

avaliação para o
— investimento
social privado —
gestão e governança organizacional

São Paulo | 2017

avaliação para o
investimento
social privado
gestão e governança organizacional

realização:



apoio:



APRESENTAÇÃO

Esta obra é fruto do IV Seminário Internacional “Avaliação para o Investimento Social Privado”, que se trata de uma iniciativa voltada a fomentar e qualificar a cultura avaliativa no Brasil, especialmente entre fundações e institutos que realizam investimento social privado. Em sua quarta edição, realizada em 28 de outubro de 2015, na cidade de São Paulo, o evento tratou da relação entre avaliação, gestão e governança organizacional.

A iniciativa, pioneira no Brasil, é promovida pelas fundações Itaú Social e Roberto Marinho e desenvolvida em parceria com a Move, contando ainda com a consultoria da COMEA e com o apoio do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal.

As três edições anteriores do seminário em questão, realizadas nos anos de 2012, 2013 e 2014, abordaram, respectivamente, os temas da relevância, das metodologias e das estratégias de avaliação para o investimento social privado. Cada uma resultou em uma publicação com os conteúdos apresentados durante o evento, tendo como objetivo contribuir com a prática de organizações que buscam avaliar o alcance e o potencial de transformação de suas ações. Tais conteúdos aparecem resumidos no capítulo ‘Para Saber Mais’, desta publicação.

Em 2015, o evento avançou em direção às relações entre avaliação, gestão e governança. O IV Seminário contou com a participação de dois especialistas internacionais que atuam diretamente na perspectiva desta relação: Lee Risby, responsável pela frente de monitoramento, avaliação e comunicação da C&A Foundation e Thomas David, consultor em estratégia e avaliação nos EUA.

O encontro reuniu também uma constelação de gestores de fundações e institutos que realizam investimento social privado no Brasil. André Degenszajn (GIFE), Anna Penido (Instituto Inspire), Angela Dannemann (Fundação Itaú Social), Denis Mizne (Fundação Lemann), Eduardo Queiroz (Fundação Maria Cecília Souto Vidigal), Rafael Gioielli (Instituto Votorantim), Monica Dias Pinto (Fundação Roberto Marinho) e Mirela Carvalho (Instituto Unibanco) são alguns dos nomes que estiveram presentes.

Além do grupo de debatedores, o IV Seminário foi moderado por Daniel Brandão, da Move e por Thomaz Chianca, da COMEA, ambos reconhecidos avaliadores e com larga trajetória no campo do investimento social privado brasileiro.

A presente obra, que se pauta no evento, está dividida em três partes. Na primeira, procura-se apresentar uma síntese de reflexões e sugestões advindas das discussões realizadas ao longo do IV Seminário. Na segunda, elenca-se uma série de temas que foram abordados no evento, tanto em textos construídos a partir das argumentações, quanto por meio de falas ilustrativas dos temas, de conjecturas e conclusões. Na terceira e última, apresentamos uma síntese dos saberes produzidos nos três seminários anteriores, além de apontarmos outros materiais capazes de fomentar a cultura de avaliação no campo do investimento social privado brasileiro.

Desejamos que o material aqui apresentado, com seus conceitos, práticas e sugestões seja útil para que os leitores, sobretudo os profissionais de institutos e fundações, possam refletir sobre a avaliação, bem como sobre sua interface com a gestão e a governança institucional.

Boa leitura!

MONICA DIAS PINTO

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO

ANGELA DANEMMAN

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL

JOSÉ MARCELO ZACCHI

GIFE

SUMÁRIO

orientadores para se
produzir avaliações
relevantes e favorecer a
gestão e a governança
das iniciativas sociais | **8**

relevância e
impacto social | **12**

comunicando insucessos:
aprendizagem e
transparência | **16**

avaliação para
aprendizagem estratégica | **20**

gestores e avaliadores:
potencializar a relação
para produzir resultados
melhores | **22**

ideias e propostas para
avançar na avaliação
do investimento social
privado no Brasil | **26**

