

que elas significam para nós? O que esta situação diz a respeito de mim? O que se confirma diante de mim? No que avançamos e no que esbarramos? O que quer nascer agora?

Estejamos abertos para o desafio de construir a Renovação.

5. As quedas e curvas e o caminho da Renovação

É como se o rio soubesse seu destino. É como se ele se movesse em direção a sua plenitude e no caminho se apoiasse no que lhe oferece a natureza para nunca perder a consciência a respeito de si mesmo. As quedas lhe ampliam o movimento, as pedras lhe fazem oxigenar e turbilhonar, as curvas lhe abrem novos horizontes, os contornos das margens lhe criam oportunidades para irrigar, oferecer banho e pesca, limpeza e lazer; também determinam sua forma e o fazem único.

O rio é único e ao mesmo tempo é um rio diferente para cada sujeito que com ele interage. É permanente, mas é renovado a cada tempo. Vêm chuvas, afluentes, acidentes; vêm barragens, as cheias e as secas. Tudo lhe inspira Renovação.

Da mesma forma, o conjunto de saberes que os sujeitos construíram durante sua jornada pelo processo de avaliação, a revelação permanente sobre si mesmos intensificada nos momentos de Encontro, estruturam o repertório necessário para pensar o futuro e avançar em direção a seu destino. Ao atingir este ponto, a avaliação encontra o planejamento e com ele inicia um diálogo profundo.

Se o processo se manteve aberto o bastante, a situação recém desnudada e apreciada propicia agora que escolhas sejam feitas. Sem véus, o contexto deixa ver o que precisa ser alterado e o que deve ser mantido. Ter coragem para fazer escolhas passa a ser um desafio central: o que deve morrer para que algo novo possa nascer? O que deve morrer para que o que é vivo permaneça e se desenvolva? O que ganhamos com a situação atual e o que perdemos com ela? O que nos impede de mudar?

E por falar em morte, parece haver aí uma correspondência simbólica de fundamental importância para pensar nos momentos de Renovação. Associando o conceito de morte ao conceito de perda ou abandono, em certa medida o que fazem os budistas, procuramos estudar as pesquisas realizadas por Kübler-Ross (2001) sobre o assunto. A autora fala de cinco fases na relação entre o sujeito e seu processo de morrer que queremos explorar aqui com analogias aos processos de perdas e reconstruções associados à Renovação.

Segundo Kübler-Ross (2001), a fase de *negação* e isolamento, em que “o homem se entrincheira contra si mesmo”, pode ser lida como a fase inicial deste processo; é bastante reveladora dos sentimentos que nos conectam ao que somos e temos. No movimento de Renovação no qual falamos, a armadilha se dá pelo movimento de fuga, ou seja, do não reconhecimento de que algo se esgotou e de que é hora de renovar. A incerteza assombra, a perda de poder assusta, a idéia de recomeçar pode soar como derrota. Esta negação muitas vezes marca os processos de avaliação. Diante da diferença entre o que foi encontrado e o que se esperava encontrar, frente à evidência de

que sou diferente do que eu esperava ser ou de que algo em minha ação não alcançou o que deveria ter alcançado, ganham vida sentimentos de desconforto, decepção e fuga.

Os sentimentos vão ainda se aprofundar à medida que se lida com aquilo que o processo de avaliação revelou, aprofundando a crise. Esta segunda fase é definida por Kübler-Ross (2001) como a da *raiva*, geradora de conflito e de mais isolamento. Perder assume aqui um contorno pessoal. O sentimento faz do sujeito a vítima e torna-se inaceitável pensar na inevitabilidade da perda. O conflito ganha aqui contornos marcantes e enquanto se apresenta, não existem possibilidades de que alternativas sejam percebidas. Lidar com as falhas, com o não alcançado, com as fraquezas e os limites é paralisante. Aqui se instala o conflito em suas diversas formas, para dentro e para fora dos sujeitos. A corrente do rio torna-se insuportável e a crise (tormenta) poderá ser o ritual de passagem para que o processo ganhe novas qualidades.

