



Avaliação Participa: leituras e questionamentos

Este texto traz a transcrição revisada da exposição de Rogério Renato Silva, Diretor Executivo do Instituto Fonte, para o debate sobre Avaliação Participativa, com Maria Cecília Roxo, promovido pelo Instituto Fonte com apoio do Instituto Itaú Social, em Maio de 2009.

Eu queria começar contando para vocês parte do processo de produção desta fala de hoje, que acho que ajuda a fazer uma localização daquilo que eu tentarei trazer a vocês. Neste preparo, há alguns dias Daniel Brandão e Martina Otero, que coordenam este Projeto, nos enviaram um e-mail para orientar nosso preparo a partir de cinco perguntas que supostamente teríamos que responder. Eram elas: **o que entendemos por participação? O que são processos participativos de avaliação? Que implicações metodológicas e políticas existem nos processos participativos de avaliação? Qual o papel do avaliador ou avaliadora? Como pensar isso, como pensar a participação em projetos governamentais e políticas públicas?** Perguntas que eu prontamente disse a ele que não responderia. Espero, contudo, que a gente dialogue sobre elas e que vocês mesmos possam produzir algum saber sobre elas. Seguramente são perguntas importantes e mesmo ao anunciar que não as responderei, devo dizer que são respostas que tanto eu quanto o Instituto Fonte temos buscado ao longo desses anos; por isso há acúmulos que devo partilhar aqui e, mais do que acúmulos, há o movimento de buscar respostas para isso tudo, que também é o que nos move nessa trajetória.

Fui então ler algumas coisas que pensei que ajudariam no dia de hoje, algumas coisas que nós mesmos havíamos escrito algum tempo atrás, coisas que a gente já estudou em outros autores e fiquei, em primeiro lugar, procurando um nome para isso sobre o que eu falarei hoje. Eu precisava dar um nome para isso, tenho esse problema de que se eu não dou um nome para a coisa, não posso avançar nela. Passei então a pensar em duas coisas para chegar a uma terceira que não me parece muito agradável, mas que me fez sentido e devo partilhar aqui.

A primeira era o seguinte: o nome disso que falaria aqui seria algo como: *quem avalia? Será mesmo você? Será outro? Quem será?* Essa era uma questão que começou a me intrigar com as leituras, mas depois segui avançando a ponto de abandonar esta idéia e chegar a questões supostamente mais pragmáticas, tais como: *avaliação participativa, como funciona essa coisa?* E isto já me parecia mais interessante. Também abandonei esta imagem por achá-la frouxa ou genérica demais, para me encontrar com uma questão que tende a ser central na minha fala e que espero que os convide também ao debate. Algo como: **avaliação participativa. Estamos enganando? Estamos sendo enganados? Estamos nos enganando?** É sobre isso que eu queria falar nesses próximos minutos.

Para começar a contar esta história, quero tomar um recorte das teorias de desenvolvimento organizacional e nos convidar a imaginar as organizações nas quais trabalhamos hoje, sejam elas quais forem, sejam instituições mais formais, movimentos, alianças, etc., como coleções de diversos subsistemas que ficam operando no dia-a-dia. E, entre esses subsistemas, há dois que me pareceram bastante importantes ao

tratar de avaliação. Olhar para eles pode nos ajudar a entender um pouco o que está em jogo no processo de avaliação, que disputas se dão aí, coisa que me parece central aos inúmeros processos com os quais já pude me relacionar.

O primeiro subsistema quero chamar de subsistema administrativo, enquanto ao outro eu definiria como subsistema político. Ressalto que não são os únicos, mas são aqueles que escolho para minha fala aqui. Vamos imaginar que o subsistema administrativo é aquele que tenta produzir uma organização, que quer enquadrar as coisas, quer essencialmente que uma organização repita aquilo que está sendo feito, e de tanto repetir, consiga lograr que uma qualidade interessante seja alcançada; com a repetição supostamente a gente consegue aprimorar aquilo que a gente faz. Trata-se de um subsistema que quer padronizar e repetir, e por isso a ele interessa exercer um exercício de controle sobre aquilo que se faz: controle para que se repita, para que se mantenham as coisas numa direção escolhida, influenciando a organização a ser mais homogênea e mais serena, menos surpreendente, digamos. Podemos ainda buscar outros campos do saber e dar a este subsistema o nome de Instituído, ou seja, daquilo que é visível, daquilo que se coloca, que se apresenta e que tende a permanecer igual ao longo do tempo; seu grande desejo é o menor movimento de mudança possível, ele quer estabilidade.

