



projeto
avaliação

Mantenha a avaliação longe da gaveta!

Série especial de *Diálogos* no Ano Internacional da Avaliação

Realização:



instituto fonte
para o desenvolvimento social



Apoio:



ÍNDICE

1) Carta de apresentação.....	Pág. 3
2) Síntese dos aprendizados: Para manter a avaliação bem longe da gaveta!.....	Pág. 5
3) Relatos dos encontros	
A. Reflexões sobre a relação entre avaliação e planejamento.....	Pág. 8
B. Reflexões sobre a relação entre avaliação, comunicação e mobilização de recursos.....	Pág. 16
C. Reflexões sobre a relação entre avaliação e processos de aprendizagem.....	Pág. 23

Sobre o Projeto Avaliação

Promover o fortalecimento do campo da Avaliação de iniciativas sociais no Brasil é o objetivo central do Projeto Avaliação. Desde quando foi implementada, em 2008, a iniciativa desenvolve várias linhas estratégicas: diálogos abertos ao público, pesquisas sobre o campo da avaliação e sistematização da prática. O portal na internet <http://institutofonte.org.br/projeto-avaliacao> oferece um vasto conteúdo para *download* gratuito.

Realizado pelo Instituto Fonte, recebe apoio da Fundação Itaú Social (desde 2008).

1) CARTA DE APRESENTAÇÃO

Aprender a partir da prática, da experiência vivenciada no cotidiano, é uma das premissas seguidas pelo Instituto Fonte. A construção a partir desse pulsar vivo da experiência do dia a dia também consideramos a principal marca dos *Diálogos* que promovemos desde 2009. Para eles, convidamos gestores e lideranças de organizações da sociedade civil para compartilhar tanto as realizações quanto os dilemas e angústias de implementar processos avaliativos em suas instituições. Convidamos “especialistas” e estudiosos da temática da avaliação para oferecer um conteúdo mais conceitual e técnico (métodos, abordagens, linhas de pesquisas atuais). Convidamos o público de uma forma bem aberta e calorosa para vir dialogar com essa temática. Investimos um tempo generoso em cada debate para a participação efetiva do público.

Em 2015, para celebrar o Ano Internacional da Avaliação, realizamos *Diálogos* bem especiais numa parceria com o FICAS, que há anos também carrega a prática da avaliação na formação de organizações da sociedade civil. Juntos desenvolvemos uma série de três eventos com o tema transversal em comum: a avaliação longe da gaveta. Para trabalhá-lo, escolhemos investigar a relação entre a avaliação e outros processos de gestão, como planejamento, mobilização de recursos, comunicação, formação e aprendizagem de equipes. Esse tema buscava explorar o papel da avaliação a serviço de outros processos institucionais, nos lembrando que avaliar não é uma ação voltada para si mesma, mas uma atividade que está para fortalecer as práticas de intervenção na área social. O tema deveria focar, justamente, como manter a avaliação *bem longe da gaveta* e como fazer com que seja uma atividade viva, que orienta decisões estratégicas, que contribui com a qualidade da atuação. Foram dois encontros em São Paulo (em julho e em novembro) e uma participação inédita do Projeto Avaliação em João Pessoa, na Paraíba (agosto).

Nessa publicação, você encontrará um resumo das principais aprendizagens trazidas nesse conjunto de eventos, com enfoque especial em práticas que contribuem para que a avaliação vá para a gaveta e práticas que impedem esse encaixotamento, a partir da experiência viva das pessoas e grupos que a empreenderam.

Nosso desejo é que essa síntese e todo o trabalho envolvido nesses três encontros possam ajudar quem está na lida do cotidiano, buscando meios de melhorar seu trabalho, e acredita que avaliar possa contribuir substancialmente para isso. Nós acreditamos!

Aproveitamos para agradecer a Fundação Itaú Social pelo apoio que recebemos desde 2008, todos os palestrantes convidados, que doaram voluntariamente as suas horas para compartilhar as suas experiências, ao público presente, aos nossos colegas de trabalho do Instituto Fonte e do FICAS.

É tempo de celebrar as aprendizagens e desejar uma ótima leitura!

Martina Rillo Otero, coordenadora do Projeto Avaliação e associada do Instituto Fonte

Andreia Saul, idealizadora e diretora do FICAS

Você sabia que 2015 foi declarado o Ano Internacional de Avaliação?

A declaração foi feita aqui no Brasil, mais precisamente na cidade de São Paulo, em outubro de 2013, durante a Terceira Conferência Internacional em Capacidades Nacionais de Avaliação, promovida pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas.

Com a chancela da ONU, essa resolução é considerada histórica e relevante para a comunidade global de avaliação, uma vez que reforça a necessidade de se avançar em melhores práticas para mensurar os resultados na área do Desenvolvimento e ampliar o debate nos diversos países.

Para acompanhar o que tem sido realizado nesse âmbito, é possível acessar as atividades promovidas pelo *EvalPartners*, o movimento mundial para fortalecer as capacidades nacionais de avaliação de sistemas de avaliação com foco na equidade e gênero. As iniciativas foram desenvolvidas em quatro temas principais:

- identificação das futuras prioridades da comunidade para lançar a Agenda de Avaliação 2016-2020;
- redução da distância entre a comunidade de avaliadores (oferta) e a comunidade dos formuladores de políticas (demanda), incluindo parlamentares, para assegurar que avaliações de boa qualidade sejam utilizadas na formulação de políticas;
- incorporação das avaliações com foco na equidade e com perspectiva de gênero nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); e
- desenvolvimento de sistemas e políticas nacionais de avaliação com foco na equidade social e de gênero.

(Mais no site: <http://www.mymande.org/evalyear>)

No Brasil, acompanhe as iniciativas promovidas pela Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA), movimento que o Instituto Fonte acompanha e apoia: <http://redebrasileirademea.ning.com>.

2) SÍNTESE DOS APRENDIZADOS

Para manter a avaliação bem longe da gaveta!

A avaliação na estrada e embaixo do braço...

Martina Rillo Otero

É difícil fazer um texto síntese das aprendizagens que construímos ao longo desses três Diálogos. As aprendizagens sobre como fazer as avaliações caírem na estrada, serem conversas vivas e papéis gastos de tanto uso, emergiam de forma fluida, fora de categorias e imprevista. Os recortes subtemáticos de cada *Diálogo* desta série estavam dados, mas as relações entre eles emergiram de forma mais substantiva e as aprendizagens são amplas e se referem a diferentes processos de gestão de uma vez só.

Uma ferramenta que tem sido muito utilizada atualmente para desenhar iniciativas e também orientar avaliações é a Teoria de Mudança. Existem muitas definições e modelos para a construção de teorias de mudança, mas basicamente constituem-se numa metodologia para visualização da transformação que se quer alcançar, as mudanças anteriores que devem acontecer para isso, as estratégias para promoção dessas mudanças e as premissas que embasam as relações entre todos esses componentes. Bem, conversar e colocar de forma visual todas as partes da Teoria de Mudança de uma iniciativa é um ótimo exercício, que, se feito de forma coletiva e apropriada pelas partes envolvidas, ajuda muito a orientar a ação e a reflexão numa iniciativa, além de clarear a *direção*. Desafiada por essa metodologia e querendo explicitar onde queremos chegar, apresento aqui uma imagem de uma “avaliação ideal”, que vou chamar de “avaliação viva”, e que, do nosso ponto de vista, se opõe à avaliação engavetada:

Uma conversa calorosa, pessoas querendo falar e escutando com afinco, tendo insights sobre si mesmas, sua prática e sobre a organização da qual faz parte. Decisões estratégicas tomadas de forma qualificada e que levem a uma iniciativa que resulte naquilo que ela nasceu para ser.

Uma brochura com a capa desgastada pelo uso, com o lombo remendado com fita crepe, com orelhas nas páginas de tanto andar por aí, de mão em mão, de tanto ter sido aberta e consultada. Os gestores usam, os coordenadores usam, o pessoal que está na lida cotidiana com o público também usa e o próprio público também. As informações oferecidas são relevantes, claras e precisas.

As aprendizagens construídas ao longo desses encontros e trazidas aqui são aquelas, portanto, que levam a essa imagem de avaliação. As dicas, orientações e descobertas compartilhadas possuem como pano de fundo este ponto de chegada. Óbvio, mas também fundamental, mencionar que outra imagem de avaliação “ideal” poderia evidenciar outras aprendizagens como as mais significativas.