Essas novas qualidades Kübler-Ross (2001) define como fase da *barganha*. É quando se faz possível negociar entre perdas e ganhos. Escolher, neste caso, torna-se o único caminho capaz de viabilizar a vida, e o ato de ceder e admitir a evasão das certezas muitas vezes é acompanhado de profunda tristeza. O fenômeno em pauta pede que os sujeitos reconheçam aquilo que não são ou não foram a fim de permitir que formas mais realistas, mais humanas e mais verdadeiras possam existir. Diante de tantas disputas ético-políticas com que nos deparamos nos espaços sociais, o risco é que a abertura necessária para sobreviver e renovar implique em perdas e em isolamento. As maneiras como os sujeitos e grupos lidam com essa circunstância tão sensível estão diante de todos para ser também renovadas.

Para que a Renovação possa trazer novos sentidos às práticas, Kübler-Ross (2001) fala da fase da *aceitação*, um movimento de plenitude que procura deixar a amargura da morte para trás e em entender que o movimento dos organismos em si implica em perdas e ganhos, em vida e morte. Se o processo de avaliação cria espaço para que esses fenômenos tenham o Cuidado merecido no processo de Renovação, ele contribui para criar um novo ciclo.

Aproveitando-nos do poema *Redundâncias*, de Ferreira Gular³, percebemos a relação com a morte como libertadora: “Ter medo da morte / é coisa dos vivos / o morto está livre / de tudo o que é vida”. Se lidar com as perdas de maneira a vislumbrar novos horizontes leva a mudanças nos sujeitos, e se são esses sujeitos os que imprimem seus jeitos de pensar, agir e sentir nas ações sociais, em seu trabalho, então lidar com o fenômeno da renovação de si mesmo levará à renovação e às transformações sociais desejadas pelos sujeitos. Mudar o mundo lá fora implica em mudar o mundo aqui dentro. Não há atalhos possíveis.

Para encerrar a argumentação em torno da Renovação, chamamos atenção para o fato de que esta não é uma tarefa para se carregar só. O confronto consigo mesmo, lidar com as perdas e ganhos e com as mudanças são processos que ganham intensamente com o apoio de outros. A construção de um ambiente para inovar é coletiva, é também um desdobramento dos movimentos de Significação e Encontro já vividos pelo grupo. E ressaltamos perguntas que podem ajudar o rio a seguir o seu curso: o que queremos

³ Trecho de poema em “Muitas Vozes” (Gular, 1999).

renovar? O que precisa morrer? O que queremos preservar? Que condições precisamos para praticar o novo? Em que direção vamos seguir?

6. A foz e a Realização

Sem chegar à sua foz o rio seria apenas um projeto de rio, ou um recorte. Em sua natureza, ser rio implica chegar ao mar, ou alcançar um leito maior onde depositar sua água, sua energia. A foz é, portanto, um momento de plenitude, um momento de missão cumprida, de Realização. Estivéssemos nós olhando para o mundo aos capítulos, jamais poderíamos falar de Realização no artigo em que discutimos avaliação. Mas não. A sensação que temos, o convite que fazemos, é para que os fenômenos sejam olhados em sua totalidade e, por isso mesmo, que a dura tarefa de traduzir em prática nova o que foi decidido seja tratada aqui como parte deste mesmo esforço.

Para realizar, os desafios mudam. Aqui os sujeitos são convidados a um constante estado de vigília, pois as forças que vigoraram no passado trazem o risco de retirar dos sujeitos a percepção de seus novos movimentos de mudança, fazendo com que a Realização torne-se mais do mesmo, volte a aprisionar, volte a paralisar. A sombra de antigas práticas e percepções é forte e por vezes não consciente; como um fantasma, é capaz de penetrar no cotidiano e escurecer o horizonte. O antigo é o conhecido, e costuma ser forte o bastante para atrair para si as novas ações e a energia renovada. Perseverar na decisão tomada, abrir espaço na agenda para o que é novo, reconstruir a linguagem que opera entre os sujeitos, vigiar e resistir são pilares importantes que ajudam a sustentar o novo.