convergir é agir com inteligência
estratégica | **26**

criação de um banco de
indicadores compartilhado e
eficiência das avaliações | **28**

custos das avaliações | **32**

ambientes mais confortáveis para
avaliação | **34**

gestores e gestoras não devem
ficar isolados | **35**

avaliação voltada para a tomada
de decisão | **37**

incorporação da avaliação no
cotidiano das organizações | **38**

para saber mais | **40**

ORIENTADORES PARA SE PRODUZIR AVALIAÇÕES RELEVANTES E FAVORECER A GESTÃO E A GOVERNANÇA DAS INICIATIVAS SOCIAIS

Construa boas perguntas

avaliativas: a relevância de uma avaliação, bem como a utilidade de seus resultados, deriva diretamente da formulação de boas perguntas, às quais a avaliação buscará responder. Neste processo, gestores e avaliadores podem cumprir o importante papel de mediadores, apoiando os conselhos deliberativos (alta direção) na explicitação e regulação de suas expectativas.

Alinhe, sintonize e regule

expectativas: as expectativas e anseios dos participantes são difíceis de administrar e, portanto, é importante que se invista no melhor alinhamento possível de parâmetros, planos e pontos de vista estratégicos, a fim de produzir convergências que possam subsidiar as avaliações.

Apoie os conselhos deliberativos a compreender a complexidade da realidade social e o árduo caminho

das mudanças: as organizações, com especial atenção aos conselhos deliberativos, devem investir em aprendizagens acerca da complexidade dos campos e/ou contextos de atuação das fundações e institutos, estabelecendo, a partir disso, medidas de impacto coerentes e compatíveis com as tangíveis possibilidades de um projeto ou programa.

Compartilhe saberes e colabore com organizações

pares: agir com inteligência e convergência, investindo esforços na cooperação com instituições que compartilham dos mesmos campos de atuação, é uma forma de se alcançar objetivos e de se produzir mudanças sociais.

Não deixe de planejar, mesmo se você investe

em avaliação: uma avaliação jamais substitui um bom processo de planejamento ou uma boa formulação de estratégia, ainda que os dois estejam umbilicalmente ligados. O planejamento deve estar inteiramente integrado aos ciclos e modelos de gestão de projetos, programas e organizações.

Crie espaços efetivos para testar, descobrir, errar,

aprender e evoluir: quanto mais oportunidades houver para a investigação e aprendizagem, ainda que por meio de erros, falhas e mudanças de contexto, mas com a prática da autocrítica e o reconhecimento dos limites técnicos, políticos e financeiros, mais sucesso terão os processos avaliativos.

Intensifique e cuide da dinâmica de comunicação entre a organização e os

avaliadores: muitos problemas comuns às avaliações, inclusive as dificuldades de demonstrar o alcance dos resultados esperados, decorrem de panes de comunicação entre avaliadores externos e equipes internas das instituições. Por isso, crie canais e periodicidade de comunicação flexíveis.

Aposte no diálogo que uma boa avaliação requer:

uma avaliação relevante é construída com um diálogo de qualidade: franco, inspirador, questionador e integrador. O bom diálogo é necessário para que sejam alinhadas ao máximo as expectativas em torno das avaliações.

* Confira aqui o Painel GIFE de Transparência: <https://goo.gl/vUBgXz>

Torne públicos os relató-

rios de avaliação: tornar públicos os relatórios de avaliação é uma forma não só de praticar a transparência na gestão, mas também de influenciar as práticas sociais de forma positiva. Iniciativas como o Painel GIFE de Transparência* constituem um meio para efetivar estas práticas.

Desenvolva inteligência de monitoramento para baixar os custos das ava-

liações: quanto mais clara e consistente é a função de monitoramento, acompanhada do cuidadoso registro de informações, mais consistentes e focados são os processos avaliativos.

Publique seus quadros

de indicadores: formar um grande banco ou uma rede de informações em torno de indicadores e disponibilizá-los a todos os interessados pode ampliar a qualidade dos estudos, permitir comparações de estratégias e baratear o custo das avaliações.