A primeira aprendizagem que destacamos é de que ao lidar com cada relação da avaliação - com o planejamento, com a comunicação e mobilização de recursos e com processos de aprendizagem das equipes -, fomos descobrindo que a questão era justamente abandonar a “relação entre” os processos e buscar uma visão que os *integrasse*. A avaliação é uma etapa de um bom planejamento, a mobilização de recursos e a

comunicação fazem parte de processos avaliativos e a aprendizagem é a grande via pela qual a avaliação sai da gaveta e vai para a vida de cada envolvido – seja um gestor, um técnico ou o público das iniciativas. Portanto, podemos dizer que o melhor jeito de fazer com que a avaliação seja de fato companhia na estrada, conversa dinâmica e papel gasto pelo uso é torná-la parte dos processos de gestão. E como se faz isso? Acredito que as dicas levam a gestos pequenos, mas que sejam ações sistemáticas:

1. Conduzir uma avaliação articulada com a realização do planejamento. Articular a conversa sobre o futuro com perguntas sobre “o que aconteceu no passado?” ou “o que aprendemos no passado?”.
2. Construir parâmetros para a avaliação *durante* o planejamento. Muitas ferramentas existem para ajudar a fazer isso, como o Marco Lógico ou, mais moderna e menos linear, a Teoria de Mudança. A construção coletiva permite que essas construções sejam mais significativas e depois estejam mais presentes na prática.
3. Aproveitar a avaliação para identificar o que deve ser reforçado e o que deve ser deixado para trás numa iniciativa. Fazer avaliações que deixem orientações claras para o planejamento.
4. Aproveitar processos avaliativos como espaços para mobilização de diferentes *stakeholders* por meio da sua participação. A avaliação é uma boa oportunidade de escuta e de construção conjunta.
5. Incluir rubricas no orçamento inicial dos projetos destinadas à avaliação.
6. Fazer diferentes tipos de comunicação resultantes da avaliação. Diferentes interlocutores pedem diferentes abordagens de comunicação.
7. Atentar para os diferentes interlocutores também na construção da avaliação e refletir sobre que tipo de dado facilita na compreensão da iniciativa por cada interlocutor. Um tipo de financiador pode ser mais sensível a dados quantitativos, já educadores podem ser mais sensíveis a depoimentos.
8. Todas as etapas de um processo avaliativo permitem aprendizagem para a equipe, se ela estiver envolvida. Desde a construção do foco, que permite amadurecer uma visão sobre a iniciativa, passando pela fase de investigação, que permite uma aproximação com a realidade da iniciativa, até a construção de análises, que permite o exercício de elaboração de generalizações e novas perguntas. O processo de avaliação é rico em oportunidades de aprendizagem.
9. Melhores indicadores são construídos na medida em que diferentes atores da iniciativa apresentam suas necessidades sobre o que é importante mensurar e na medida em que apontam para aquilo que consideram pistas relevantes na realidade para responder suas próprias necessidades. A avaliação também “aprende”, fica melhor a partir da participação da equipe.

Essas “dicas” não parecem muito simples, soam como enunciados mais fáceis de dizer do que de fazer. No entanto, todas elas fazem parte de uma só essência: criar espaços qualificados de reflexão nas iniciativas. É essa a orientação principal e as perguntas que daí decorrem são também as que desafiam nossa rotina nas iniciativas sociais e no desejo de manter as avaliações longe das gavetas: *como criar espaços de reflexão que sejam exequíveis no nosso cotidiano? Como equilibrar a demanda por “fazer” e a necessidade de refletir sobre e para melhorar esse fazer?*

Evidentemente essas são questões que desafiam não apenas os processos de avaliação, mas talvez a nossa própria humanidade nos dias atuais. Para criar espaços qualificados de reflexão – seja para avaliar, para planejar, para elaborar a comunicação e a mobilização –, é necessário pensar na questão do tempo. O ato de aprender envolve nossa atenção e nossos sentidos, envolve mente, corpo, envolve viver algo, seja um texto, seja uma prática. E viver algo implica em investir tempo naquilo. A descoberta é essa: **Para que a avaliação se mantenha longe da gaveta é necessário tempo e, especialmente, o tempo dos envolvidos na iniciativa.** Especialmente não porque demande necessariamente *mais* tempo desse grupo, mas porque o tempo dele é, via de regra, disputado com uma enorme quantidade de outras ações. Isso, é claro, se a avaliação for estruturada e vivida como um processo descolado “do resto”. Novamente, o desafio do tempo também pode ser sobrepulado pela integração. Ou seja, se a gestão integra processos de planejamento, avaliação, comunicação e mobilização de recursos e formação da equipe, o tempo renderá mais e não faltará.

Todos os casos tratados nos encontros, todas as falas dos participantes, destacam o valor da participação na avaliação e nos processos de gestão de modo geral. As experiências mostram que o processo de avaliação, por meio de metodologias participativas, tem sido mais eficaz como estratégia de mobilização e comunicação de atores, do que a divulgação dos resultados em relatórios ou outros produtos. A avaliação que inclui a participação de diferentes atores também tem um potencial aumentado de se conectar com o planejamento e de se integrar à gestão. Apesar disso não ser novidade, ainda há metodologias que ignoram a participação na avaliação, o que, do nosso ponto de vista, é uma grande perda e uma via para levar a avaliação direto para a gaveta.

Promover a participação não é, como foi destacado por vários participantes dos *Diálogos*, algo fácil. Implica em atentar para uma série de negociações e conversas que fazem com que os profissionais envolvidos tenham que lidar com sua habilidade de facilitação. Ao entrar em contato com todo o material, nos damos conta de diversas novas sutilezas que estão envolvidas na lida com a participação e a negociação de visões e interesses. Todas as experiências debatidas nesses encontros enfatizaram a prática da participação em processos avaliativos, fazendo dele um aspecto central na promoção de avaliações úteis, relevantes e com sentido. Interessante notar que este significante *com sentido* remete a outro igual a ele: *consentido*. Na nossa experiência como consultores na área de avaliação de iniciativas sociais, inclusive resgatando uma infinidade de conversas levadas a cabo com equipes, alunos, colegas e parceiros, a questão do bom uso da avaliação está totalmente vinculado ao gesto de consentimento de quem está “sendo avaliado”. E sua participação é uma grande oportunidade de construir o consentimento e a vivência com sentido da avaliação.

3) RELATOS DOS ENCONTROS

A) Reflexões sobre a relação entre avaliação e planejamento

Contexto: Diálogo em São Paulo (SP), em 2 de julho de 2015, na sede da Ação Educativa, com a presença de 100 participantes.

Perguntas do convite

- Como o planejamento pode aproveitar o que foi produzido numa avaliação?
- Como o planejamento pode orientar um processo de avaliação?
- Quais são os desafios e cuidados para que os processos de avaliação e de planejamento estejam integrados?

Compartilharam as suas experiências

Antonio Luiz de Paula e Silva - Facilitador, associado ao Instituto Fonte desde 1995 (vem do Instituto Christophorus). Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP (2001) e Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP (1985). Autor do livro "Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem" (Editora Global).

Selma da Costa Moreira - Diretora-executiva do Baobá – Fundo para Equidade Racial. Formada em Administração de Empresas pela Fundação Instituto Tecnológico de Osasco (FAC-FITO), com pós-graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ECA -USP) e com MBA Executivo em Gestão e Empreendedorismo Social (FIA).

Vinícius Ribeiro - Coordenador da área de Monitoramento & Avaliação da Luta pela Paz (ONG que utiliza boxe e artes marciais combinados com educação e desenvolvimento pessoal para desenvolver o potencial de jovens em comunidades que sofrem com o crime e violência). Formado em Relações Internacionais, com ênfase em Direitos Humanos, pela PUC-RJ. Possui MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas.

O debate foi mediado por Martina Rillo Otero, coordenadora do Projeto Avaliação.

A intensa troca de ideias e experiências desse debate evidencia o fato de que avaliação e planejamento são inseparáveis e que cada um desses processos de gestão cria condições favoráveis para

o outro. O planejamento, quando feito com tempo e reflexão adequados, é um processo no qual se utiliza a avaliação. Esta, por sua vez, flui naturalmente de um planejamento integrado à reflexão

da equipe. A transformação social que desejamos é obtida a partir de escolhas mais conscientes. *“Avaliação e planejamento são partes de um movimento cíclico. Dentre as referências que tenho usado bastante na prática é a dinâmica de formação de juízo, trazida por Lex Bos. Nas organizações, em nosso dia a dia, nós formamos juízos o tempo todo, é infinito. É fundamental a gente estar atento à maneira como esses juízos são formados porque o mundo em que vivemos hoje é fruto dessas decisões no passado. Se queremos ter um mundo diferente daqui para frente, devemos cuidar da maneira como formamos juízos hoje, como fazemos planejamento e avaliação, por exemplo. Quando planejamos, estamos fazendo opções. Quando estamos avaliando, aprofundamos essas escolhas”*, explica o consultor do Instituto Fonte Antonio Luiz de Paula e Silva.

Com experiência de mais de três décadas trabalhando com gestão de organizações sociais, Antonio Luiz destaca que fazer perguntas coloca as situações e cenários em movimento. *“Como melhorar os programas no ano que vem? O que é preciso fortalecer na ação social da instituição daqui para frente? Qual é o caminho mais adequado para obter melhores resultados nas comunidades? O que é uma intervenção efetiva em diversos tipos de realidades... em uma favela, em um pequeno município, no país? As pessoas me procuram com todas essas perguntas avaliativas, mas que são também de planejamento.*

(...) É incrível a concepção que tem a equipe de que planejamento estratégico é secundário, fica na margem. Temos que criar condições das pessoas de fato poderem ter tempo para pensar, tempo para conversar, refletir e planejar, porque são conversas importantes que a gente quer que elas tenham, de significado, de escolha, de aprendizagem”, acrescenta.