Houten (1996) fala da importância de criar um movimento rítmico para a consolidação da nova prática, banhando-o em constantes atitudes de reforço positivo. Tamanho desafio sugere a celebração do que é realizado, o que ajuda a ritualizar a Realização e a tratá-la como uma vitória, uma conquista. A Renovação implica em resiliência, o que não significa rigidez tampouco o fechamento das perspectivas; o movimento de percepção de si mesmo e do mundo e as formas de responder a isso devem ser uma busca permanente.

As perguntas que reunimos para ajudar no trabalho com esta expressão do arquétipo estão em torno do “O que levar para a prática?” e “Como levar para a prática?”. Delas derivam: quem está envolvido com o processo de mudança? Que apoio está disponível e qual apoio precisamos? Como posso ajudar a mim mesmo e aos outros? De que maneira posso ser ajudado? O que é realmente novo na minha “nova” prática? Que qualidades devo manter? Que qualidades preciso desenvolver?

7. O ciclo da água e o Cuidado

O rio não basta a si mesmo, nem existe de forma isolada. Subjacente ao rio existe um universo de relações e uma cadeia infinita de interdependência. A água que compõe o rio é parte de um sistema maior; é água que brota da terra e que vem do céu, é água que foi gelo e vapor, foi animal e planta. O rio não é mais do que a extensão física e temporalmente definida de um todo complexo que conecta todas as coisas.

Assim também são as ações sociais. O plano, o procedimento e a direção de hoje são parte do todo da organização. Tudo o que foi renovado torna-se parte do todo, tudo que foi criado torna-se também cotidiano. E esta necessidade de Realização cotidiana é inquestionável. Ela atua de forma perene e perseverante, imprime constantemente doses moderadas de força para mover o todo na direção de sua missão. Neste cotidiano, que é persistência paciente e nunca ação enfadonha, está o trajeto da iniciativa social no mundo.

Ao acompanhar a Realização de nossas decisões na prática cotidiana encontramos questões de manutenção, como afirma Silva (2002), questões que dizem respeito a repor ou manter algo que já existe. Por um lado, o Cuidado é uma exigência contínua aos processos organizacionais, por outro assume uma expressão que quer demonstrar a importância de que a Realização siga produzindo bons resultados. A ênfase que nos parece essencial está na incorporação de um pensamento crítico permanente em relação ao que está acontecendo no dia-a-dia. A permanente atribuição de sentido ao trabalho é um convite para que os processos não se transformem em meras ações mecânicas, como se o fenômeno social fosse interpretado como produto e cada sujeito desempenhasse nessa linha de produção uma tarefa cega, estanque, repetitiva.

Neste caso, o que chamamos de questões de manutenção não deve ser confundido com tradição ou adormecimento para o processo de trabalho. Manter implica conservar o que importa, o que é subjacente, o que mantém a organização em torno de seu propósito. A prática constante de atribuição de sentido ao trabalho, a orientação contínua para promover aprendizagem baseada na ação e para estimular educação permanente são

forças capazes de cuidar do processo de desenvolvimento dos sujeitos e das organizações. Por isso devem ser estimuladas.

Buscar balanço é elementar. Como conservar práticas e não se tornar conservador assume aqui um caráter de busca essencial. O apelo à tradição levará à defesa ferrenha de idéias e ações simplesmente pela crença de que sua repetição histórica lhes atribuiu o direito moral de perenizar-se, o que seria um engano. O apelo é para manter a consciência, manter o movimento de avaliação para renovar. Para aquecer a procura identificamos as seguintes perguntas: como está o dia a dia? O que está sendo feito e por quê? O que deixamos de fazer e por quê? Que ajustes são necessários?

8. Algumas considerações finais

Não há encantamentos, muito menos prescrições. Os processos são vivos e únicos. Contudo, subjacente às práticas esconde-se um universo de arquétipos, talvez modelos, talvez justificativas, talvez causalidades não locais nem temporais. A busca é de todos e de cada um de nós. Para além de qualquer corrente, para além das diferentes crenças, talvez a convergência esteja em torno do desejo de aprender que alimentamos com a avaliação.