Conte o que você acertou, mas conte também

o que você errou: além de publicar relatórios anuais que descrevem o que você fez ou quantas pessoas você alcançou, procure publicar estudos de caso, análises metodológicas e narrativas que compreendam sucesso e fracasso, tornando públicas as suas descobertas e aprendizagens.

Utilize as bases de dados

públicas: o uso de dados públicos secundários pode ser muito relevante para o aprimoramento de práticas de planejamento, monitoramento e avaliação. É possível fazer uso de grandes bases de dados produzidas pelo IBGE, IPEA, INEP, CETIC e DATASUS ou por outros órgãos estaduais e municipais de administração direta, ou ainda obter tais estatísticas por meio da Lei de Acesso à Informação. O fato é que o uso dessas bases públicas podem gerar ganhos para as organizações, principalmente com a redução de custos na etapa da coleta de dados.

Invista em práticas de pesquisa e avaliação:

para que as organizações planejem, monitorem e avaliem melhor suas práticas, ampliando, com isso, a potência de suas ações, é crucial que invistam em inteligência estratégica, com a formação de equipes e de bases de dados e a consequente fomentação de culturas de pesquisa e de desenvolvimento correlatas às práticas.

RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL

O desejo de tornar mais relevantes as avaliações figura há algum tempo entre os interesses de inúmeros atores do campo social, sejam estes financiadores, gestores, técnicos ou profissionais da avaliação. Neste texto, o tema da relevância da avaliação volta à tona na perspectiva de gestores e conselheiros de organizações doadoras e implementadoras, sendo abordado em função de seus aspectos específicos.

O primeiro aspecto dentre eles diz respeito à importância das perguntas avaliativas, as quais irão nortear o caminho de uma avaliação e nutrir seus processos decisórios. A construção de perguntas capazes de expressar aquilo que realmente desejamos buscar é uma etapa reconhecida como vital para os processos avaliativos, havendo, sobre isso, uma declaração fundamental:

“Se você está tocando alguma coisa e não sabe muito bem pra onde você quer ir e não está verificando aquilo o tempo todo, você não vai chegar lá, nunca”

***(Anna Penido,
Instituto Inspirare)***

são melhores boas perguntas com respostas aproximadas do que respostas precisas para perguntas erradas.*

* A ideia por trás desta frase, utilizada por nós de forma não literal, é atribuída originalmente ao conhecido estatístico norte-americano John Tukey (1915-2000), sendo citada aqui a partir do texto de E. Jane Davidson: Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In.: A relevância da avaliação para o investimento social privado / organização Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Move. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

Nos debates que ocorreram ao longo do IV Seminário Internacional “Avaliação para o Investimento Social Privado”, muito se falou de que a formulação de boas perguntas avaliativas passa por relacionar as perguntas, de forma inteligente, às estratégias utilizadas nas intervenções sociais. Ao se fazer esta relação, é preciso levar em conta a aderência das estratégias à realidade do público-alvo e considerar, por exemplo, a qualidade da implementação, os custos envolvidos e as aprendizagens geradas ao longo do caminho.

Um segundo ponto destacado pelos palestrantes do IV Seminário diz respeito à construção das teorias de mudança dos projetos e programas a serem avaliados. Para os debatedores, as teorias de mudança são ferramentas capazes de elucidar os resultados e os impactos desejados para um programa social, o que oferece balizas e critérios mais definidos para as avaliações.

Em conjunto, perguntas avaliativas e teorias de mudança são consideradas etapas capazes de produzir aprendizados e colocar em evidência o que realmente se almeja alcançar, alinhando expectativas. Como afirma uma das debatedoras do Seminário “Se você está realizando alguma coisa e não sabe muito bem para onde você quer ir ou não está verificando aquilo o tempo todo, você não vai chegar lá.” (Anna Penido, Instituto Inspirare).