Foram justamente dois anos de muita conversa e alinhamento interno que garantiram os resultados positivos para a organização Baobá – Fundo para Equidade Racial com a conclusão de uma profunda reestruturação geral, em 2014. De acordo com a diretora-executiva Selma da Costa Moreira, *“foi um processo de testar como a gente fazia gestão, como a gente colocava o projeto na rua, como a gente dialogava com o movimento negro no Brasil, como colocávamos esse tema de direitos humanos na pauta política. A partir desse processo de avaliação institucional e de governança, muitas dinâmicas e processos foram implementados. Passamos por alterações estruturais, troca de diretoria, mudança do conselho. Com isso, surgiu uma lista de ‘bandeiras amarelas’, sinalizando o que precisava ser cuidado, questões relacionadas a processos internos de gestão (financeira, administrativa, de pessoas). Nessa época, a Baobá tinha muitos conselhos, uma porção de órgãos gestores que mandavam, mas que não conversavam direito entre si. Com isso, havia diversos membros com concepções diferentes do que seria*



a Baobá, do que aquela organização deveria entregar e enlouquecia a vida da executiva, da equipe de operação, porque cada hora a gente era cobrado por uma demanda diferente. Por isso, foi fundamental passar por um processo de revisão e planejamento estratégico: o que é a organização, para onde vamos? Manter as pessoas informadas e engajadas no alinhamento com os valores da organização dá trabalho, mas é importante. Dentre os resultados que percebo de toda essa reestruturação estão: melhoria do engajamento da equipe, melhores práticas de gestão e controle da organização e melhor relacionamento com os órgãos de governança”.

Com a apresentação de Selma, é possível observar uma avaliação que olha profundamente para as práticas da organização, fazendo com que se reveja, se repense e, nesse processo, novas opções de funcionamento vão emergindo. Cada descoberta é uma escolha, no sentido de que ao escolher e observar um aspecto, já se está escolhendo um caminho de mudança. Quanto mais corajosas e profundas forem as escolhas sobre os aspectos institucionais aos quais se vai dedicar o olhar, mais transformadoras serão as consequências. O Fundo Baobá olhou para aspectos como sua governança, sua capacidade de dialogar com o movimento negro e o funcionamento administrativo.

A experiência que a ONG Luta pela Paz traz para esse diálogo é de que além de reavaliar seus processos internos de gestão, existe um esforço de simplificar a linguagem, traduzir os termos técnicos, comunicar melhor com os diversos públicos sobre o que está sendo apurado em um processo avaliativo, a fim de que os dados e informações sejam devidamente aproveitados. *“É muito bacana ver essa mudança no olhar das pessoas: Caramba não tem Excel! Não, não tem. Não tem número, nem palavras rebuscadas. A avaliação pode ser muito mais simples e instintiva. Talvez mudando para uma*

abordagem de avaliação, para esse tipo menos técnico, mais organizações consigam se beneficiar de uma experiência de monitoramento para todos e não somente para um nicho específico. (...) Uma vez que o profissional de planejamento e monitoramento está envolvido com o processo ativamente, ele consegue traduzir isso numa coleta de informações relevantes, promover uma análise eficiente de informações e compartilhar os resultados com todas as pessoas que estão na ponta. Isso é super importante, senão a avaliação vai para dentro da gaveta, ninguém consegue crescer institucionalmente e o avaliador se transforma numa pessoa odiada dentro da organização”, comenta Vinícius Ribeiro, coordenador da área de Monitoramento & Avaliação da Luta pela Paz. Desde 2007, a ONG atua no complexo da Maré (um conjunto de 17 favelas no Rio de Janeiro), com a missão de usar o boxe e artes marciais, combinados com educação e desenvolvimento pessoal, para desenvolver o potencial dos jovens em comunidades que sofrem com o crime e a violência.

O que contribui para que a avaliação vá para a gaveta?

Diversas aprendizagens e dicas emergem deste encontro sobre os ingredientes que contribuem para que a avaliação seja encaixotada! Um primeiro ingrediente diz respeito a *processos avaliativos que não fazem sentido para a equipe interna* da organização, quando nem o processo, nem os “achados”, se conectam com essas pessoas. Nesses casos, é grande o risco da avaliação ficar restrita a um relatório longo e penoso, sem sair da gaveta, segundo os palestrantes convidados desse Diálogo. O que parece acontecer é que, muitas vezes, são contratados profissionais externos para executarem a avaliação e o público interno fica responsável apenas por “transmitir” as informações solicitadas, constituem “fonte de informação” e não



participantes efetivos no processo de construção da avaliação. As questões que norteiam a avaliação, os métodos, as conclusões e a aprendizagem, portanto, ficam nos atores externos. Além disso, a falta de envolvimento e da chama de aprendizagem do público interno também contribuem para que as melhorias sugeridas pela avaliação tampouco sejam facilmente assimiladas. *“Parece que os dois tipos de processos [planejamento e avaliação] têm que acabar naquilo que está vivo nas pessoas. No caso de planejamento, é um acordo, no caso de uma avaliação, é uma compreensão aprofundada. Não adianta ter um relatório lindo, grosso, colorido, criativo, se eu não tiver dentro do grupo um acordo maduro ou uma compreensão aprofundada a respeito da situação que eu estou avaliando. O relatório não é o resultado desses processos”,* explica Silva.

Outro aspecto que pode dificultar é quando a avaliação é realizada por exigência de prestação de contas por parte do financiador do projeto, interessado em saber apenas o impacto positivo ou negativo da iniciativa que apoia, sem olhar para o todo institucional, seus outros programas e processos de gestão. A avaliação de um projeto pode ficar isolada de uma reflexão institucional mais ampla, que certamente sempre está por trás de toda iniciativa. *“De uma forma geral, o financiador é um cara que está de fora, que conhece muito pouco da realidade do seu dia a dia e que você tem que tentar ao máximo evitar que ele imponha [sozinho] uma agenda de planejamento, ou uma agenda de gestão,*

ou uma agenda de monitoramento à sua prática. É necessário reforçar que o processo de avaliação tem que servir para o amadurecimento institucional e tem que ser disseminado para que todas as pessoas dentro da minha organização consigam enxergar sentido nesse processo”, afirma Ribeiro.

No debate, ainda foi citado que a avaliação permanece na gaveta quando o processo de planejamento é impessoal e valoriza mais o fluxo (mecanizado) das etapas do que o envolvimento das pessoas, principalmente não levando em conta quais perguntas as pessoas têm. *“A ideia da avaliação ‘ficar presa na gaveta’ já é interessantíssima, porque remete à ideia da caixinha, do encaixotamento, ou seja, que permite pouca relação de troca. Quando a gente separa a avaliação do planejamento, já engavetou. Ontem me planejei para estar aqui, me organizei avaliando como é o trânsito, que horas eu teria que levantar para chegar a tempo. Esses movimentos estão tão relacionados, percebe? Com que consciência a gente trabalha isso? Quais as implicações práticas? Primeiro, atenção às pessoas. Que perguntas elas têm? Tenho encontrado movimentos em vários tipos de organizações... grandes, pequenas, velhas e novas... em que os processos começam e as pessoas não se identificam com as perguntas que estão sendo geradas. ‘Alguém mandou fazer a avaliação’; ‘Alguém pediu para fazer o planejamento’; ‘Entrega um plano para mim’, vocês já ouviram isso? Dar atenção para a relação que as pessoas têm com as perguntas é muito relevante”,* enfatiza Silva.

Quando os resultados da avaliação não chegam até o público beneficiário, é grande a possibilidade de não haver transformação efetiva do que se busca. *“Os stakeholders da ponta acabam sendo negligenciados e não compartilham das aprendizagens, principalmente se a avaliação é vista apenas como um processo de prestação de contas”*, afirma Vinícius Ribeiro.

O que ajuda a avaliação a não ir para gaveta?

Um dos principais pontos citados é justamente o reverso do cenário acima: investir na preparação e na participação do grupo interno, da equipe da iniciativa para vivenciar os processos. Isso significa abrir espaços de diálogo e de construção conjunta, de validação e coleta de sugestões para o desenho da avaliação. A participação pode ser viabilizada de diferentes formas. Não é preciso que todo mundo esteja presente em todos os momentos, mas mecanismos de consulta, validação e construção conjunta podem ser combinados. É recomendável dar atenção ao trajeto que vai sendo percorrido, pois esses processos costumam ser longos e as pessoas se perdem no meio deles. Pode parecer uma boa ideia colocar várias áreas (com diferentes estruturas e níveis de hierarquias) para conversar, como, por exemplo, diretores e estagiários, mas, se o ambiente organizacional não exerce normal-

mente essa prática, o resultado pode ser constrangedor. *“Muitas vezes, o grupo não foi preparado para fazer as escolhas e para responder estrategicamente aos resultados da avaliação também. Quando isso acontece, geralmente o resultado é conflito, tensão e frustração”*, acrescenta Silva.

