



# **Abordagens e práticas da avaliação de iniciativas sociais no Brasil**

**A perspectiva dos profissionais que atuam na área**

**Relatório de resultados**  
(Novembro de 2012)

**Instituto Fonte**  
**Fundação Itaú Social**  
**Instituto Paulo Montenegro**  
**IBOPE Inteligência**



# Abordagens e práticas de avaliação de iniciativas sociais no Brasil

## Sumário

**Histórico, contexto e objetivos da pesquisa**

*Slíde 3*

**Metodologia**

*Slíde 6*

**Resultados**

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

*Slíde 12*

**2) Articulação em rede de profissionais que atuam com avaliação**

*Slíde 31*

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

*Slíde 47*

**A situação do campo da avaliação**

*Slíde 53*

**Ficha Técnica**

*Slíde 54*

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

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

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



# Histórico / Contexto

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

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





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

Este estudo, iniciado em 2011, tem como objetivos:

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

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

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



# Metodologia

## Primeira Fase (2011)

### ✓ **Objetivos específicos:**

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

✓ **Pesquisa:** Quantitativa

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

## Segunda fase (2012)

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

✓ **Pesquisa:** Qualitativa

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

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

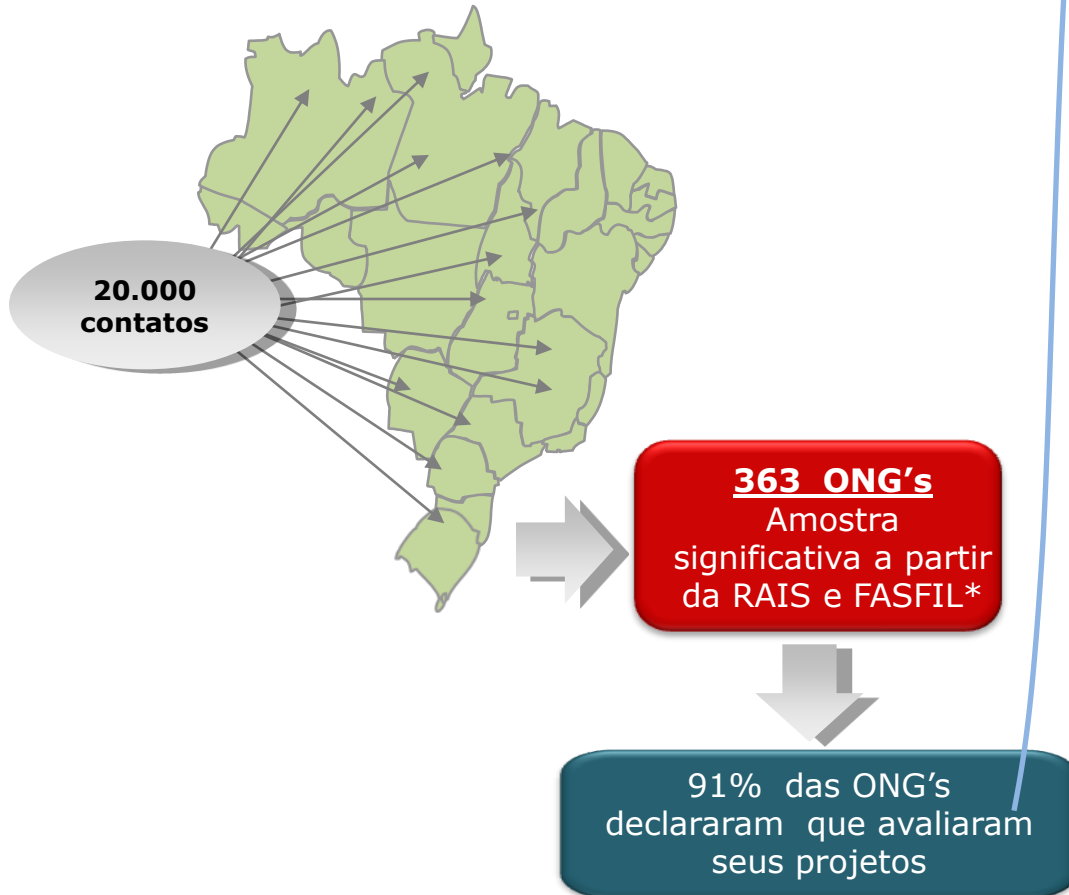
✓ **Abrangência geográfica:** Brasil

# Metodologia 1ª fase

## Pesquisa de 2009

### Práticas e concepções das ONGs

Cadastro nacional de organizações privadas mas sem fins lucrativos:



## Pesquisa de 2011

### Abordagens e práticas de avaliação

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

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

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



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

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

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



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

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



# Resultados

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



# Resultados

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

# Perfil (%)

## Idade

18 a 35 anos 36

36 a 55 anos 47

56 a 64 anos 14

65 a 75 anos 3

75 ou mais 1

**Média: 42**

## Escolaridade

Pós-graduado/  
Mestrado/ Doutorado 65

Tem nível sup./  
faculdade completo 26

Tem nível sup./  
faculdade incompleto 8

Tem o colegial/ ens.  
médio completo 1

## Sexo



■ Masculino    ■ Feminino

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

# Perfil dos profissionais que atuam com avaliação(%)

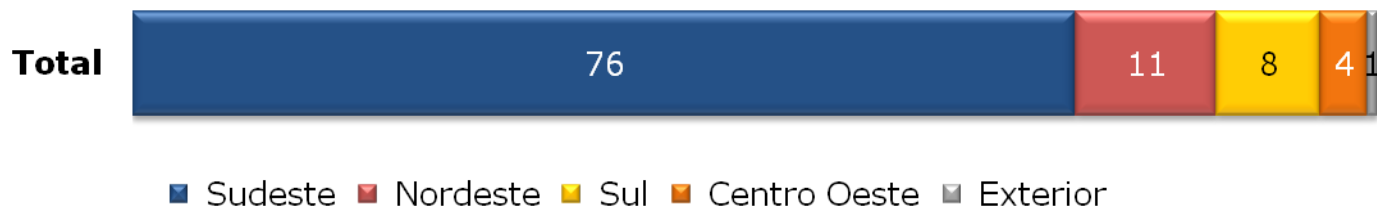
## Área de formação



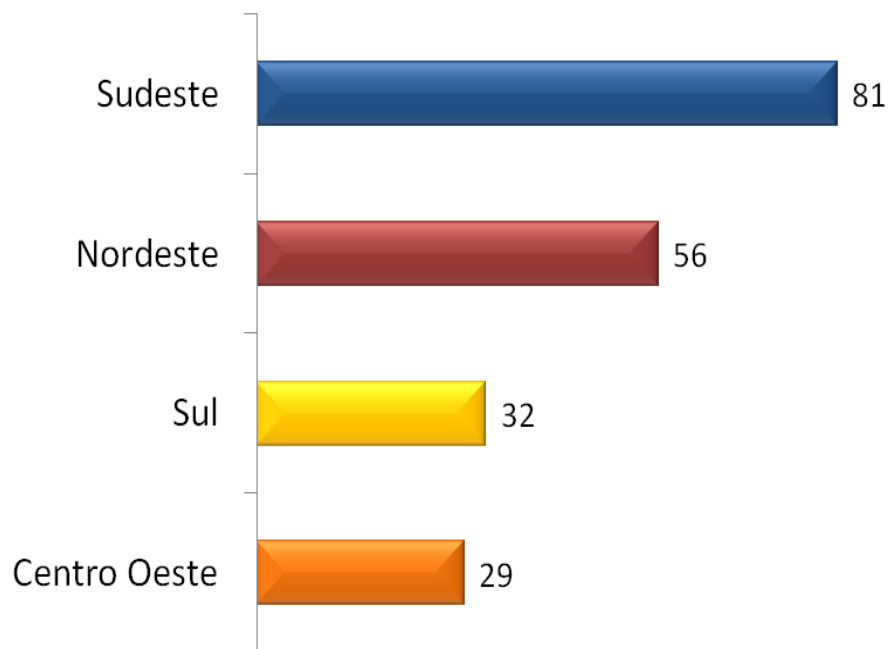
A grande diversidade de áreas de formação indica que não existe um padrão de formação/área entre os profissionais que atuam com avaliação e fortalece seu caráter transdisciplinar.



## Região onde mora (%)



## Região onde os projetos são realizados (%)



Maior parte mora e trabalha  
com projetos na região  
sudeste

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

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

Base: Amostra (133)

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

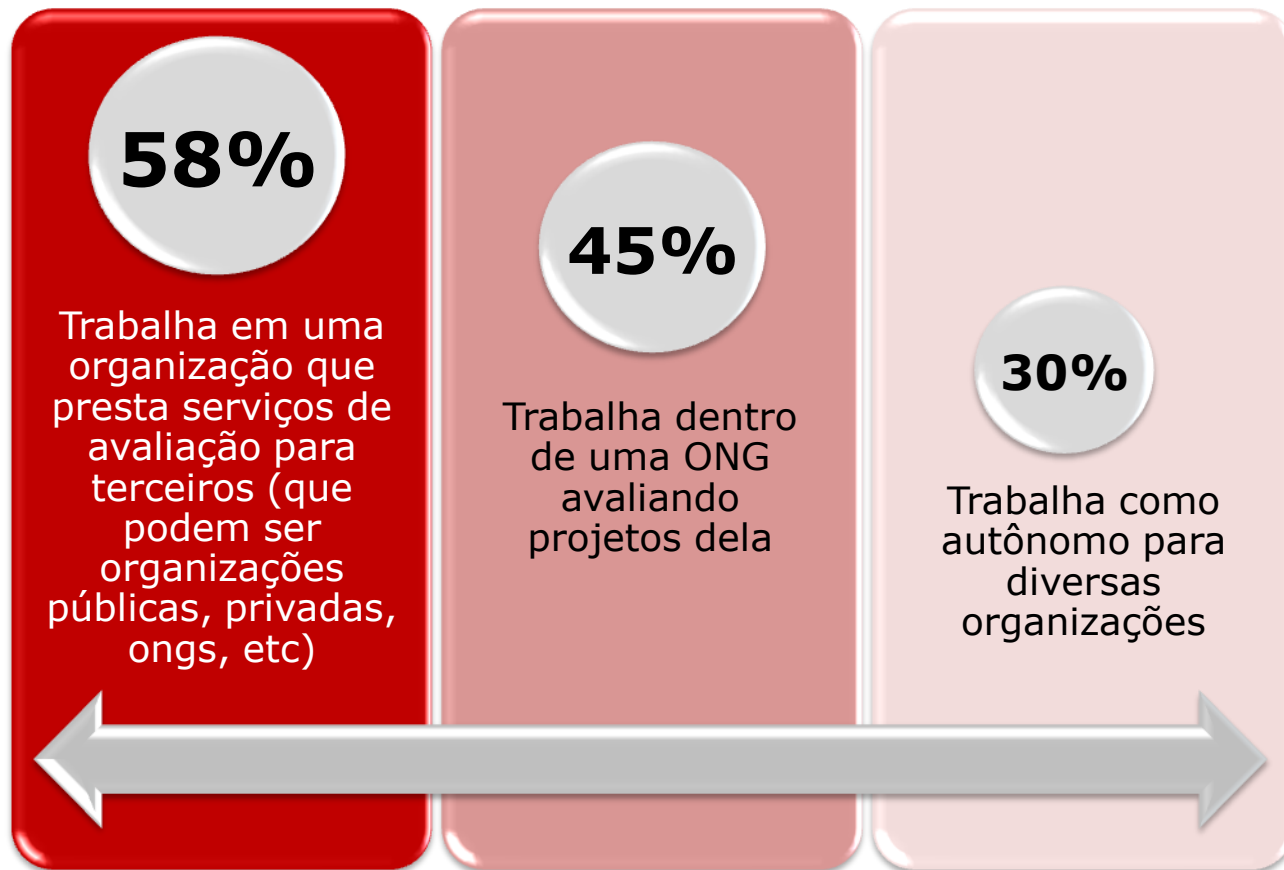


Maiores demandantes são as ONGs, em um segundo patamar empresas privadas e organizações públicas. Esse dado deve estar também relacionado à origem das indicações iniciais da nossa amostra: as ONGs.



# Forma de atuação profissional (RM)

(%)



**Índice de multiplicidade 1,3**

Base: Amostra (133)

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



## Trabalho em equipe ou sozinho (%) RU

Costuma Trabalhar...



## Tempo de experiência em avaliação de projetos sociais



Base Amostra: Total (133)

8. Agora pensando especificamente em **AValiação DE PROJETOS OU PROGRAMAS SOCIAIS**, não considerando eventuais interrupções, há quantos anos o sr (a) trabalha com a avaliação?