Se as teorias de mudança são capazes de projetar e diferenciar resultados de curto, médio e longo prazos, os

A definição de perguntas estratégicas é tida ainda como um exercício que extrapola a própria avaliação, servindo de referência para o planejamento estratégico das ações de uma organização, elucidando os objetivos e traçando o caminho por onde agir.

debatedores comentaram que, em muitas circunstâncias, os conselheiros e gestores funcionam na lógica do impacto imediato, o que representa um desafio a ser enfrentado. Acostumados com culturas de produtividade, conselheiros e gestores têm expectativas de impacto que frequentemente não condizem com o contexto social em que atuam, com o tempo necessário às mudanças sociais ou com as inúmeras variáveis que influenciam os resultados, mas que não estão sob o governo de quem implementa um programa ou projeto. O campo de resultados e impactos é, portanto, uma área de frequentes tensões entre as expectativas e o que é possível de ser alcançado.

Na visão dos avaliadores, a tarefa de manejar as tensões e alinhar expectativas é algo inerente às suas funções profissionais. Entretanto, os mesmos afirmam que cabe aos gestores e executivos das organizações um papel crucial de elo ou ponte entre a realidade dos programas e as expectativas dos conselheiros. Instigar os membros da alta administração a enxergar os potenciais e limites da atuação no campo social e a produção de mudanças em realidades complexas é uma tarefa desafiadora, que ainda persiste nas organizações e interfere na compreensão dos resultados.

Para os debatedores presentes no IV Seminário, a relevância das avaliações de programas e projetos sociais passa pela identificação de boas perguntas, processo no qual gestores e avaliadores têm importante papel mediador, ao apoiar os conselhos a delimitarem bem as suas estratégias. A definição de perguntas construtivas e eficazes é considerada um exercício que extrapola a própria avaliação, já que serve de referência para o planejamento estratégico de uma organização, elucida os objetivos e traça um caminho de ação.



COMUNICANDO INSUCESSOS: APRENDIZAGEM E TRANSPARÊNCIA

Ao longo do IV Seminário Internacional “Avaliação para o Investimento Social Privado”, foi dada grande ênfase à importância da comunicação nos processos avaliativos. Tendo em vista que a comunicação ocupa um espaço vital nas organizações contemporâneas, cumprindo diversos propósitos, é preciso olhar com cuidado para a relação entre avaliação e processos comunicativos. Considerando que bons resultados são sempre fáceis e amplamente comunicados, os debatedores concentraram suas preocupações em outra pergunta: como comunicar quando os programas não alcançam resultados satisfatórios?

Não restam dúvidas de que qualquer projeto ou programa social está imerso em expectativas de resultados e impactos, carregando a esperança de que a ação social gere transformações importantes e consistentes. É bastante comum, contudo, que os momentos de avaliação tragam à tona divergências entre os resultados esperados e os alcançados. Esta tensão requer que os resultados sejam sempre explicados à luz das estratégias, do perfil do público alcançado e do contexto de implementação da iniciativa (recursos, tecnologias, equipes, gestão etc).

É comum que as diferenças advindas da comparação entre as expectativas e a realidade gerem tensões e constrangimentos. Somando-se isso ao fato de que parte

dos investidores considera que suas boas intenções já são um salvo-conduto para uma avaliação positiva de suas ações, temos um novo desafio. Quando as avaliações demonstram que a realidade não mudou na mesma medida em que se esperava, que as estratégias falharam ou que a implementação delas foi inadequada, torna-se difícil manejar as frustrações e se faz então necessário um trabalho cuidadoso, com diálogo e paciência.

Surge nesse momento algumas questões, tais como: Quais são os espaços para refletir e lidar com os erros? Quanta abertura existe para, sem procurar um culpado, analisar-se estratégias que não funcionaram? Quão produtivos podem ser os “insucessos” de um projeto? A depender de como as organizações lidam com estas perguntas, de como sua cultura limita ou favorece a autocrítica, uma série de benefícios podem ser alcançados. Nesse sentido, é importante influenciar gestores e conselhos a compreender que o caminho percorrido (e seus incidentes) é importante para que uma organização descubra ou formule estratégias para transformar a realidade social.