Cuidar de forma apropriada do registro, gestão de conhecimento e memória desses processos, também contribui para manter os processos vivos dentro das pessoas, principalmente por conta da rotatividade dos profissionais e constituição de equipes. O cuidado de como sistematizar as lições aprendidas (Com quem eu estou falando: financiadores, público interno? De quem eu estou falando? São de várias regiões do país? etc.) deve ser feito, idealmente, na etapa de preparação dos processos avaliativos. Para estabelecer uma relação clara entre avaliação e planejamento e ajudar a visualizar as transformações pretendidas, a ONG Luta pela Paz utiliza um grande painel visual, com vários *post its*, em que os integrantes da ONG vão registrando as etapas dos processos. *“Adotamos a Teoria da Mudança, que é um processo de visitar a sua organização para fazer um diagnóstico de onde você atua, como você atua, quais são os seus beneficiários... Vamos mapeando tudo, influências, fatores ... até vermos qual é o resultado final que se quer alcançar e quais são as etapas ao longo desse caminho. (...)*



Você consegue, junto com toda equipe, mapear o passo a passo desse processo, de modo que o monitoramento e avaliação deixam de ser uma coisa exclusiva da alta gestão ou da alta diretoria. Então eles conseguem entender que para você reduzir, por exemplo, a incidência do uso de drogas ou violência doméstica, uma série de outras iniciativas precisam ser colocadas em prática; iniciativas que não dependem do Pedro ou da Juliana, mas dependem da equipe de empregabilidade, depende da assistente social, depende de outros fatores. É um processo muito bacana em que todo mundo consegue ter dimensão do todo e fazer parte dessa engrenagem maior”, explica Vinícius Ribeiro.

Outros dois pontos que ajudam:

- Ter clareza do norte institucional, a fim de conseguir alinhar o monitoramento e avaliação com o planejamento estratégico, evitando “atirar para todos os lados”. “Abraçar o mundo é bacana, mas gera poucos resultados”, ressalta Vinícius.
- Seguir alguns princípios de avaliação, como os praticados pela Luta pela Paz: regularidade (introduzir na rotina cotidiana da equipe o processo de coleta de informações, não condensar para um único período do ano, por exemplo); qualidade (não coletar todas as informações do mundo, identificar o mínimo necessário/essencial); e inclusão (tudo o que for coletado tem que fazer sentido para as pessoas e servir para refletirem sobre o impacto de seu trabalho).

Frases de destaque do Diálogo em São Paulo

“Toda organização, eu tenho certeza, já possui práticas avaliativas e de planejamento. Está querendo mudar, está querendo aperfeiçoar? Legal, mas o primeiro movimento é reconhecer o que já



existe e, a partir daí, o que pode ser melhorado. A premissa de que alguém de fora ‘está trazendo algo’ que a organização não tem não ajuda a criar condições para poder acontecer transformação.”

Martina Rillo Otero, Instituto Fonte.

“Entrei na Baobá quando tinham terminado o processo geral de avaliação e estavam conduzindo a mudança de gestão. Bom, receber uma avaliação pronta é difícil, porque as coisas precisam fazer sentido para quem chega. Eu não refiz a avaliação, mas passei por um novo ciclo para que pudesse ter a minha própria percepção desse processo de avaliação e que, então, a gente como equipe, pudesse entender como encaminhar as melhorias necessárias. Foi muito rico. Não foi fácil, pois mudar é muito difícil.”

Selma Moreira da Costa, Fundo Baobá.

“O avaliador precisa ter algo de psicólogo e também de comunicólogo. Tem que, em última instância, saber ouvir. Eu acho que essa é a maior qualidade dos avaliadores, senão você vira uma máquina muito perversa de apropriação de conteúdo que morre em você.” **Vinícius Ribeiro, Luta Pela Paz.**

“Tenho uma imagem de que as organizações, para fazer a diferença que elas esperam, precisam aprender a se transformar. É se transformando que se gera transformação. A gente pode olhar pontualmente, mas no fundo, no fundo, se a gente fala daqui a 20, 50, 100 anos, essa é uma qualidade

fundamental para as instituições. E processos de avaliação e planejamento devem contribuir para essa transformação e precisam ser organizados. Organizar é criar condição para as pessoas poderem participar do jeito que é ideal para elas. Valorizar as pessoas é respeitar as necessidades, as possibilidades, as capacidades e criar condições para que no processo elas possam estar inteiras." **Antonio Luiz de Paula e Silva, Instituto Fonte.**

Aprendizagens dos participantes

"Participar deste evento proporcionou uma reflexão de como podemos abordar uma questão tão complexa como a avaliação de uma forma tão simples e que, muitas vezes, a resolução das dificuldades está na forma de como encaramos os problemas." **Rita de Cassia Calixto dos Santos, Liga Solidária.**

"Aprendi que o planejamento/avaliação são interdependentes/complementares; a importância de fazer junto; fazer com que a equipe seja valorizada." **Paulo Aguiar, Secretaria da Saúde Estado de São Paulo.**

"Uma frase: 'boas respostas dependem de boas perguntas'." **Eduardo Marcondes Filinto da Silva, FIPE.**

"Relembrar que as mudanças acontecem SE conseguirmos abrir mão do 'velho', do conhecido, do já sabido jeito de fazer, por exemplo. É tão fácil acreditar que para as mudanças acontecerem basta ter uma visão/imagem do futuro, de um jeito de fazer diferente ... Então, Antonio me lembra dessa diferença sutil, de que para abraçar o novo é preciso largar o velho ... E Vinícius lembra que fazer um futuro novo depende de termos uma nova percepção sobre nós mesmos e da construção de relações mais saudáveis." **Flora Lovato, Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social.**

"Aprendi que a troca de experiências entre as pessoas, tanto convidados como participantes, enriquece nossa atuação profissional e acalma nossas angústias em relação à avaliação." **Camila de Oliveira, SESI.**

"Dentro das lições aprendidas com o evento, resalto primeiramente a importância do processo avaliativo ser horizontal e contar com os diferentes atores que compõem as instituições, para que, dessa forma, faça sentido aos envolvidos buscar dentro do processo avaliativo formas de linguagem mais simples e mais próximas das instituições ou projetos que estão sendo avaliados, utilizar a avaliação como um instrumento para tomada de decisão e planejamento dentro das instituições, fazendo com que o processo avaliativo realmente subsidie o desenvolvimento dessas." **Mariana Pereira da Silva, Move Social.**

"'Avaliação e planejamento são inseparáveis'. 'A figura do avaliador como um aliado'. Outros apontamentos que marcaram positivamente:

- 'A diferença entre rigor (amor à questão) e rigidez (apego às ideias)';
 - 'A mudança não vem com o novo, mas com o desapego do velho';
 - 'Avaliação precisa fazer sentido para todos'!"
- Leandro de Oliva Costa Penha, Projeto Palco.**

"O que me chamou a atenção é que há (muitas) pessoas engajadas, não só com as causas que as organizações lutam por, mas também engajadas em executar o trabalho de maneira simples e democrática e de maneira horizontal, se afastando de modelos (de gestão, relatório, hierarquia) oriundos do 2º setor, que, por muitas vezes, desgastam o trabalho interno das OSCs e interferem em nossa comunicação com a sociedade civil." **Anthony Calahani, Agenda Pública.**

*Diálogo do Projeto Avaliação que aconteceu
no dia 2 de julho de 2015, na sede da
Ação Educativa, em São Paulo (SP).*



B) Reflexões sobre a relação entre avaliação, comunicação e mobilização de recursos

Contexto: Diálogo em João Pessoa (PB) em 7 de agosto de 2015, na Universidade Federal da Paraíba, com a presença de 42 participantes.

Perguntas do convite

- Qual é a relação entre avaliação, comunicação e mobilização de recursos?
- Como um processo pode apoiar (e integrar) o outro de uma forma global e não apenas no final?
- A comunicação deve trazer apenas as boas notícias da avaliação para fortalecer a mobilização?
- Como uma avaliação pode ser espaço de mobilização de recursos?

Compartilharam as suas experiências

Ana Neiry de Moura - Uma das fundadoras e atual gerente de programas e projetos da Associação Cultural Pisada do Sertão (ACPS), entidade com foco na formação cidadã de crianças, adolescentes e jovens por meio de ações socioeducativas e culturais visando o desenvolvimento integral desses indivíduos e a transformação social na cidade de Poço de José de Moura, no interior paraibano, e região.

Mirley Jonnes P. da Silva - Técnico de projetos e articulador político da Casa Pequeno Davi, organização que busca contribuir para a efetivação dos direitos humanos, em especial de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, com sede em João Pessoa (PB).

O debate foi mediado por Carline Piva, gestora de comunicação do Instituto Fonte, e Franklin Felix, coordenador político-estratégico do FICAS.