O segundo subsistema, o político, tende a outro tipo de movimento. Digamos que ele queira produzir inovação, produzir acidentes e rupturas, produzir mudanças e resistir o tempo todo àquilo que se repete. Ele refuta a tendência de padronização do subsistema administrativo para algo não padronizado; no fundo ele é aquilo que produz a novidade e o paradoxo dessa história, que opera no campo das relações, e por isso é político, e pode também ser chamado de Instituinte. E vejam aí que um conduz ao outro, um refuta o outro, um complementa o outro, um não existe sem o outro.

E para que vocês de maneira nenhuma fiquem com a imagem de que eu estou fazendo uma fala contra o subsistema administrativo, devo lembrar que minha posição de diretor executivo me projeta o tempo todo um papel no (ou para o) subsistema instituído. Se for o contrário eu teria mais dificuldade de ocupar a minha posição. Então assim, não imaginem que eu esteja aqui a mando de um ou outro, apenas quero reconhecer estas duas posições nesta dinâmica.

Então, o Instituído e o Instituinte colocam-se como perspectivas que vão nos ajudando a olhar as organizações. E, para ajudar a olhar o conceito sem sofrer com ele, vale a pena também não sobrepor o conceito a funções organizacionais. Ou seja, o subsistema administrativo não opera só numa equipe administrativa, nem o subsistema político opera só no conselho ou no técnico que está no campo, no atendimento direto. São dinâmicas complexas, são operações que se distribuem na organização e que vão estar em diferentes espaços e agir nas e com as pessoas, a partir delas.

Peço agora que reservemos esta primeira parte da fala da mesma forma como nos orientam quando olhamos aquelas pessoas cozinhando na televisão: reservem isto. Vamos para outra questão que é a seguinte. Fui ontem olhar alguns textos de Henry Fayol, reconhecido como pai da teoria geral da administração, um cientista francês do começo do século passado, que ao lado do Taylor, pai da administração científica, formam a dupla que, digamos, construiu todo um castelo conceitual e ferramental,

para não dizer ético-político, a partir do qual as organizações foram se estruturando ao longo do século passado.

Quando Fayol constrói e anuncia a teoria clássica da administração em 1916, ele declara catorze princípios de funcionamento organizacional, dos quais selecionei alguns para a gente ter noção do que implica esta construção. Por exemplo: disciplina, unidade de direção (uma organização deve caminhar essencialmente para um objetivo estabelecido e tudo que esteja no caminho disso, atrapalhando que esse objetivo seja alcançado, precisa ser eliminado, Fayol vinha de uma experiência militar), centralização do poder e, o que me parece bastante importante, ele define ato de administrar como função a parte da organização, algo que fica acima da organização, além do que acontece no cotidiano, no chão da fábrica ou onde os trabalhadores estão produzindo bem o serviço do qual se trata aquele espaço.

Alguns anos depois da teoria ser anunciada, ela alcança uma formulação um pouco mais simplificada, em trabalhos do próprio Fayol, fazendo com isso que aqueles catorze princípios tornassem-se cinco, que são os seguintes: (isso está na obra dele) prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, elementos afirmados por Fayol há quase 100 anos atrás. Mais adiante, novas publicações passam a tratar os princípios como quatro, não mais como cinco, apontando então para aquilo que já nos será familiar, sobretudo aos gestores aqui presentes, sendo então: **planejar, reorganizar, executar e avaliar**. Reparem aí que a palavra avaliação aparece pela primeira vez na história do desenvolvimento organizacional e a própria literatura explica a sutil mudança do conceito de controle para o de avaliação. Talvez muito mais a mudança da palavra do que da prática, a questão é que alcançamos aqui um lugar em que podemos não alimentar qualquer saudosismo em relação ao campo da avaliação; ou seja, se a gente olhar para trás, o que a gente enxerga é essencialmente uma prática de controle. Então esta é uma das raízes, e este é o segundo elemento que queria trazer para vocês.