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

# Áreas de atuação dos avaliadores



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

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

**Índice de multiplicidade**  
**4,2**

Base: Amostra (133)

## Metodologias/abordagens utilizadas (%)

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

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

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

69%

**Declaram que não descartam nenhuma metodologia**

Base: Amostra (133)

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

# Atividades com envolvimento pessoal (RM)

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

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

**Índice de multiplicidade 14,7**



Base: Amostra (133)

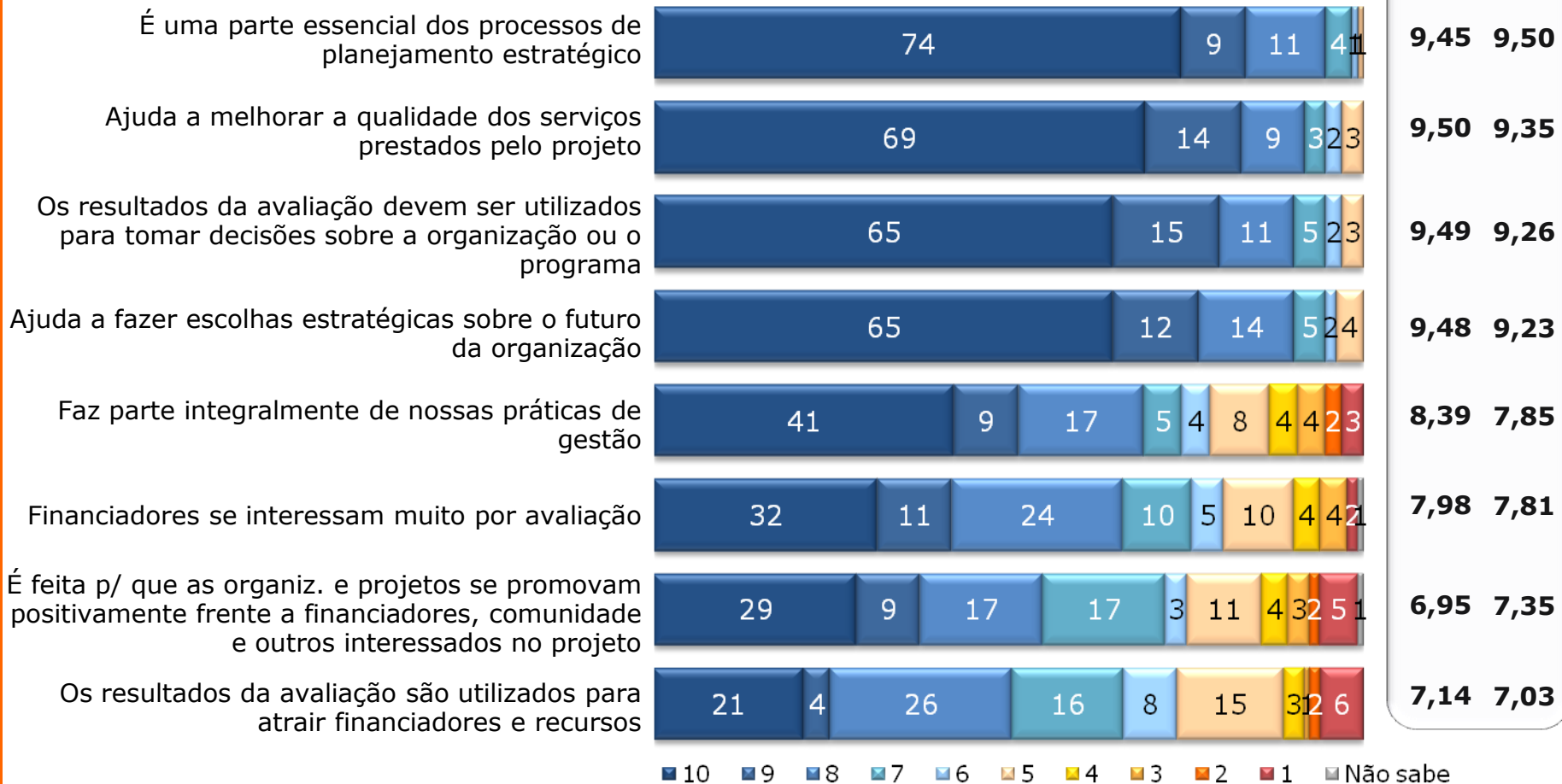
13. Pensando agora no processo de avaliação de projetos ou programas sociais, quais atividades **(QUE EU VOU LER)** o sr (a) se envolve pessoalmente?

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

# Atributos positivos sobre avaliação

(%)

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



**Concorda totalmente**



**Discorda totalmente**

Base: Amostra (133) - 2011

Base: Amostra (363) - 2009

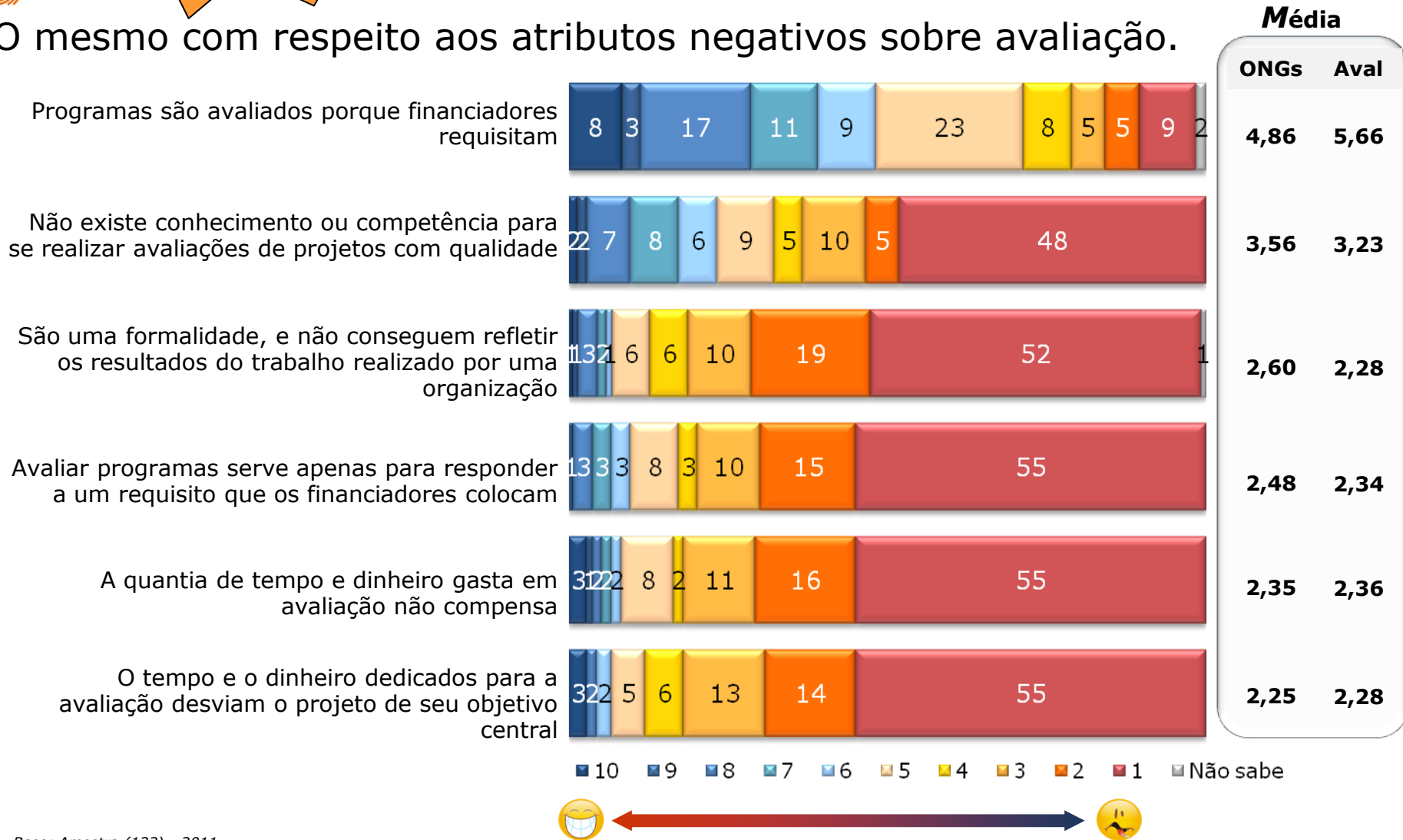
14. Gostaríamos de saber o que você PENSA sobre avaliação. Apresentamos a seguir uma série de frases para que você aponte o quanto concorda ou discorda com cada uma delas. Para isto pense em uma escala de 1 até 10, onde 1 significa que você "Discorda totalmente" da frase e 10 significa que "Concorda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