O simples fato de iniciar um processo avaliativo dentro de uma organização já evidencia a mobilização de diversas pessoas, considerando os gestores, as equipes, o público interno, além da equipe externa contratada para esse fim, quando este for o caso. Pensar em avaliação é primordialmente considerar a mobilização de recursos humanos.

A experiência da Associação Cultural Pisada do Sertão mostra que é válido engajar os públicos

estratégicos tanto na elaboração da matriz de indicadores quanto em cada etapa do processo de avaliação, comunicando os resultados e mobilizando os educadores, professores e famílias dos alunos em reuniões presenciais. Ana Neiry de Moura explica que o método participativo é fundamental para gerar comprometimento com o que está sendo avaliado, além da oportunidade de todos os envolvidos avaliarem e serem avaliados em um processo recíproco (ONG, família, educandos, profes-



sores, escola). *“Por isso que vira esse processo inteiro. Quais são as aprendizagens que nós tivemos durante esse processo? Aprendemos que é importante oferecer parceria entre famílias e escola para que juntos possam construir um processo sobre aprendizagem dos educandos. Essa parceria dá vez e voz aos atores envolvidos, legítima e empodera. Todos participam com vez e voz porque foi construído junto. É preciso sair da zona de conforto e enfrentar os desafios de frente, de forma coletiva”,* explica Ana Neiry.

Nesse processo de construção participativa, os encontros não foram apenas para comunicar os resultados, mas sim uma oportunidade de aperfeiçoamento com base nas reações e entendimentos dos envolvidos. O calendário de encontros contemplou reunião bimestral com a escola, reuniões mensais com as famílias e encontros semanais com os educadores da ACSP. *“Para favorecer o comprometimento da nossa equipe e da família com a temática da avaliação, nós investimos bastante na sensibilização. É tudo uma questão de amadurecimento da própria equipe em si, que tem que entender a complexidade desse processo e reconhecer que precisamos de parcerias. A gente se perguntava ‘por que os professores não conseguem valorizar aquele brilho no olhar da criança e do adolescente quando conquistam algum resultado? Por que eles não conseguem enxergar isso e a gente consegue?’. Daí caiu a ficha de que nós temos que fazer juntos. Precisamos buscar sensibilizar família e escola para que possam enxergar esse olhar e que possam realmente reconhecer as possibilidades de um trabalho em rede. A família quer ouvir e se sentir próxima”,* acrescenta Ana Neiry.

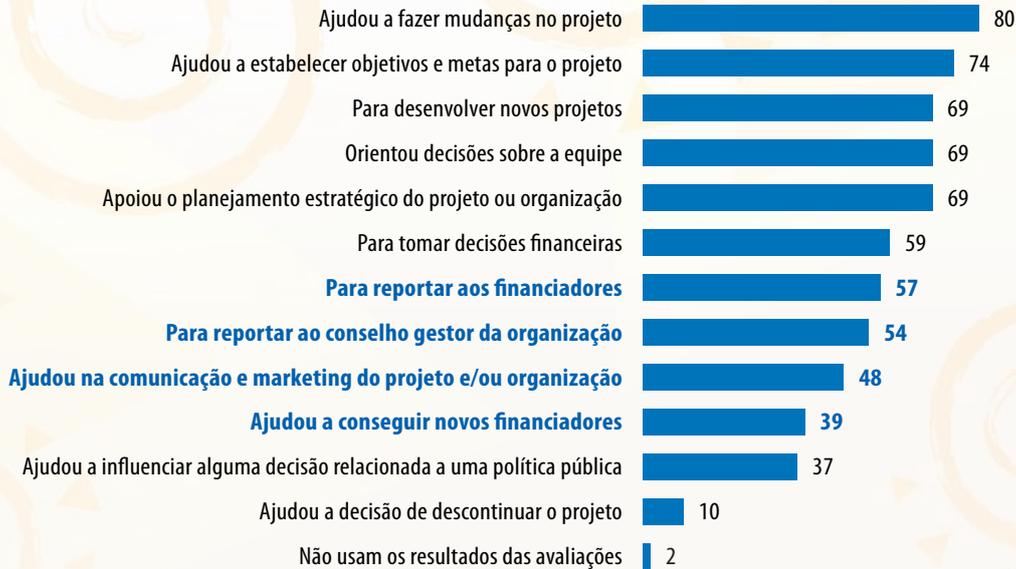
A vivência da Casa Pequeno David, com 30 anos de história dedicada ao social, é também de avaliações cada vez mais participativas. O planejamento estratégico é feito por diversos atores, revisto anualmente e já traz uma cultura de monitoramento e colaboração entre os envolvidos. *“Grande parte de nossas mudanças e escolhas ao longo dessas décadas se deram a partir de processos avaliativos participativos, a partir dessa busca institucional de não fazer para o público, mas fazer com o público. Não é simples, mas é bom e para a gente é a melhor forma que existe de fazer bem. Antes a gente desenvolvia uma ação específica no bairro do Baixo Roger com 200 crianças. Hoje atuamos em oito municípios da região metropolitana, atendendo um público anual de mais de 2.200 pessoas. Isso é tudo fruto dessas avaliações, intuitivas ou mais sistematizadas. Ao longo desse tempo, esse olhar atento para a gestão institucional incluindo a voz do público, podemos dizer que é um segredo que tem sido trabalhado”,* afirma Mirley.

Para trazer alguns desafios relacionados com o tema da comunicação e mobilização relacionadas com a avaliação, foram apresentadas algumas análises da pesquisa “Avaliação de Projetos e Programas Sociais de ONGs no Brasil”, realizada pelo Instituto Fonte e Fundação Itaú Social, em parceria com Instituto Paulo Montenegro e Ibope, em 2009, abrangendo um universo de 574 ONGs com o intuito de mapear quanto e como realizam avaliação de seus projetos e programas sociais. Contribuir para fazer mudanças no projeto foi o uso mais mencionado na pesquisa. Porém, de acordo com as informações desse estudo, poucas organizações

pensam os processos avaliativos com foco na comunicação e mobilização de pessoas. E, quando comunicam, serve principalmente para reportar aos financiadores e ao conselho gestor da entidade.

Na questão sobre a utilidade da avaliação, as principais respostas foram:

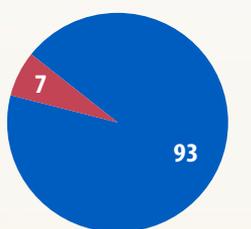
Utilidade da avaliação



Base: Fez avaliação (574)

Já em relação ao aspecto da comunicação de resultados, as organizações têm a preocupação de reportar, principalmente, aos financiadores do projeto (74 votos) e para a equipe diretamente envolvida na avaliação (73). Poder público, sociedade em geral e mídia são ainda considerados públicos distantes.

Comunicação dos resultados



■ Não fez a comunicação da avaliação e dos resultados

■ Fez a comunicação da avaliação e dos resultados



Base: Fez avaliação (574)

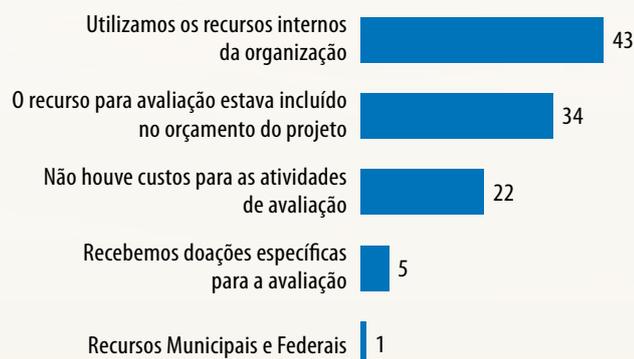
Perguntas: Os resultados das avaliações foram comunicados para alguém?
Quem?

Os dados contrastam com os relatos trazidos nas experiências debatidas no encontro. Parece que, quando trata-se da comunicação e da mobilização a partir do relatório produto da avaliação, a dinâmica fica mais engessada. As experiências mostram que o *processo de avaliação*, por meio de metodologias participativas, tem sido mais eficaz como estratégia de mobilização e comunicação de atores, do que a divulgação dos resultados em relatórios ou demais produtos.

Outro achado da pesquisa que mantém relação com o tema desse Diálogo é o desafio do financiamento das avaliações, ou seja, a mobilização de recursos financeiros para a realização de processos avaliativos. Os dados mostram que as organizações realizam um grande esforço, caracterizado pelo empenho da equipe interna no processo e também pela articulação de recursos próprios para fazerem avaliações. Há um consenso de que “financiadores gostam de avaliação, mas nem sempre estão dispostos a financiá-las”. Uma estratégia tem sido a de já destinar rubricas no orçamento a atividades avaliativas.

Financiamento das avaliações

Origem dos recursos (%)



O que contribui para que a avaliação vá para a gaveta?