Agora, reunindo isto aqui àquilo que reservamos lá atrás, ousaria dizer o seguinte: aquilo que é Instituído, ou seja, o subsistema administrativo, quer usar o controle ou quer usar a avaliação para alcançar os seus objetivos. À medida que o subsistema administrativo quer influenciar a direção de uma organização, ele quer garantir que o seu desejo seja realizado naquele espaço. Então, é como se nós passemos a construir uma cultura em que apenas aquilo que é avaliado é que tem valor, quase como se a gente quisesse realizar uma operação que substitui a coisa em si pela coisa avaliada. E, claro, avaliada pelos critérios que interessam ao subsistema do Instituído. Ou seja, um programa qualquer é menos interessante que um programa avaliado, a competência de uma criança é menos interessante do que uma criança avaliada. E aí a gente vai realizando uma operação em que a coisa avaliada passa a ter mais valor do que a coisa em si, para ser repetitivo, e a gente vai criando uma cultura gigantesca de atribuir juízos de valor, de atribuir selos, carimbos, vistos, notas, tudo que de alguma maneira vá dando ao subsistema administrativo a possibilidade de exercer e projetar sobre tudo o seu ímpeto de controle: - *tudo o que se realiza aqui eu sei! Tudo o que se realiza aqui eu controlo! Tudo o que se realiza aqui eu planejei, eu espero que aconteça. Nem pense em sair dos eixos porque aqui só tem valor o que se avalia!*

Fiquei pensando que no final das contas, fazendo um tipo de salto (talvez injusto, mas necessário a esta discussão), é como se à medida que a gente vai buscar avaliações para nossos projetos e programas, é como se a gente dissesse que o projeto foi avaliado e, portanto, ele tem valor; é quase como se a gente quisesse encontrar uma filiação para a nossa prática, para esse projeto, e dizer o seguinte: - *alguém avaliou e disse que é bom; isso que eu estou fazendo tem um valor especial porque alguém disse que tem um valor especial*. Isso vai, de alguma maneira, demonstrando um pouco da força das práticas de avaliação mais tradicionais ou não participativas ao longo da história e, o que é mais curioso, e aqui lhes faço uma segunda questão ao lado do título desta minha exposição, que é a seguinte: nessa prática de avaliação em Fayol, é curioso observar como alguém reivindica para si o papel de sujeito ou de pessoa avaliadora, o papel bastante poderoso no qual a gente é jogado muitas vezes, enquanto outros, por outro lado, acomodam-se no conforto de ser a pessoa avaliada. Cria-se aí um jogo que se complementa, entre alguém que quer para si o lugar de pessoa avaliadora e alguém que quer para si o lugar de pessoa avaliada. Com esse jogo, com essa articulação de duas posições, dá-lhe avaliação! Sempre alguém avaliando, sempre alguém querendo ser avaliado. E a questão que lhes faço é a seguinte: o que vocês querem? Quais dessas posições lhes parecem mais interessante? E se é que são só essas duas posições que existem?

E me pareceu importante pensar um pouco nessa questão. E me coloquei uma pergunta que é a seguinte: como é que a força Instituinte resiste a isso? Como é que o subsistema político, o subsistema criativo, tenta resistir a toda essa força acreditadora, verificadora e controladora que está colocada na avaliação? E lhes dou uma primeira resposta. O que parece acontecer é que esse subsistema tenta armar um dispositivo em que os lugares tradicionais e as posições mais confortáveis desses sujeitos, sobretudo do subsistema administrativo, sejam modificadas, transversalizadas, e que esses sujeitos, que essas forças que se assentam muito numa ótica de controle, elas possam sofrer um abalo, perder seu chão. Há um dispositivo que opera aí tentando fazer com que o que está instituído possa se movimentar porque se for só aquilo (o rígido) não tem condição, a instituição quebra. E esse dispositivo talvez seja algo que busque essencialmente duas coisas: ajudar as pessoas a enxergarem e ajudar as pessoas a falarem. Enxergarem o que sequer pode ser visto dentro da organização, aquilo que é proibido de ser enxergado, uma vez que parte do mecanismo de controle precisa de uma permanente produção de cegueira. E o dispositivo fala algo como: *a gente precisa enxergar e fazer enxergar*. Em complemento, é fazer a palavra aparecer, produzir conversa na tentativa de que também aquilo sobre o que não se fala possa ser falado, possa surgir no contexto organizacional, já que também é por meio da palavra, essencialmente por meio da palavra, que as organizações se constroem.