Para os debatedores presentes no IV Seminário, compreender o caminho percorrido envolve assumir que este é feito de acertos e de erros e que, desde que sejam claros os objetivos desejados, falhas e obstáculos podem converter-se

“ Se você quer ser influente e se você deseja que a avaliação seja ouvida e inculcada em sua organização e claro, que outras pessoas se interessem por avaliação, não se trata apenas de boas notícias, trata-se de compartilhar os desafios também.” (Lee Risby)

em alavancas de readequação das estratégias. A aprendizagem vem de acertos, mas também de erros. Nas palavras de um dos debatedores “Se você quer ser influente e se você deseja que a avaliação seja ouvida e inculcada em sua organização e, claro, que outras pessoas se interessem por avaliação, não se trata apenas de boas notícias, trata-se de compartilhar os desafios também”. (Lee Risby)

Uma vez assumidos como parte formadora da trajetória de uma organização que arrisca para aprender, acertos e erros podem ser transformados em importante conteúdo a ser comunicado, ainda que isso requeira cuidados e envolva riscos. Para aqueles mais diretamente envolvidos em relações institucionais, mobilização de recursos e *advocacy* continua um desafio encontrar maneiras de relatar erros sem ferir a imagem organizacional.



AVALIAÇÃO PARA APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA

Outro bloco de reflexão que emergiu no IV Seminário diz respeito ao lugar das avaliações na cultura e nos processos de planejamento das organizações ou, mais precisamente, à relação entre avaliação e planejamento. Como trouxeram os debatedores: A avaliação está, afinal, a serviço do planejamento? O planejamento depende das avaliações? Avaliação e planejamento compõem um mesmo ciclo de gestão?

Questões aparentemente simples como essas podem ajudar as organizações a enxergar alguns dos propósitos fundamentais pelos quais se faz avaliação, justamente para produzir insumos que possam qualificar as intervenções sociais, a partir de um julgamento justo, capaz de corrigir rotas, ajustar expectativas, reforçar práticas e apontar o que se alcançou e o que ainda é preciso fazer para chegar aos objetivos propostos.

Nesse sentido, tratar uma avaliação como algo que se esgota em si mesmo pode levar a perder de vista o caráter

O planejamento estratégico, e não a avaliação, que deve constituir o fio condutor da intervenção no longo prazo. Isso significa situar a avaliação em seu lugar mais potente, ou seja, como dispositivo de aprendizagem que permita compreender em que medida os fins desejados foram alcançados e o que é preciso fazer para alcançá-los

processual dos projetos e programas sociais que avaliamos e que, de uma forma ou de outra, são baseados em planos previamente elaborados e estruturados. O que precisa ser compreendido é que a avaliação não substitui o planejamento, sendo estas etapas interdependentes e não substitutas uma da outra.

Outra importante reflexão produzida no IV Seminário “Avaliação para o Investimento Social Privado” é a de que o planejamento estratégico, e não a avaliação, é o fio condutor da intervenção no longo prazo. Isso significa situar a avaliação em seu lugar mais potente, ou seja, como dispositivo de aprendizagem, que permite compreender em que medida os fins desejados foram alcançados e o que é preciso para aprimorar a caminhada e alcançá-los de forma mais eficaz. Vista dessa forma, a avaliação deixa de ter um caráter inquisidor para se converter em um processo de aprendizagem.

Ao mesmo tempo em que os avaliadores convidados para o IV Seminário falaram da importância de que as perguntas avaliativas expressem ou cubram o que foi planejado, alinhando planejamento e avaliação da forma mais inteligente possível, eles também reforçaram a ideia de que as avaliações estejam atentas às diferenças entre planejado e realizado, às mudanças de estratégia e aos desafios da implementação - aspectos com enorme potencial de produzir saberes e dar direcionamentos.