A grande quantidade de projetos e atividades do cotidiano da organização social, somada a uma equipe reduzida para dar conta de todas as res-



ponsabilidades, foram consideradas nesse Diálogo como os principais desafios para sustentar uma cultura permanente de avaliação (e deixar, portanto, os processos avaliativos engavetados). Segundo depoimento de Mirley Jones, *“A Casa Pequeno Davi cresceu demais, são muitos programas para tocar em oito municípios, que sugam a equipe. As ações da Casa são monitoradas sistematicamente, mas muitas vezes a especificidade de cada ação é grande também e isso dificulta fazer um processo da avaliação conjunto; falta olhar para o todo da organização”*.

Outro fato destacado no Diálogo é que quando a organização já comunica de forma bem-sucedida suas campanhas sociais e com isso consegue doações e patrocínios, acaba não tendo interesse em divulgar os resultados das avaliações e mobilizar as pessoas a partir disso. Acabam ficando como relatórios internos, subaproveitados.

Por último, a falta de uma cultura contínua da equipe em valorizar a prática de avaliação e abrir espaço no dia a dia para incorporá-la também contribui para a falta de mobilização. A relação entre avaliação, comunicação e mobilização de recursos é que todos os âmbitos necessitam de tempo a ser dedicado para acontecer de forma efetiva e sustentada. Essa dinâmica do tempo exige das pessoas que atuam em organizações uma disciplina de incluir em sua agenda institucional pausas coletivas para refletir e avaliar o conjunto das atividades

e, a partir de então, as principais mensagens a ser comunicadas, tanto para dentro quanto para fora.

O que ajuda a avaliação a não ir para gaveta?

Ter profissionais de comunicação e articulação na organização contribui tanto para envolver a equipe interna nos processos avaliativos, como para disseminar seus resultados. Mas, a maioria das organizações não possui esses profissionais.

Além disso, enxergar a rede de outras organizações como parceiros a serem mobilizados, trocando experiências, também ajuda a tirar as avaliações da gaveta, influenciando os processos de gestão. *“Nós não trabalhamos com concorrência e sim com transformação social”*, afirma Mirley, acrescentando que a Casa Pequeno Davi está sempre aberta a desenvolver projetos que contribuam com o fortalecimento institucional dos parceiros.

Frases de destaque do Diálogo em João Pessoa

“Gostaria de resumir o nosso trabalho com essa frase de Paulo Freire: Educar é impregnar de sentido o que fazemos a cada instante.” Ana Neiry de Moura, Associação Cultural Pisada do Sertão (ACPS).



“A avaliação deve ser encarada como uma ferramenta pedagógica que, ao invés de ser mais uma coisa para tomar tempo na organização, deve ser uma caminhada transversal.

A avaliação não precisa ser algo estanque, um trilho endurecido, ela pode ser trilha, ela pode ter malemolência, ela pode ter paradas para observar, para respirar, para tomar água. Os processos avaliativos tanto podem contar com avaliadores externos quanto podem incumbir a própria equipe da organização nesses processos, algo que exige treino e habilidade. Na hora de pensar no processo avaliativo, os passos fundamentais são decidir o que se quer avaliar, onde nós estamos e aonde queremos chegar.” Franklin Felix, FICAS.

- ***Avaliação é um dos processos que acontecem dentro da gestão de uma organização.***
- ***Para fazer a diferença, deve se relacionar com comunicação e mobilização de recursos (humanos, financeiros...).***

“Boas avaliações podem ser matéria-prima para boas matérias jornalísticas, o conteúdo de resultados pode mobilizar a mídia e as pessoas no geral. Um balanço social, por exemplo, que a gente nunca conseguiu fazer, pode ser um pontapé inicial para a potencialização da comunicação do resultado das avaliações.” Mirley Jonnes, Casa Pequeno Davi.

“É preciso ouvir as nossas crianças, oferecer liberdade de escolha, autonomia nas palavras e, principalmente, amá-las. Com essas aprendizagens agora os resultados que nós conseguimos: ampliamos o olhar da escola para a ONG, o reconhecimento do papel social da ONG voltado



às famílias e a escola, empoderamento dos atores sociais em todos os processos, aumento da participação da família junto a ONG, envolvimento dos alunos em todos os processos, a mobilização das famílias e o diálogo com a instituição, ONG, escola e família e o fortalecimento da comunicação interna. A gente considera dessa forma porque aí há o reflexo da comunicação externa.” **Ana Neiry de Moura, ACPS.**

Aprendizagens dos participantes

“O encontro promoveu bons diálogos sobre o desafio da criação de processos participativos para o planejamento de ação e avaliação, trazendo reflexões sobre a implementação desta prática junto ao desafio de atuar em parceria com comunicada e financiadores!” **Felipe Furini Soares, consultor autônomo.**

“O processo de avaliação dos dois projetos expostos no encontro deixa muito claro que para uma boa avaliação necessita-se de profissionais qualificados, que entendam e valorizem este processo. E um fator faz toda diferença, o envolvimento do profissional no projeto, conhecer o projeto da base ao topo, dialogar com todos que

fazem parte do projeto. Isto gera uma melhor/mais adequada avaliação para cada local.” **Luciana Soares Valença.**

“Em muitos casos, esquecemos da parte fundamental de um projeto ou ação prática que é avaliar. No meu ponto de vista, qualquer atividade requer uma avaliação, para analisarmos se estamos alcançando os objetivos propostos.” **Eliene Borges Barbosa.**

“Aprendi muito a respeito da mobilização de recursos e comunicação, na qual estão super ligadas. Instituição que tem uma boa comunicação tem muitas possibilidades para se desenvolver.” **Tamara Soleanne da Silva Dantas, Associação Cultural Pisada do Sertão.**

“A experiência do outro é importantíssima para abrir novos olhares na instituição.” **Rosenilda dos Santos Dias, Projeto Beira da Linha.**

Diálogo do Projeto Avaliação que aconteceu no dia 7 de agosto de 2015, na Universidade Federal da Paraíba, em João Pessoa (PB).



C) Reflexões sobre a relação entre avaliação e processos de aprendizagem

Contexto: Diálogo em São Paulo (SP) em 3 de novembro de 2015, na sede do Instituto Itaú Cultural, com a presença de 50 participantes.

Perguntas do convite

- Como a avaliação pode servir para a aprendizagem e formação de equipes?
- Como a formação e aprendizagem da equipe qualificam e melhoram a avaliação de projetos e iniciativas sociais?
- Como organizações vivem isso na prática?
- Quais são os principais desafios enfrentados nessa relação?

Compartilharam as suas experiências

Cecília Galvani - Psicóloga formada pela PUC-SP, é fundadora e diretora-executiva do Instituto Lina Galvani. Desde 2004, pesquisa a Terapia Comunitária Integrativa como ferramenta de promoção do desenvolvimento social. Em 2014, recebeu a certificação em Práticas Colaborativas e Dialógicas pelo Taos Institute, aprofundando a compreensão do poder transformador presente em processos conversacionais. Implantou iniciativas em diferentes regiões do Brasil, do polígono da seca a periferia de São Paulo.

Luciana Sampaio de Medeiros Ferreira – Responsável pela área de avaliação do Programa Jovens Urbanos do CENPEC e coordenadora do Grupo de Discussão de Avaliação na Instituição. Profissional com experiência em projetos educacionais, culturais e comunitários, com histórico em organizações não governamentais e instituições públicas. Formada em Ciências Sociais, com quatro anos de experiência em educomunicação, 12 anos de experiência em avaliação de projetos e 12 anos de trabalho com juventude.

Martina Rillo Otero - Consultora e facilitadora de processos é associada ao Instituto Fonte desde 2007. Bacharel em Psicologia e mestre em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, ambos pela PUC-SP. Já lecionou em universidades. Desde o mestrado, tem se especializado na avaliação de projetos sociais e na investigação de temas relacionados ao papel do conhecimento na transformação social e na promoção da democracia. No Instituto Fonte, realiza especialmente consultorias e pesquisas na área de avaliação. Desde 2008, coordena o Projeto Avaliação, cujo objetivo central é contribuir para o desenvolvimento do campo da Avaliação de iniciativas sociais no Brasil por meio de estudos, pesquisas e formações. Também foi membro da Diretoria Colegiada do Instituto e atualmente é membro da Diretoria da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação. É organizadora do livro "[Contexto e Prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais](#)".

O debate foi mediado por Andreia Saul, idealizadora e diretora executiva do FICAS.

Reconhecer que a aprendizagem está no centro da avaliação, permeando todas as etapas de um processo avaliativo, é uma das principais considerações trazidas no último Diálogo dessa série especial do Projeto Avaliação realizada em 2015. *“A gente acredita muito na associação entre avaliação e processo de aprendizagem. Primeiramente, é necessário reconhecer a importância mesmo desse tema e reconhecer também que a aprendizagem é o fim, o principal objetivo dos nossos processos de avaliação, como também é o começo. Um processo de avaliação nasce com demandas, com questões, com necessidades de aprendizagem”,* explica Martina Rillo Otero, consultora do Instituto Fonte. Em sua apresentação, Martina pontuou e deu exemplos de como cada etapa do processo de avaliação traz oportunidades para aprender. *“A aprendizagem não se dá apenas na entrega do relatório final, quando a gente aprende sobre a nossa iniciativa, promove mudanças e toma decisões. Não, desde o momento que a gente toma a decisão de fazer uma avaliação, as oportunidades de aprendizagem começam a se abrir em todos os passos do processo”,* acrescenta.