Em outros momentos, autores falaram de passos metodológicos e resumiram o ato de avaliar ao ato de medir. Hoje, quanto mais navegamos por tudo o que reivindica o lugar de ciência nova, deparamo-nos com buscas autênticas para atribuir sentidos novos ao pensamento e as ações da humanidade. E aqui estamos nós, procurando enxergar

conexões invisíveis, procurando evidenciar aquilo que normalmente não vemos, procurando construir uma ordem de consciência nova para olhar para nós mesmos e para o mundo.

Se tudo está conectado, à avaliação não basta apenas a avaliação. Ela não é nem será nunca um fim em si mesma. Se a compreendemos de maneira orgânica, ela conterà em si a expressão do todo ao qual está relacionada. Será, portanto, a avaliação que ajuda o mundo a construir novos significados à medida que significa a si mesma. Muitas vezes, os processos de avaliação são tudo o que temos diante de nós, como outras vezes um processo de planejamento, uma reunião, uma oficina, um artigo a ser escrito. Maravilhemo-nos, pois. Este é convite.

Maravilhemo-nos com a possibilidade de intervir no processo que se abriu para nós. No processo os sujeitos são. Eles existem e por isso podem reinventar a si mesmos. No processo as relações existem. Elas estão entre nós abertas às possibilidades de serem reconstruídas. O processo significa manutenção e transformação, significa harmonia e conflito, o processo não é nada além de uma reprodução particularizada do mundo que tantos querem transformar.

Assim, que a avaliação seja o processo novo que os sujeitos e os grupos desejam construir. Aqui não há segredos, apenas o desafio profundo de sermos nós mesmos e desta maneira gerar as sementes do mundo novo. Sua força pedagógica está na possibilidade de provocar os sujeitos a aprender mais a respeito de si mesmos.

9. Referências bibliográficas

BARREIRA, M.C.R. *Avaliação Participativa de Programas Sociais*. 2ª Ed. São Paulo: Veras, 2002.

BARRROS, M. *Livro das ignoranças*. São Paulo: Record; 1997.

DEMO, P. *Avaliação Qualitativa*. 7ª Ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

FREIRE, P. e FAUNDEZ A. *Por uma Pedagogia da Pergunta*. 4ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GULAR, F. *Muitas Vozes. Poemas*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999, p.48.

HOUTEN, C.V. *A formação de adultos como o despertar da vontade*. 2ª ed. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben; 1996.

INSTITUTO FONTE. *Programa Iniciativas Sociais e Desenvolvimento – a arte de empreender e transformar*. [documento on-line]. São Paulo: Instituto Fonte, 2004.
Disponível em http://www.fonte.org.br/inic_sociais/objetivos.htm.

KAPLAN, A. *Artistas do Invisível: o processo social e o profissional de desenvolvimento*. São Paulo: Fonte / Peirópolis, 2005.

KÜBLER-ROSS, E. *Sobre a morte e o morrer*. 10ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

NIETZSCHE, F. *Ecce Homo*. Porto Alegre: L&PM Editores; 2003, p.18-9.

PATTON, M.Q. *Utilization Focused Evaluation*. Newbury Park,CA: Sage, 1997.

GUIMARÃES ROSA, J. *Grande sertão: veredas*. 20ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 2005.

SANTOS, B.S. *Um Discurso Sobre as Ciências*. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA et al. *Rede Brasileira de Avaliação: primeiros movimentos*. [artigo on-line]. São Paulo: Instituto Fonte; 2004. Disponível em <http://www.avaliabrasil.org.br/RedeBrasileiraAvaliacao.html>. Acesso em 08 de janeiro de 2005.

SILVA, R.S. e BRANDÃO, D.B. *Os quatro elementos da avaliação*. Olho Mágico, v. 10, n. 2, p. 59-66, 2003.

SILVA, A.L.P. *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Fonte, Global, 2002.

VARELA, F.; MATURANA H.; URIBE, R. *Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model*. *BioSystems*, v. 5, p. 187-96, 1974.

WORTHEN, B.; SANDERS, J.; FITZATRICK, J. *Avaliação de Programas. Concepções e práticas*. São Paulo: Fonte, Gente, EDUSP, 2004.