GESTORES E AVALIADORES: POTENCIALIZAR A RELAÇÃO PARA PRODUZIR RESULTADOS MELHORES

Processos avaliativos costumam mobilizar agentes internos e externos às organizações, além de envolver recursos financeiros, tempo e energia das pessoas interessadas. Ao envolver pessoas com interesses e expectativas distintos (o que, em certa medida, é esperado), será necessário ter atenção à qualidade das relações construídas. Como foi

ressaltado ao longo do IV Seminário, quando fazemos, participamos ou contratamos uma avaliação, estamos sempre investindo no diálogo.*

O diálogo constante é apontado pelos debatedores como meio necessário para se alinhar ao máximo as expectativas em torno dos processos avaliativos, de modo a minimizar as diferenças e evitar situações que impliquem em conflitos

* Silva, R. R. Sobre avaliação e desenvolvimento organizacional. In: Otero, M. Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2012. Pg. 43-60.

Não é incomum que durante os processos avaliativos surjam dúvidas, desencontros, constrangimentos e até desconfiança entre as partes envolvidas. Devido às expectativas serem também oriundas de grandes responsabilidades, gestores e membros da alta direção podem demandar avaliações mais enxutas e objetivas e que sejam capazes de apontar os impactos produzidos por suas intervenções.

Mas, e se a avaliação apontar que os impactos esperados demandam mais tempo que o previsto, que as estratégias escolhidas não são as mais eficientes e que mesmo a avaliação deverá se estender por um período maior? Um dos convidados internacionais do IV Seminário compartilha a reflexão de que quando um avaliador diz que “bem, leva mais tempo, é mais complicado do que isso”, na maioria das vezes a alta direção não se interessa por essa resposta. Para este convidado, um dos maiores desafios das práticas avaliativas “está em como convencer conselhos de administração a acharem que isso (uma extensão de prazo ou um ajuste metodológico na avaliação) não é apenas um adicional suplementar ao trabalho, mas sim inerente ao trabalho.” (Thomas David).

O diálogo constante é apontado pelos debatedores como meio necessário para se alinhar ao máximo as expectativas em torno das avaliações, de modo a minimizar as diferenças e evitar situações que impliquem em constrangimento. Os gestores de projetos e programas sociais têm um papel fundamental nestas relações, pois lidam com pessoas posicionadas em diferentes espaços - desde os conselheiros até os avaliadores externos e o público beneficiário das ações.

Os debatedores do Seminário também chamam a atenção para o fato de que as expectativas e anseios das pessoas pertencem a um campo ingovernável e que dificilmente alguém é capaz de modificar, de forma integral, aquilo que

um outro espera de sua atuação. Por isso é importante que, dentro dos espaços institucionais, haja o maior alinhamento possível de parâmetros, planos e pontos de vista estratégicos, no sentido de se produzir convergências que possam subsidiar e tornar relevantes os processos avaliativos.

Um dos convidados internacionais do encontro afirma que existem padrões diferentes que operam na visão dos altos conselhos administrativos, gestores e avaliadores, sendo necessário lidar com isso de maneira cuidadosa dentro das organizações: “Uma coisa muito

prática que eu fiz no passado para tentar encontrar o ponto em comum com o conselho sobre esta questão de impacto é perceber que, quando a equipe, ou mesmo os avaliadores, chegam para apresentar resultados, havia sempre uma suspeita em suas mentes, de que eles estariam recebendo notícias gerenciadas (filtradas) – ‘eles estão recebendo...’; ‘a equipe está protegendo os beneficiários...’. Os avaliadores têm (ou às vezes são vistos como tendo) interesse em proteger os beneficiários e o trabalho que eles estão fazendo. Então, para superar isso, nós mudamos a forma como usamos nosso tempo juntos na reunião do conselho. Muito

“[...] nós mudamos a forma como usamos nosso tempo juntos na reunião do conselho. Muito menos tempo olhando novas propostas ou aprovando bolsas e muito mais tempo olhando para o que está acontecendo. E nós, literalmente, levamos os beneficiários para a sala com eles para que eles pudessem ouvir diretamente das pessoas que estávamos financiando.” (Thomas David)

menos tempo olhando novas propostas ou aprovando bolsas e muito mais tempo olhando para o que está acontecendo. E nós, literalmente, levamos os beneficiários para a sala com eles para que eles pudessem ouvir diretamente das pessoas que estávamos financiando.” (Thomas David).