De acordo com Martina, ao vivenciar a faceta da “pesquisa” num processo avaliativo, as equipes podem aprender, por exemplo, a lidar com a parcialidade das respostas obtidas por meio dos indicadores, de forma a se manterem abertos e curiosos diante da complexidade das situações, adotando

uma “postura investigativa” que procura enxergar mais e além. *“As respostas que a gente constrói para as perguntas são sempre parciais. Os processos de avaliação permitem desafiar uma equipe a lidar com essa questão da parcialidade das nossas respostas. Então a gente tem que se responsabilizar pelas respostas que a gente dá para as perguntas que a gente mesmo se fez e elas nunca serão totalmente garantidas. Como é que a gente lida com isso? Se você precisa responder para um financiador quais resultados foram obtidos com o seu projeto, você vai poder trazer elementos, mas ele sempre vai poder perguntar coisas que você não tem certeza. E como é que você argumenta ou defende a construção que você fez porque são sempre escolhas, mas sem negar que, de fato, há perguntas que não têm respostas. Talvez essa seja uma aprendizagem mais macro nessa etapa da investigação, que tem muito a ver com a questão da precisão e dos métodos científicos, nos quais ‘rigorosamente a gente responde uma pergunta’. É importante ter em mente que a resposta é sempre construída, depende de escolhas que fizemos”,* explica Martina.

Durante a análise de uma avaliação, Martina afirma que é possível aprender com a diversidade de opiniões sobre um mesmo dado. Em suma, qualquer resultado dá espaço para diversas leituras. *“Na etapa de discussão e análise, há algumas perguntas que também devem ser observadas...”*



'quais as diferentes interpretações para os dados?,' 'quem será informado sobre os resultados da avaliação?,' 'como e quem contribuiu com a avaliação receberá os resultados?'. É um momento, enfim, em que se constróem opiniões a partir dos dados e aí tem muito a questão do alinhamento de leituras, porque diferentes pessoas vão ter diferentes interpretações do mesmo dado. Nessa figura, por exemplo, são três ou quatro elementos? No ponto de vista dele, tem quatro; já o outro pensa que são três. E os dois estão certos! O mesmo dado, mesmo sendo totalmente objetivo, pode gerar interpretações diferentes", pontua Martina Otero.



Já Luciana Medeiros, responsável pela área de avaliação do Programa Jovens Urbanos do CENPEC (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária), defende a importância da avaliação fazer sentido para todos os envolvidos, a fim de gerar aprendizagens. *"Não sei exatamente por que as avaliações vão para a gaveta, mas acho que tem uma coisa que é muito importante que é a construção de sentido. A avaliação, se não fizer sentido, não sai da gaveta mesmo, muitas vezes não sai nem do planejamento. Esse sentido precisa estar presente tanto naquele que está propondo a ação, quanto naquele que está vivendo a ação".*

O sentido da avaliação feita por diversos atores permite também construir indicadores de forma mais adequada, pois eles emergem da visão dos mesmos sobre a realidade e também da sua necessidade em destacar elementos específicos.

"Tenho trabalhado muito nessa perspectiva das avaliações cada vez mais abertas e cada vez sofrendo influência de diferentes atores. É muito mais difícil de fazer, é preciso muita escuta para trabalhar os indicadores qualitativos. Antes de você dizer quais são os indicadores, os atores do processo precisam te dar pistas e você precisa delas. É muito importante ir a campo com esse componente de escuta ativa. É claro que não dá para considerar que uma pessoa lá, que é o tal avaliador, vai estar em todos os lugares, mas a gente precisa investir em processos e mecanismos onde essas escutas sejam feitas. Em momentos diferentes, em horas diferentes, outra pessoa pode sistematizar, um educador que sistematiza uma coisa e manda para um gestor, enfim, a gente precisa abrir um pouco esses processos, mas tendo essa noção de que a avaliação precisa fazer sentido para todo mundo", explica Luciana. O CENPEC atua há 28 anos tendo como objetivos o desenvolvimento de projetos, pesquisas e metodologias voltadas à melhoria da qualidade da educação pública e a incidência no debate público. De acordo com Luciana, as reflexões sobre avaliação se intensificaram nos últimos anos dentro da instituição, tanto que, desde 2014, promove-se anualmente uma "semana da avaliação" em que são observadas as práticas dos próprios projetos e há trocas entre as equipes sobre as diferentes formas e aprendizagens sobre avaliação.

Também convidada para esse debate, Cecília Galvani, diretora-executiva do Instituto Lina Galvani (ILG), traz como uma das principais mensagens a importância de envolver de forma participativa

vários atores para promover o desenvolvimento local comunitário desejado, o que inclui essa presença diversificada nos processos avaliativos, estimulando o aprendizado conjunto. *“A gente começa mapeando o território, entendendo que território é esse, qual é a demanda que vem da empresa, qual é o histórico de relacionamento da empresa com essa comunidade. Daí partimos para o diagnóstico participativo, levantando dados primários e secundários, e a gente realiza rodas de conversa para identificar quais são as prioridades e começar a pensar como a gente pode solucionar as questões e necessidades de uma maneira coletiva. Daí a gente parte para três frentes: coesão comunitária, de desenvolvimento de potenciais e de qualidade de vida, tendo como foco o capital social. Com tudo isso, passamos a ter mais clareza sobre o nosso foco, que é o fortalecimento do capital social, para que ele retorne para o desenvolvimento dessas comunidades”*, explica Cecília. Há uma década esse instituto empresarial familiar busca identificar e apoiar iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das localidades em que a Galvani atua.

O que contribui para que a avaliação vá para a gaveta?

Aquilo que foi chamado como “terceirização total” do processo avaliativo a profissionais externos à iniciativa em avaliação é uma das principais causas para o engavetamento da avaliação, segundo o que foi trazido no Diálogo em São Paulo. Para Martina Otero, por exemplo, ao ficar distante da etapa investigativa, a equipe do projeto perde a oportunidade de refletir (e aprender) sobre o que acontece na prática. *“Temos mania de achar que investigação é uma etapa para especialistas, então vai lá o pessoal contratado a campo e, na verdade, quanto mais você envolve as pessoas da equipe, eventualmente até os financiadores da iniciativa, você tem uma grande oportunidade para obter*

aprendizados. Se essa etapa investigativa da avaliação for totalmente terceirizada, a ‘vida’ do projeto não irá junto. Depois serão apresentados dados, números, relatos, mas a vida em si não foi incorporada pela equipe”. Segundo a experiência de Martina, um dos principais desafios é a demanda de tempo exigido para os processos avaliativos. *“Eu contrato alguém, alguém entrega um relatório que vai direto para a gaveta porque eu não tenho tempo de acompanhar”*, completa.

Para Luciana Medeiros, do CENPEC, a falta de uma boa comunicação na hora de apresentar os resultados contribui para que não se faça nada posteriormente com a avaliação obtida. *“A comunicação de resultados fica restrita mais para resumo- executivo e relatórios. Nossos desafios estão aí: encontrar modalidades de comunicação dos resultados que envolvem apresentações públicas; construir indicadores e construir perguntas avaliativas. A gente é muito bom para sair perguntando, mas não tão bom pra entender por que a gente pergunta. Nasceu no CENPEC o desejo de compartilhar mais as conquistas e necessidades, pois a sensação era de que não conseguíamos compartilhar conhecimento. A gente não conseguia se encontrar, saber o que o outro estava fazendo”*.

Martina Otero cita outro ponto que dificulta a aprendizagem que é o tipo de cultura de diálogo dentro da organização e, mais especificamente, que não permite erros. *“Para a avaliação poder influenciar uma organização são necessários muitos aspectos, dentre eles a capacidade de diálogo interno e externo. Não adianta você querer fazer uma avaliação super participativa, que permite um monte de aprendizagens, numa organização com uma cultura totalmente hierárquica, porque vai ter choque e depois a análise não retorna para a organização de um jeito fluido. O quanto que uma organização, uma equipe, uma iniciativa tem abertura para lidar com erros e falhas? Se você vai fazer avaliação, mas den-*



tro da equipe tem um tipo de filosofia de que não se pode errar, não vai dar para fazer avaliação. É preciso estar aberto para lidar com erros e falhas para que esse processo possa deixar os seus frutos”.

O que ajuda a avaliação a não ir para gaveta?