E a idéia entre, ou a partir de algo que tente nos ajudar fazer, a enxergar e a fazer, é trazer a possibilidade que os sujeitos falem sobre aquilo que eles vêem, sobre aquilo que eles fazem, sobre a sua própria prática, sobre aquilo que desejam e que está na prática, ou que não está na prática, que está impossibilitado, limitado, proibido. Então, um dispositivo que quer que as pessoas olhem para elas mesmas, para o seu contexto, e possam produzir alguma coisa nova, produzir diferença, produzir o futuro da organização. E o que me parece interessante é que quando esse dispositivo se coloca nesse lugar, ele recomeça a criar um jogo de forças que estão em disputa dentro de uma organização, e ele reconhece que é a partir desse jogo de forças que

ele precisa atuar. Quando eu falo desse dispositivo, essencialmente eu estou falando de avaliação participativa, e aí a gente chega a nossa questão. Nossa?

Então, até aqui fiz todo este preâmbulo lhes ajudar a ver o seguinte. Eu não estou falando de técnica, estou falando de outra coisa que acho que é mais difícil do que a técnica. E claro, existem correntes que acham que pela técnica a gente vai resolver alguma coisa política, é um jeito de pensar, eu não acredito nisso. Eu acho que o que está em jogo vem dessa maneira e traz para avaliação participativa esse conjunto de elementos. E aí talvez porque não exista uma técnica, e lhes peço perdão se atraso um pouco minha fala, e se não há técnica, há algumas perguntas que precisam ser feitas para inaugurar os dispositivos, que nada mais são do que máquinas de perguntação, de conversa, de elucidação e de encontro. Agora, podem ser perguntas que para certos grupos ou modelos de avaliação sejam perguntas impossíveis, tal como: **o que é avaliação para o grupo?** Simples como isso. Assim, é só isso. O que é avaliação para essa instituição? Para esse grupo. **O que significa isso?** Não o que disse fulano, beltrano, o que está escrito não sei onde, mas o que é para vocês? O que é esse ato de produzir uma avaliação? O que é preciso avaliar?

Então, o que a gente quer finalmente avaliar, o que a gente quer saber, o que a gente quer descobrir, como é que a gente vai fazer isso... E aí a técnica talvez pouco importe, porque eu estou tentando chamar atenção para algumas perguntas que possam ajudar os sujeitos da prática a construírem a possibilidade de ser responsáveis pelo processo de avaliação. O que acho que relativiza bastante a posição de cada um de vocês, de nós, como avaliadores. Eu disse a vocês que essas são perguntas simples, mas são perguntas que nos espaços organizacionais, nas práticas, nas várias experiências que vivi, bem como meus colegas do Instituto Fonte que aqui estão, sabem que é o tipo de pergunta que produz fortes resistências em um grupo. Ou seja, quando você pergunta: *o que é avaliação para vocês? O que é preciso avaliar? Como vocês querem fazer isso?* Isso gera ao grupo um barulho enorme, resistência que pode vir de diversas maneiras, inclusive com uma contra pergunta que é: - *bom, mas porque discutir isso? Avaliação é avaliação.* Ou seja, silêncio nessa história. Ou então: - *ah, não vem com essas perguntas não, isso daí é o ideal, mas aqui, aqui é outra história.* Ou então: - *ah, isso aí quem entende é a minha diretoria, eu não sei, vai lá perguntar para eles.* E às vezes você vai e eles também não sabem, e dizem: vai perguntar para não sei quem, até que talvez cheguemos a um Deus em algum momento. E outros vão dizer, e vocês sabem disso: - *isso está lá no termo de referência, você não leu?* Ou então, o que é pior: - *ah, você que é o avaliador. Então você que nos diga o que é avaliação.* E aí, alguns vão adorar, vão responder, eu mesmo já me vi caindo nessa armadilha, enquanto outros não vão dizer e vão recuar dessa posição, vão falar não, que esta questão é dos sujeitos da prática, de cada grupo. E aí eu faço uma terceira questão no dia de hoje. Se a gente se depara com essa situação e tem que responder a isso, qual é a escolha que você faz profissionalmente nesse lugar?