23

Situações como essa estão diretamente relacionadas ao papel dos avaliadores nos processos de comunicação e aprendizagem das organizações. Para os debatedores, as equipes de avaliação, internas ou externas, devem investir na comunicação contínua, pois não se trata apenas de realizar a coleta de informações e retornar ao final do processo com o relatório conclusivo. Muitos problemas na relação entre as partes envolvidas em uma avaliação, e até mesmo entraves sobre o alcance e uso dos resultados, decorrem de falhas de comunicação entre as equipes de avaliação e as equipes organizacionais. Como afirmado em outras passagens do debate, para fazer das avaliações dispositivos de aprendizagem é preciso que as perguntas, as análises e os produtos avaliativos façam sentido para as pessoas.

IDEIAS E PROPOSTAS PARA AVANÇAR NA AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL

Convergir é agir com inteligência estratégica

No Brasil, o amadurecimento do campo do investimento social privado tem produzido e fortalecido uma identidade comum entre as diversas organizações que nele atuam, o que potencialmente contribui para uma atuação mais colaborativa e sinérgica. Neste aspecto particular, os convidados internacionais não identificaram no Brasil a mesma competitividade presente entre as instituições filantrópicas norte-americanas, sendo que estas muitas vezes acabam distanciando-se de seus objetivos estratégicos em busca de maior distinção e reconhecimento em determinadas áreas. Um dos debatedores do IV Seminário afirma: “sempre me surpreendo com o quão competitiva é a filantropia ao invés de ser mais cooperativa. Há uma série de razões históricas, e tudo bem, mas certamente nos EUA existem muitas pessoas que querem ser o líder intelectual em uma área. E para que elas sejam líderes uma outra pessoa não pode ser.” (Thomas David).

A característica “menos competitiva” no investimento social privado brasileiro é vista como uma oportunidade

para que as instituições que atuam em temas similares possam alinhar estratégias, trocar informações e experiências e buscar maior impacto social de suas ações. O maior grau de aproximação entre as instituições deve também envolver maior troca de experiências sobre as avaliações realizadas (desde as abordagens mais exitosas até os indicadores utilizados), no sentido de oferecer saberes e descobertas para os demais atores do campo, o que tende a fortalecer práticas e aprofundar as reflexões.

Para os diversos debatedores presentes no IV Seminário, agir com inteligência e convergência, investindo esforços na cooperação com instituições que compartilham os mesmos campos de atuação, é uma forma de se alcançar objetivos e de produzir mudanças sociais.*

“[...]sempre me surpreendo com o quanto competitiva é a filantropia ao invés de ser mais cooperativa. Há uma série de razões históricas, e tudo bem, mas certamente nos EUA existem muitas pessoas que querem ser o líder intelectual em uma área. E para que elas sejam líderes uma outra pessoa não pode ser.”
(Thomas David)

* O GIFE mantém um espaço de diálogo para aprofundamento de temas específicos por meio da plataforma Redes Temáticas, disponibilizando conteúdos em áreas como Garantia de Direitos de Crianças e Adolescentes, Leitura, Saúde e Negócios de impacto. Clique aqui e saiba mais: <https://goo.gl/tHjkjW>

Criação de um banco de indicadores compartilhado e eficiência das avaliações

em recursos financeiros, uma vez que permite aos avaliadores e gestores utilizarem-se do acúmulo de conhecimento produzido. O uso de relatórios de avaliação de iniciativas similares, o compartilhamento de quadros de indicadores e o intercâmbio dos desafios enfrentados são alguns dos caminhos potentes, ainda que pouco comuns. Como afirma um dos debatedores do IV Seminário Internacional: “A noção de que colaboramos compartilhando dados ou emitindo um relatório conjunto é um trabalho em andamento, mas eu acredito que aí encontramos parte da solução. E, novamente, com menores custos para todos, menos tempo investido, etc. Todos saímos ganhando, mas é como muitas dessas coisas que beneficiam os coletivos; é muito difícil convencer todos a abrir mão de um pouco para se unir.” (Thomas David).