# Atributos **negativos** sobre avaliação

(%)

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

O mesmo com respeito aos atributos negativos sobre avaliação.



Base: Amostra (133) - 2011

Base: Amostra (363) - 2009

**Concorda totalmente**

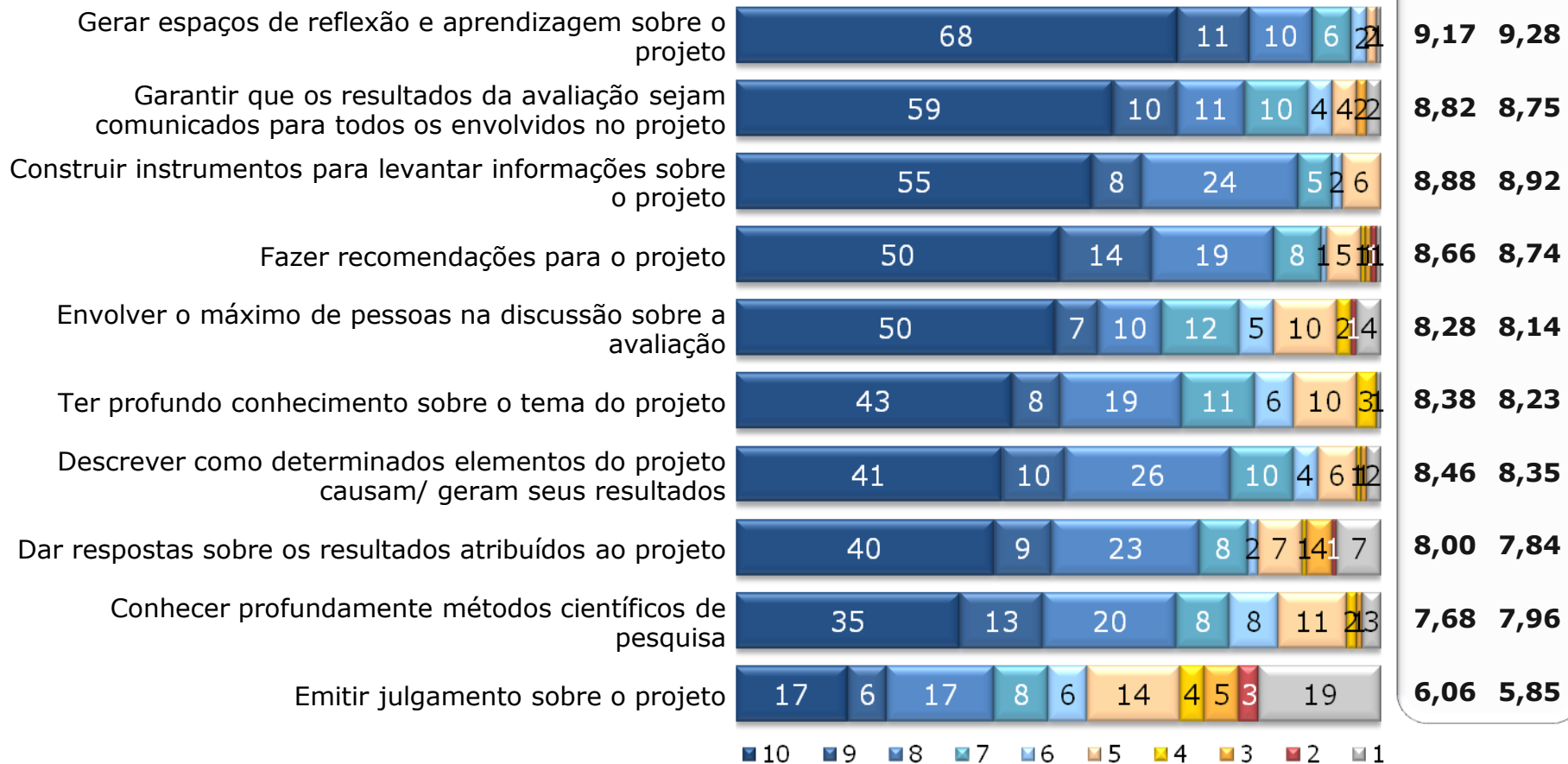
**Discorda totalmente**

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

# E qual o papel do avaliador?

(%)

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



Base: Amostra (133) - 2011

Base: Amostra (363) - 2009

Concorda totalmente

Discorda totalmente

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





## Atributos sobre avaliação

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

## E qual o papel do avaliador?

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

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

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

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

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

## Avaliação como desperdício de tempo/ recurso e obrigação formal

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

Programas são avaliados porque financiadores requisitam.

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

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

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

**23%**

## Avaliação como ferramenta de promoção dos projetos

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

Avaliação faz parte integralmente de nossas práticas de gestão.

Financiadores se interessam muito por avaliação.

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

**27%**

## Avaliação como ferramenta estratégica

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

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

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

**26%**

## Avaliação como um ideal ainda não alcançado

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

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

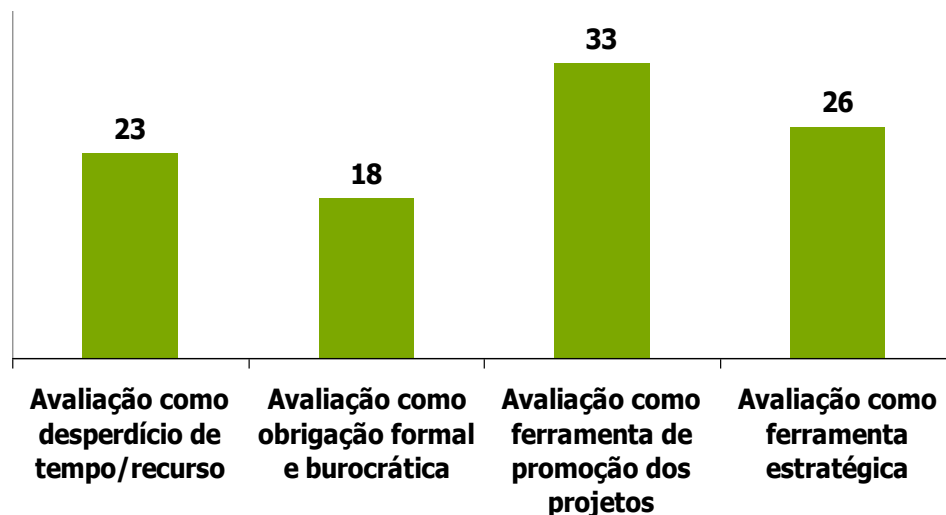
**24%**

# Posturas com relação à avaliação

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

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

Dados da pesquisa com ONGs, 2009



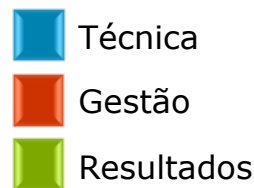
# Desafios enfrentados na avaliação (%)