Eu acho que aí se fundam os processos de avaliação participativa ou não, eu acho que a escolha está colocada aí. Então, que práticas vocês querem sustentar? Quando vocês se deparam com essa situação, quando são empurrados para esse lugar de que um suposto saber vai atuar naquele grupo, qual é a prática que você quer ter nessa hora? Qual é a sua escolha possível naquele momento? Nem sempre é a mesma, mas qual é? E essa questão da prática é muito marcante, muito forte. Há uma frase de Lacan que me chama muito atenção e que busquei para ilustrar este momento, que é

a seguinte: *pretendemos mostrar como a impotência em sustentar autenticamente uma práxis reduz-se como é comum na história dos homens a exercício de um poder.* Que forças que a gente tem para sustentar essa práxis nesse momento de escolha? E a pergunta que me ocorre trazer aqui é a seguinte: você quer dirigir uma intervenção numa instituição onde haverá avaliação ou você quer dirigir o processo avaliativo, ou você quer dirigir a avaliação? Acho que essa é também uma pergunta, uma escolha importante e difícil. O que você dirige? De fato há uma direção, a avaliação precisa de uma direção. O que, então, você dirige? Você dirige a avaliação ou você dirige a sua intervenção naquele grupo que dirige a avaliação? Acho que são questões bem importantes nas quais a gente precisa também se depositar um pouco.

E do ponto de vista de continuar lidando com isso, naquilo que talvez venha sendo anunciado como mais participativo em alguns textos, alguns autores, o que tem vindo com muita força na prática, ou da prática, é o seguinte: avaliador não tem que ter pergunta de avaliação, elas são do grupo, se a pergunta é do avaliador ou da avaliadora, se aquilo que se deseja saber, se aquela formulação é do avaliador ou da avaliadora e não é do grupo, eu entendo que a gente está fazendo uma escolha. A segunda, se o avaliador tem todos os indicadores, de novo, qual é a escolha que está sendo colocada, se é o avaliador que escolhe os indicadores e constrói os indicadores como acontece não frequentemente? De novo, qual é a prática que está em jogo? Em terceiro, é a perspectiva de que no final das contas é possível que o avaliador também não tenha um método, não tenha a técnica; eu acho que isso tem sido problematizado no campo da pesquisa em ciências sociais já há bastante tempo. Ontem eu estava lendo um texto do Michel Thiolent, que escreveu sobre pesquisa-ação, entre outras coisas, e a questão que ele trazia era como é que a gente vai se relacionar e vai intervir num processo grupal que a gente quer participativo, mas usando um tipo de técnica que no final das contas talvez dirija o processo de um jeito muito contundente. E aí preciso lhes perguntar o seguinte: você quer usar a técnica do marco lógico, será que é possível fazer avaliação participativa só porque eu reúno numa sala trinta pessoas da comunidade, que vão construir comigo um marco lógico? Ou seja, participação significa quanta gente está presente na reunião? Será que quero usar as técnicas da técnica da avaliação econômica, mesmo que eu faça construções envolvendo algumas pessoas, garantindo a presença de um interessado, e usar isso para definir que o processo é participativo? Se eu vou usar um modelo de acreditação na área da saúde, o ENEM ou o SAEB em educação, modelos que chegam a uma quantidade enorme de participantes, eu posso chamar isso de participativo?

No final das contas, uma das reflexões que penso ser mais polar aqui é isso, se uma técnica é colocada de fora para dentro, talvez a gente não esteja tratando de avaliação participativa e talvez, quanto mais a gente se abra a processos de avaliação participativa, a gente precise abandonar aquilo que a gente reconhece como método tradicional, incluindo questionários, entrevistas, gravações, marcos lógicos e assim por diante. Agora, quanto que a gente consegue largar dessas coisas? E fundamental, o que se por no lugar? Porque, se essa é uma avaliação que vai ser feita por todo mundo, inclusive por aqueles que estão participando, e que vão se colocar numa posição do sujeito que conhece, que papel cabe a quem vem de fora, ao agente externo, o intelectual, o consultor, o educador, alguém que vem com uma construção muito interessante e, ao mesmo tempo, vai sempre representar (e ser) uma armadilha, de produzir dependência, de ocupar um espaço de produção de saber que não é o dele.

Para concluir, quero lembrar uma última leitura que fiz para o dia de hoje, de um livro surpreendente que se chama: *Você quer mesmo ser avaliado?* Trata-se de dois autores franceses, Jacques Alain Miller e Jean-Claude Milner, que simplesmente localizam a avaliação como uma máquina de impostura, exatamente por essa construção de que tudo que vai oferecer uma técnica de fora para dentro para definir o valor de um objeto, no fundo quer anular o sentido, a subjetividade da produção daquele próprio objeto, quer ocupá-lo, colonizá-lo, domá-lo, acrescentaria. Pareceu-me um tema importante para nosso aprofundamento em outros momentos e, por isso mesmo, pelo quanto já tomei de tempo, vou parando por aqui para que possamos nos agenciar em um debate logo a seguir. Muito obrigado.