Promover reflexões significativas, ou seja, ir a fundo nas perguntas avaliativas e nos critérios de elaboração dos indicadores, pode ajudar e muito a gerar sentido e sentimento de pertencimento para a equipe no processo de avaliação. Cecília comenta sobre a sua experiência no Instituto Lina Galvani que, na hora de criação dos indicadores da metodologia de desenvolvimento comunitário do instituto, toda a equipe se debruçou para revisar os direcionadores (missão, visão, valores) e aprender/ ressignificar todos os entendimentos. *“A gente leu muitos textos e realizou inúmeras conversas. Se a missão do instituto é desenvolver as comunidades, o que a gente quer com esse desenvolvimento? O que é, afinal, desenvolver comunidades? Isso trouxe muitas descobertas e um fortalecimento institucional, pois tudo foi feito com todos os membros da equipe, com a mediação de um consultor. Fizemos reuniões ao longo de 2014 e começamos a desenhar esses indicadores e investir em um projeto-piloto. Começamos a olhar para a nossa prática, se nossas posturas e escolhas estavam alinhadas com que a gente queria realmente fazer. (...) Se não fosse essa necessidade de desenvolvimento de indicadores, talvez a gente não tivesse colocado todas essas questões*

como pauta de conversa. Isso foi fundamental para o alinhamento da equipe, para o senso de pertencimento, de apropriação, de clareza de propósito no trabalho”, afirma Cecília Galvani.

Nessa mesma linha, Luciana Medeiros conta o longo percurso percorrido pelo CENPEC na construção de seus indicadores de avaliação institucional. Investiram um ano inteiro somente para a elaboração dos mesmos, a fim de dedicar bastante tempo para essa construção participativa. *“O grupo de discussão fez leituras iniciais, ficamos pensando quais seriam os indicadores de avaliação institucional, tivemos uma longa discussão sobre avaliação institucional no campo das organizações sociais. Como somos uma instituição que trabalha com educação, a gente tende muito a olhar também para as avaliações de outras instituições educacionais”*.

Na hora da apresentação dos resultados da avaliação, todas as três convidadas para o debate concordam que o esforço de traduzir a linguagem para a diversidade de públicos interessados certamente contribui para que os dados quali-quantitativos se tornem realmente úteis, não ficando na gaveta. Comunicar, se fazer entender, é fundamental! E aí cabe sempre olhar com cuidado para o interlocutor, afinal nem todos falam a mesma língua. *“Imagina para uma empresa cheia de engenheiros, esse era um de nossos desafios, como a gente consegue tangibilizar a nossa atuação, como a gente consegue mostrar o que a gente está fazendo enquanto instituto, onde a gente está, para onde a gente vai, e*

como isso consegue alimentar as decisões estratégicas. Então a gente chegou nesse formato de reportar que é por meio de um único slide, como se fosse um grande painel de controle visual, com os indicadores”, explica Cecília Galvani.

A adequação de linguagem também foi comentada na experiência do CENPEC. “A ideia era que os projetos não se sentissem muito amarrados de ‘avaliacionês’, aquela linguagem da avaliação que as pessoas começam a falar e nem sempre são entendidas ... ‘o que é missão, o que é objetivo, o que é meta?’. Então decidimos fazer uma coisa light, porque no fundo as pessoas sabem trabalhar com avaliação, mas eu acho que elas estavam precisando um pouco de uma retomada, de construção de sentido inclusive na linguagem”, explica Luciana Medeiros.

Para Martina Otero, além da comunicação que gera aprendizagens, a formulação de perguntas é muito importante para repensar as estratégias da iniciativa/projeto e aprender coletivamente. “Para a gente fazer a avaliação, fazemos algumas perguntas: ‘para que e por que querem avaliar essa iniciativa’. Esses questionamentos costumam ser feitos tanto por um consultor externo quanto por um interno. Ou seja, uma equipe que está querendo fazer a avaliação tem que iniciar com essas perguntas de che-

gada: por que a gente está querendo avaliar? Que contexto a gente está vivendo? O que a gente está vivendo aqui nessa iniciativa que faz com que seja importante e necessário avaliar? O que é avaliar para a gente? O que a gente vai fazer com os resultados dessa avaliação? Quem deverá se envolver e em que momento? Nesse primeiro momento então, falando de aprendizagem, observo que as pessoas, ao passarem por essas perguntas, contribuem para que haja um alinhamento entre elas sobre temas importantes da iniciativa. Sim, a demanda é de avaliação, mas a primeira conversa é quase que um realinhamento sobre que iniciativa é essa, quais são os objetivos, por que a gente pensou essas estratégias?”, pondera a consultora do Instituto Fonte.

Frases de destaque do Diálogo em São Paulo

“A gente sabe que é um grande desafio para as organizações, diante de todas as atividades já rotineiras, abrirem espaços para aprender e não terem só reuniões institucionais de tomada de decisão. No FICAS, a gente tem esse desafio, acho que todo mundo tem. É preciso criar e sustentar mais espaços de formação e de aprendizagem.” **Andreia Saul, FICAS.**

“Para viver, eu preciso aprender experiências - e viver essas experiências leva tempo, espaço. Acho que esse é um dos grandes desafios que vejo acontecer nas organizações para elas de fato poderem se apropriar e aproveitar as avaliações. A avaliação em si é uma grande oportunidade de aprendizagem, mas isso não acontece automaticamente. Tem que se abrir espaço, algo desafiante nesses tempos modernos da correria.” **Martina Otero, Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social.**

“A gente se propõe a ser colaborativo, participativo, mas tem coisas que a gente faz que são importantes para o nosso processo e não são negociáveis.



Então, diálogo e participação são temas que percebemos que não abrimos mão. Puxa, a gente fala que quer ser democrático, mas e aí a gente já chega na comunidade falando que participação e diálogo são importantes. Esse é um limite que identificamos. Para nós, se não conseguirmos trabalhar com o fortalecimento do capital social dentro desses parâmetros, não faz sentido o trabalho. Então para algumas pessoas isso faz sentido e elas vêm junto com a gente e se propõem a realizar esse trabalho e já outras pessoas não." **Cecília Galvani, Instituto Lina Galvani.**

"No programa Jovens Urbanos, a gente propõe uma oficina em que os próprios jovens vão mapeando as suas aprendizagens. Eles têm essa consciência de que estão se avaliando, o que é muito diferente também da experiência de avaliação que eles costumam ter que é, por exemplo, na escola, que é uma avaliação de desempenho, que é sempre da falta, então assim, era para você tirar 10 e você tirou 9,5, faltou meio ponto aí. É muito mais na ideia de que eles possam mapear as aprendizagens deles sem tanto nessa perspectiva do desempenho, mas do próprio olhar para si, de uma visão crítica sobre si mesmo." **Luciana Medeiros, CENPEC.**

Aprendizagens dos participantes

"O que me tocou:

Na fala da Martina: Viver a experiência, ter contato. Aprender sempre.

Na fala da Cecília: Não fazer pelo outro, mas com o outro. Atuar em parcerias.

Na fala do CENPEC: Necessidade da instituição fazer a sua própria avaliação. Organizações sociais são lugares de vínculo, desejos, trabalho e militância. Avaliação é parte da cultura da organização." **José Pedro Santiago.**

"A relação entre o processo avaliativo e a aprendizagem institucional foi muito bem demonstrada nas várias apresentações. Diferente de ações punitivas, as avaliações promoviam momentos de reflexão crítica construtiva. Foi importante exemplificar de que forma é possível cultivar essa cultura." **Ann Berger Valente.**

"A exposição do Instituto Lina Galvani foi interessante e significativa para pensar como envolver parceiros na causa. Profissionalismo, dados claros e concisos podem fazer a diferença!" **Bernadete da Silva Rosa, Núcleo Coração Materno.**

"Me chamou a atenção:

- As aprendizagens sobre as práticas de avaliação (similaridade com outras instituições que utilizam a avaliação nos seus programas, projetos e equipamentos);
- Nem tudo precisa ser avaliado;
- A avaliação precisa fazer sentido para todos os stakeholders - desafio;
- Avaliação para cultura de aprendizagem e planejamento;
- Avaliação como um processo, de médio a longo prazo, que reúne experiências e aprendizagem, que geram resultados para a mudança social e cultural!" **Giovanna Carvalho Sant'Ana, SP Leituras**
- Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura.

"Nesse momento, destaco dois pontos apresentados pela Martina:

1. que as respostas são sempre parciais (a avaliação não tem super poderes ;-), razão pela qual precisa ser bem pensada e planejada (o que se quer!); e
2. as condições institucionais para que a avaliação se torne aprendizagem." **Cecília Ferraz.**

Diálogo do Projeto Avaliação que aconteceu no dia 3 de novembro de 2015, no Instituto Itaú Cultural, em São Paulo (SP).



EXPEDIENTE

Sistematização elaborada por Carline Piva Rossetti e Martina Rillo Otero (Instituto Fonte)

Revisão: Andreia Saul e Paula Rodrigues (FICAS)

Diagramação: Helio Bettega Netto (Simius Design)

Fotos: Carline Piva Rossetti (Instituto Fonte)

Deseja fazer comentários sobre essa publicação? Vamos adorar saber!

Escreva para contato@institutofonte.org.br.