Comparando as perspectivas das ONGs e dos profissionais

## ONGs (2009)



## Avaliadores (2011)



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

Base: Amostra (133) - 2011

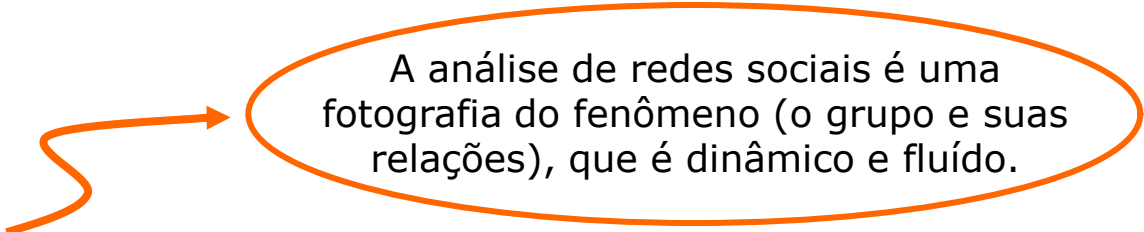

Base: Amostra (363) - 2009



## ***Resultados***

### ***2) Articulação em rede de profissionais que atuam com avaliação***

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



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

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

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

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

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

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

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



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

**Como é a rede?**

**Quem são seus atores relevantes?**

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



**Como é a rede?**



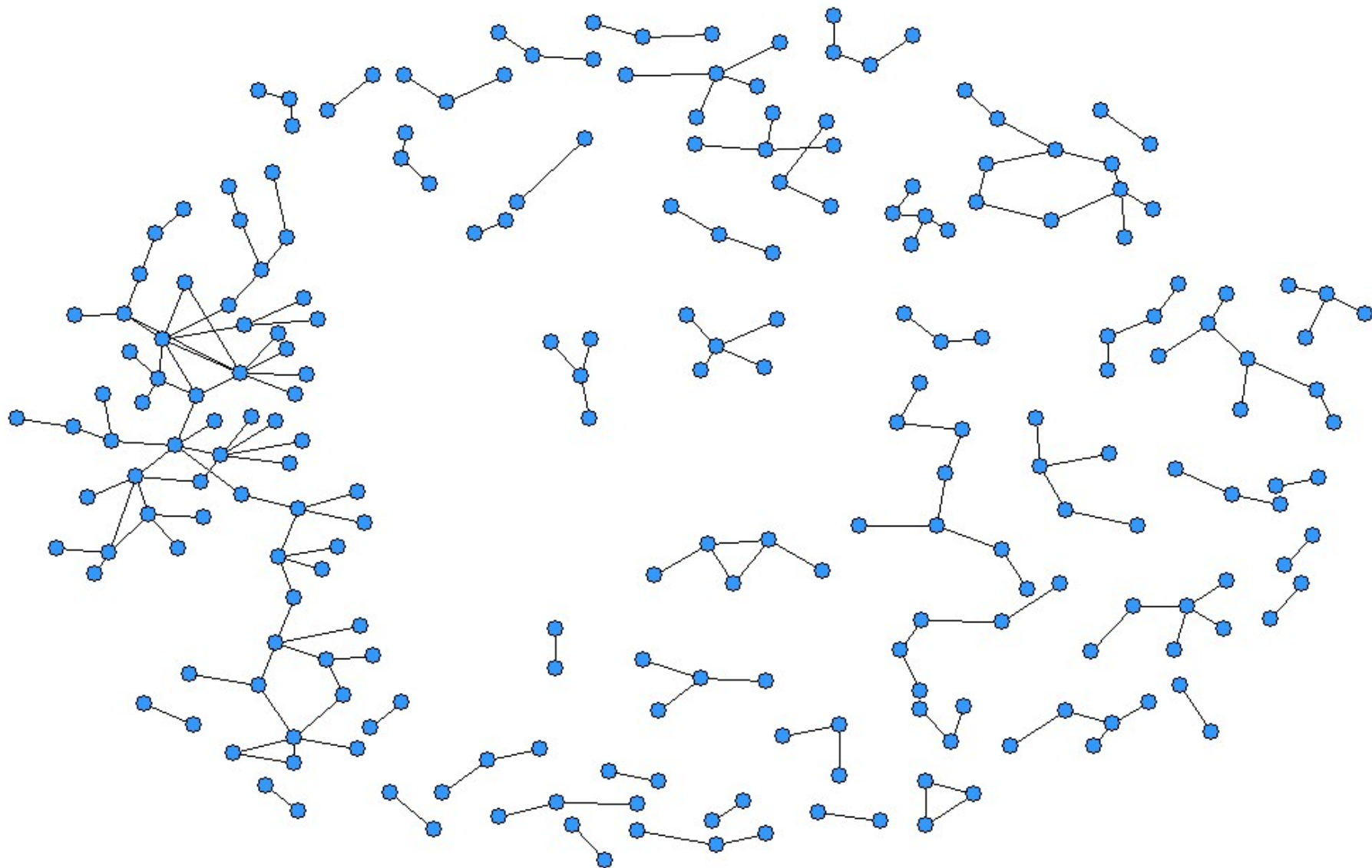
**Variáveis básicas**

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

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



# Como é a rede\*?



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

## Dados descritivos da rede

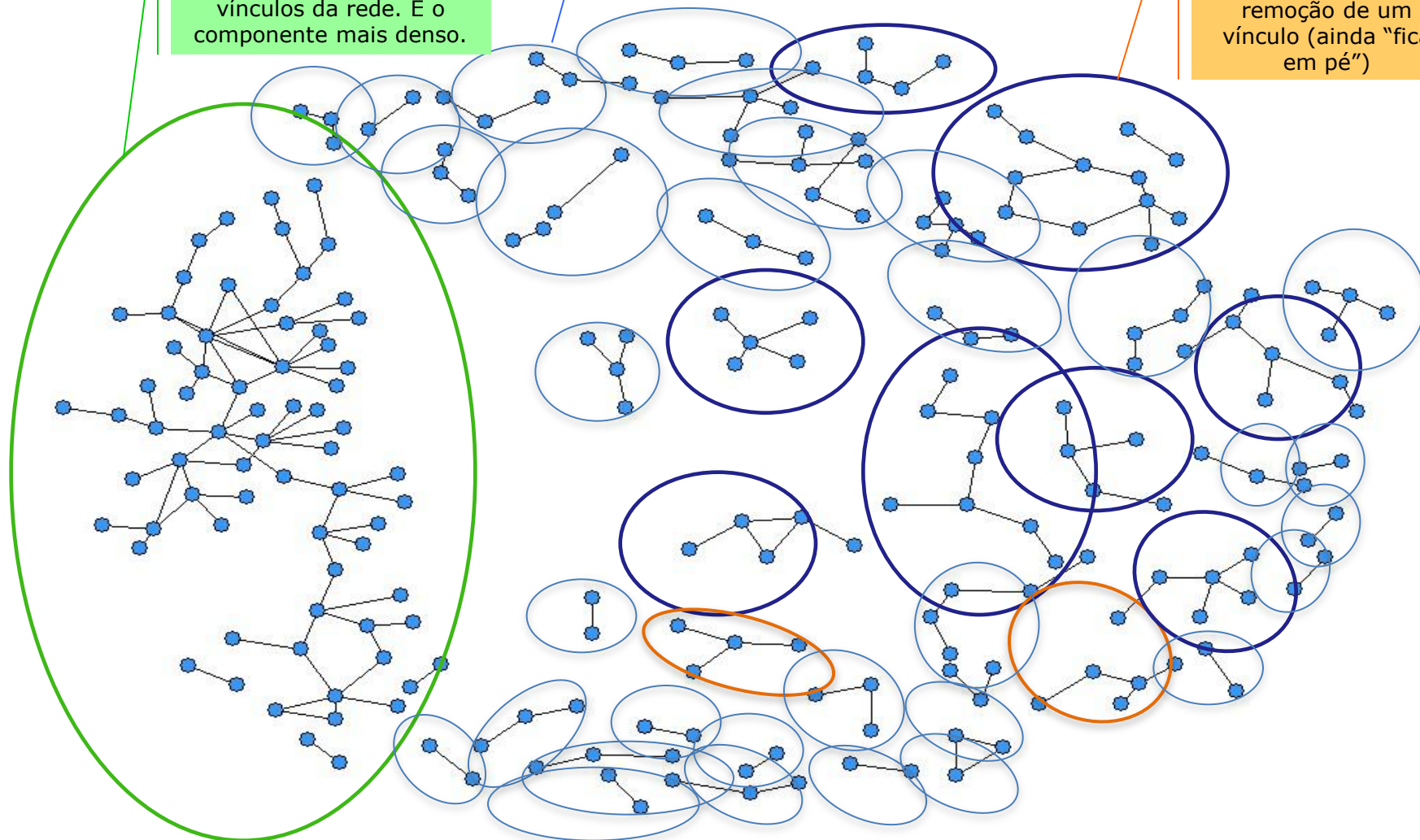
Tamanho 1 (nº de indivíduos com isolados)	279
Tamanho 2 (nº de indivíduos sem isolados)	233
Nº de Vínculos	388
Densidade	1,67%
Distância média entre indivíduos (em "passos")	5,43
Grau Mínimo (vínculos por indivíduo)	1
Grau Máximo (vínculos por indivíduo)	8

# Como é a rede?

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

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

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



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



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

**Quem são seus atores relevantes?**

**Medidas de centralidade**

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

Neste o estudo usamos as seguintes dimensões e medidas:

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



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

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

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

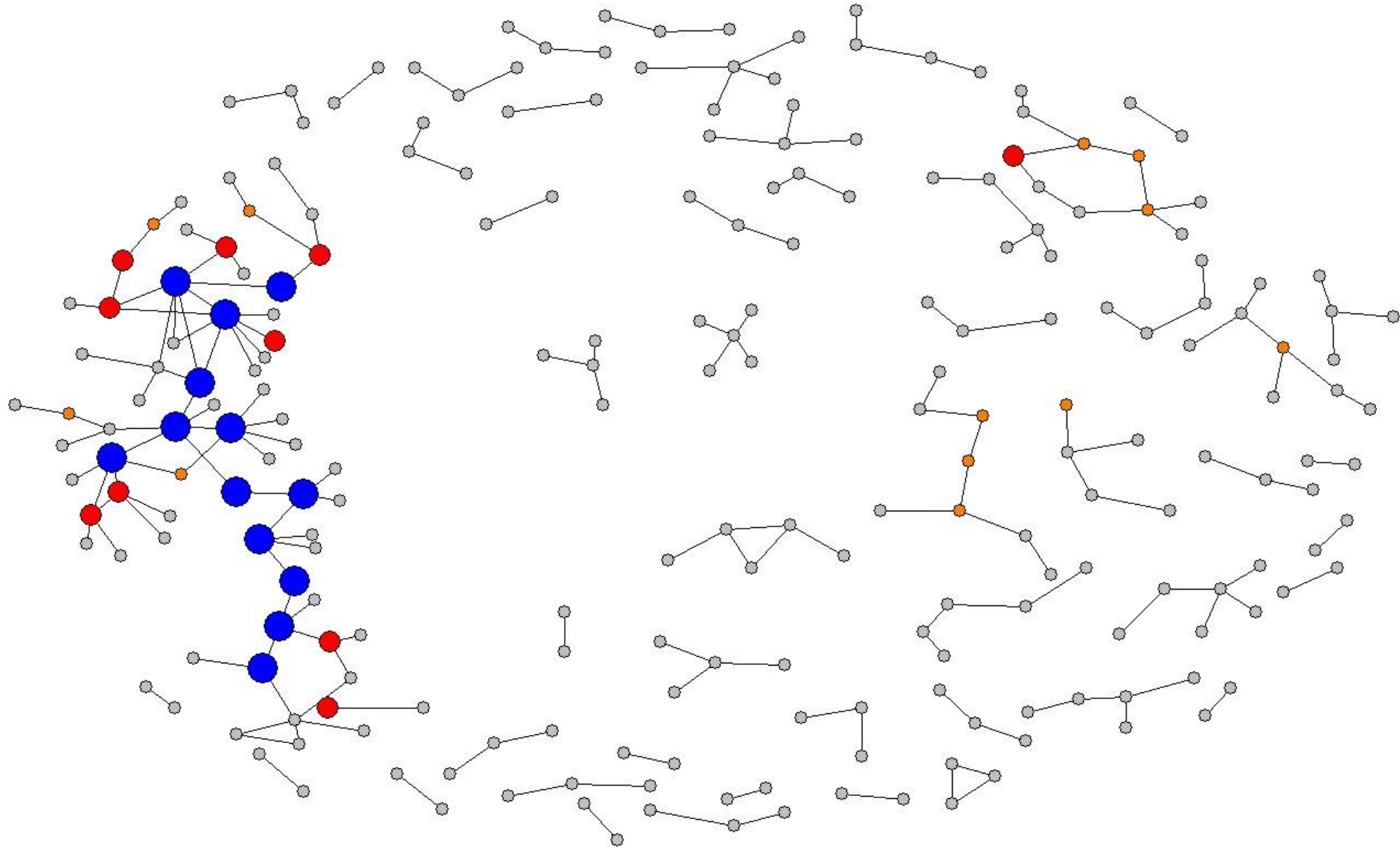


## Quem são seus atores relevantes? Centralidade de Intermediação (Dimensão Global)

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



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



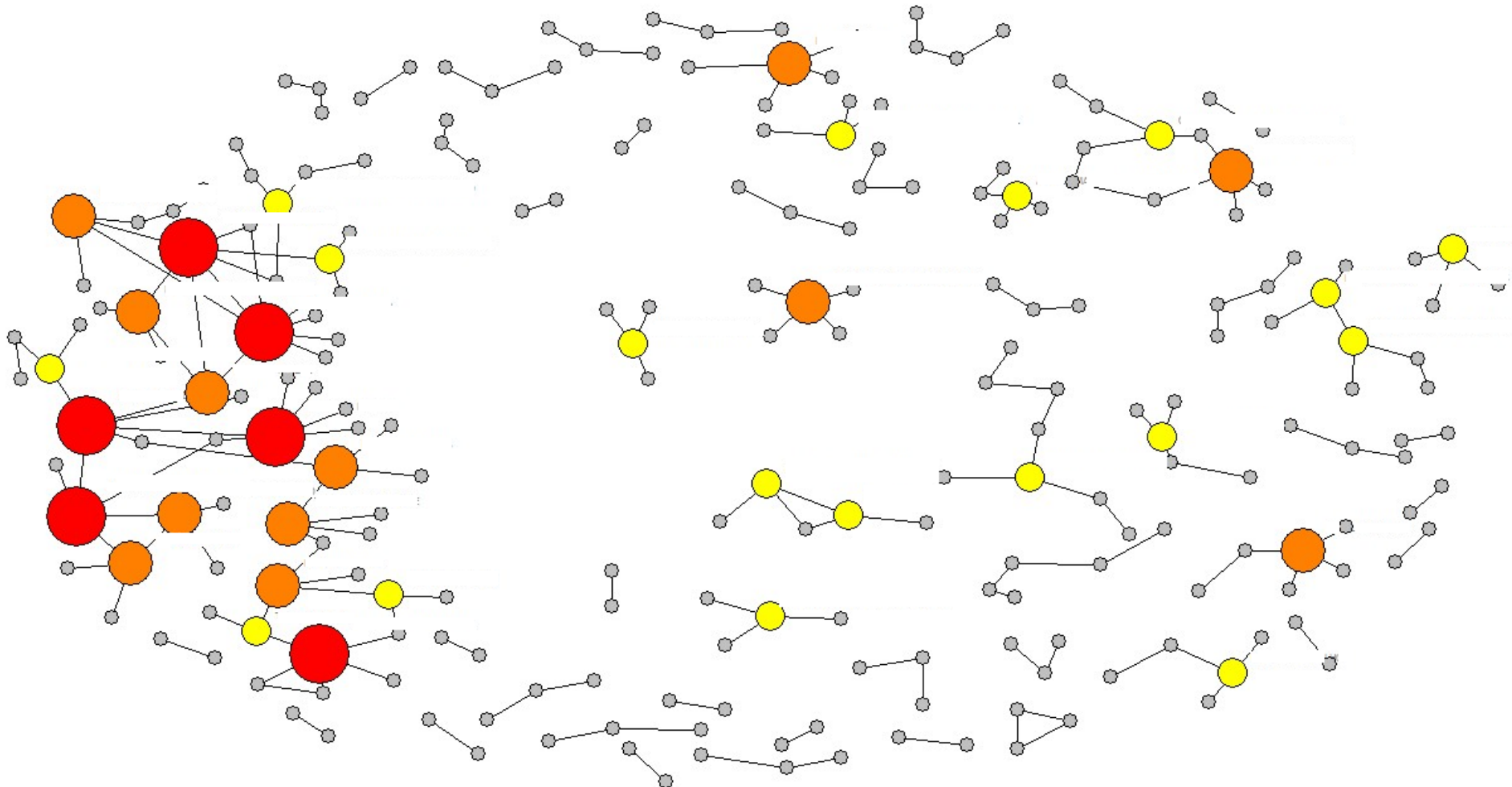




## Quem são seus atores relevantes? Centralidade de Grau (Dimensão Local)

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

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

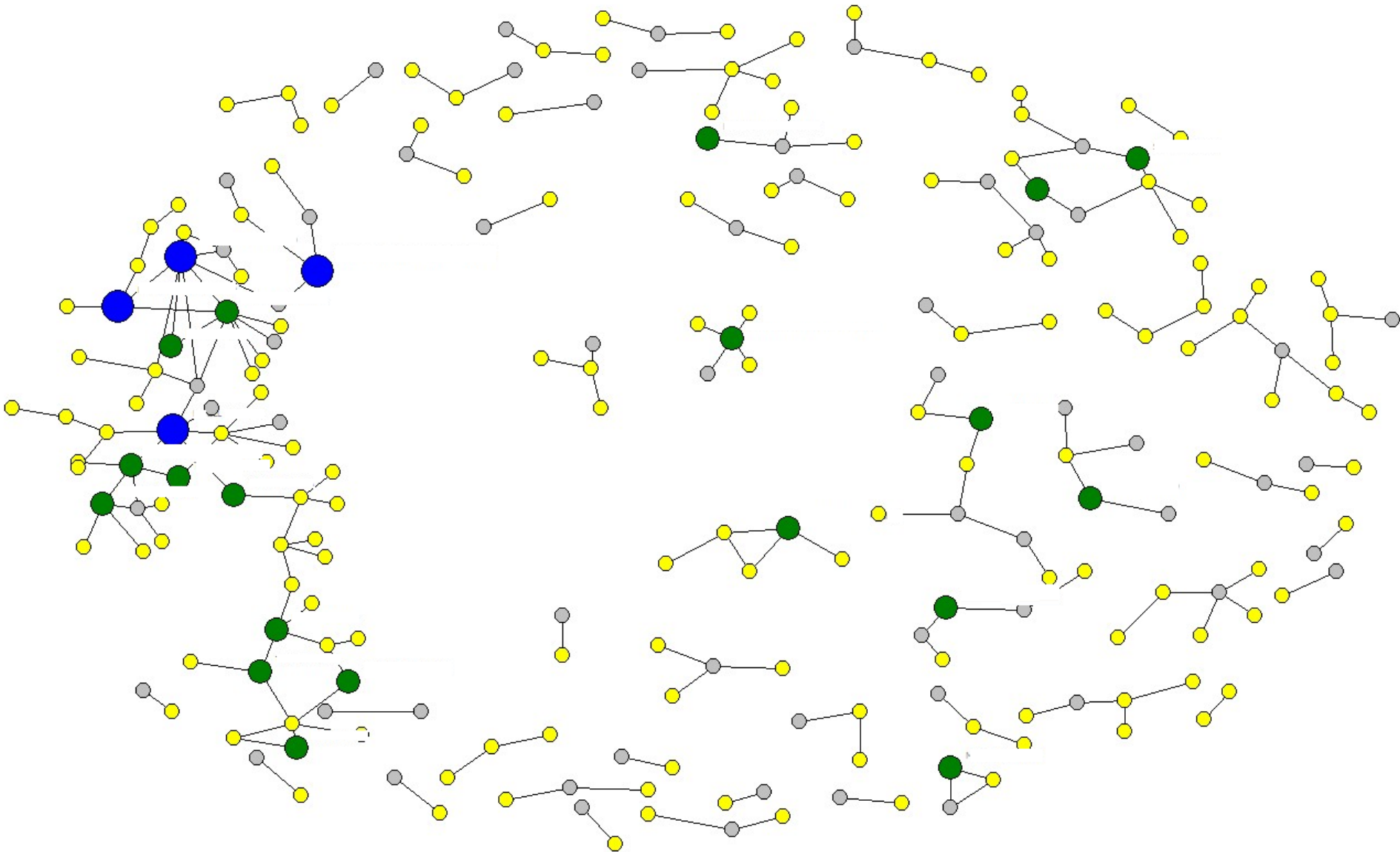




Quais são os atores mais citados?

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

# Quem são seus atores relevantes? Prestígio





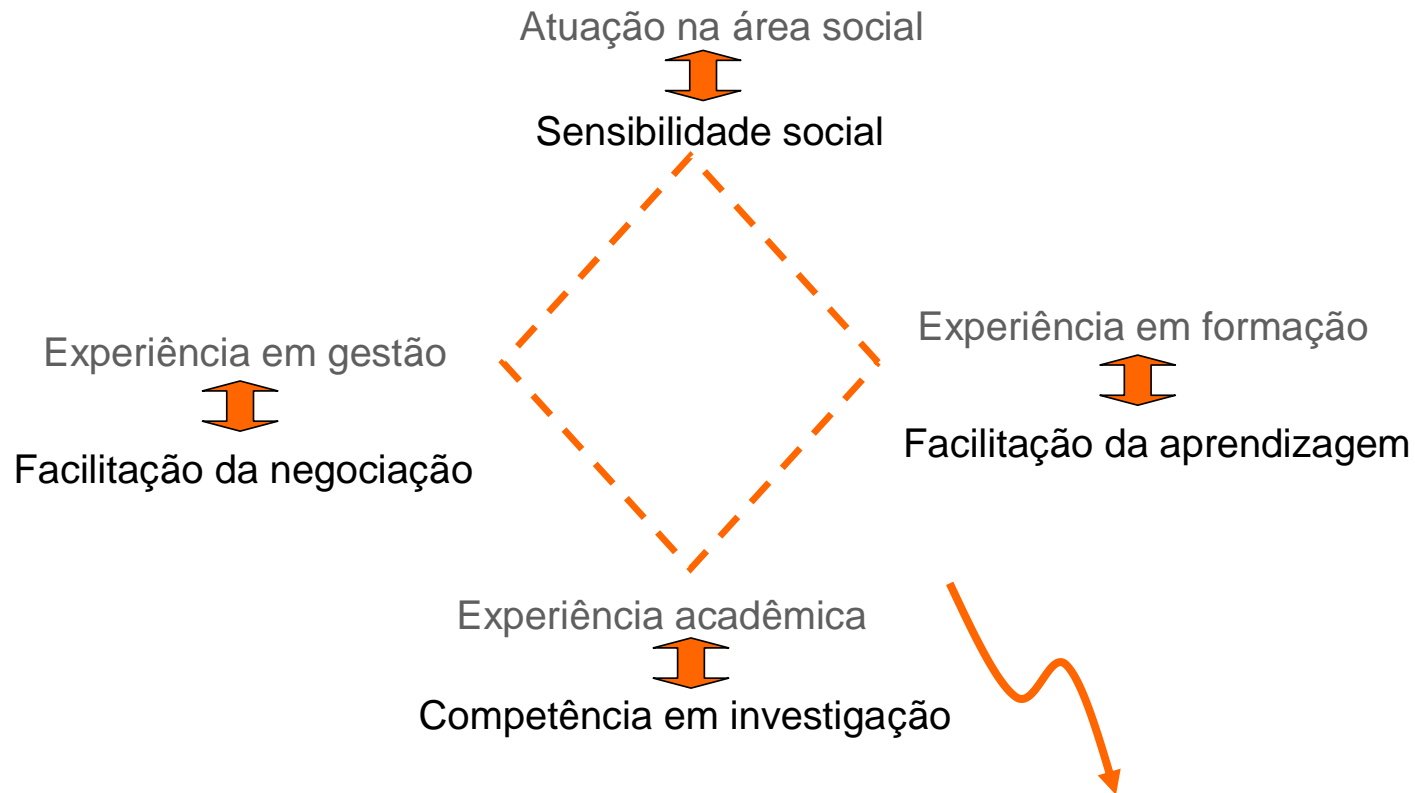
# Resultados

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

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

# Trajetória e competências

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



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



# Práticas profissionais e abordagens

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

## Avaliador-investigador ↔ avaliação-investigação

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



# Avaliador-gestor ↔ avaliação-gestão

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

## Avaliador educador ↔ avaliação-formação

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



# A situação do campo da avaliação

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

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



# Ficha Técnica

## **Pesquisa**

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

### ***Coordenação geral***

Martina Rillo Otero

### ***Revisão***

Isabel Santana

Antonio Bara Bresolin

Ana Lúcia Lima

Madelene Barboza

### ***Coleta e estudo de perfil***

*IBOPE Inteligência*

Silvia Cervelini

Katya Salazar Mora

### ***Análise de Rede***

Thaiz Pavez

Daniel de Oliveira Cohen (IBOPE)

Rafael Niimoto (IBOPE)

### ***Estudo qualitativo***

Martina Rillo otero

Madelene Barboza

## **Parceria**

### ***Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social***

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

Madelene Barboza

(madelene@fonte.org.br)

### ***Fundação Itaú Social***

Isabel Santana

Antonio Bara Bresolin

### ***Instituto Paulo Montenegro***

Ana Lúcia Lima

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)

[www.fundacaoitausocial.org.br](http://www.fundacaoitausocial.org.br)

[www.ipm.org.br](http://www.ipm.org.br)

## **Materiais sobre a iniciativa**

[www.institutofonte.org.br/projeto-avaliacao](http://www.institutofonte.org.br/projeto-avaliacao)

fonte@fonte.org.br