Outro importante ponto discutido durante o IV Seminário foi a necessidade de se produzir procedimentos que possam tornar as avaliações mais eficientes, por meio da disponibilização de indicadores comuns por áreas temáticas. A ideia seria compartilhar dados que pudessem estar à disposição

No que diz respeito especificamente aos processos avaliativos, a troca de experiências pode ajudar a tornar as avaliações menos dispendiosas, tanto em tempo quanto

“Se a avaliação continuar ensimesmada [...], na ideia de que cada um é tão específico que nada pode ser compartilhado, o campo da avaliação, da aprendizagem e da estratégia talvez tenda a se desenvolver muito pouco nos próximos anos.” (Daniel Brandão, MOVE)

para a avaliação e monitoramento de forma mais ágil e alinhada a outros parceiros que atuem nos mesmos campos - por exemplo, na Educação. É sabido que existem muitas experiências que poderiam ser transformadas em material de aprendizagem se houvesse maior abertura e convergência entre os atores sociais, e isso pode ser estendido aos processos avaliativos.

A proposta central oriunda das discussões do IV Seminário é a criação de um banco de indicadores comuns, ideia trazida fortemente pelos gestores e gestoras participantes, como alternativa para evitar o excesso de trabalho despendido na criação de indicadores que por vezes já foram desenvolvidos. A aprendizagem pautada em outros casos e baseada em uma cooperação entre as instituições também emerge como interesse do grupo de gestores participantes. Como afirma um dos debatedores do Seminário “se a avaliação continuar ensimesmada [...], na ideia de que cada um é tão específico que nada pode ser compartilhado, o campo da avaliação, da aprendizagem e da estratégia talvez tenda a se desenvolver muito pouco nos próximos anos”. (Daniel Brandão, MOVE).

“A noção de que colaboramos compartilhando dados ou emitindo um relatório conjunto é um trabalho em andamento, mas eu acredito que aí encontramos parte da solução. E, novamente, com menores custos para todos, menos tempo investido, etc. Todos saímos ganhando, mas é como muitas dessas coisas que beneficiam os coletivos; é muito difícil convencer todos a abrir mão de um pouco para se unir.”
(Thomas David)

Não raramente, muitos relatórios de avaliação não são disponibilizados ou publicados para o conjunto da sociedade, o que tem cada vez mais se tornado um problema para a área. É uma tendência que somente especialistas em avaliação tenham interesse em acessar os estudos avaliativos, o que acaba criando um círculo muito restrito de acesso e uso dessas experiências. Investir na comunicação continua sendo de suma importância, pois, a troca constante de experiências e o diálogo estreito com práticas de outros parceiros podem converter-se em importantes mecanismos de aprendizagem.

Uma das tensões positivas que os processos avaliativos provocam é a de chamar a atenção para a importância do uso e disponibilidade das informações. As organizações são provocadas a trazer uma série de informações sobre a implementação das ações sociais e não é raro que se surpreendam ao perceberem que possuem bem poucos registros daquilo que efetivamente fazem no seu dia a dia. Em geral, as instituições aca-

bam fazendo muito mais do que o registrado por elas mesmas. A tensão vem exatamente em tornar evidente a importância dos processos de monitoramento das ações e da manutenção de informações que possam alimentar os processos avaliativos. Essas informações tanto podem ser produzidas pelas próprias organizações quanto coletadas de fontes secundárias (bases de dados públicas), sendo a segunda opção vista pelos

“Às vezes, você não precisa fazer uma nova avaliação. Caso já exista conhecimento suficiente, sintetize a informação. Isso será muito menos dispendioso do que fazer sua própria avaliação. Sínteses da avaliação são muito baratas e muito, muito eficazes.”
(Lee Risby)

gestores e gestoras participantes do IV Seminário como um meio inteligente de evitar gastos desnecessários. Nas palavras de um dos convidados presentes no evento “A gente tem trabalhado uma estratégia, pra alguns programas, que é trabalhar com dados secundários em suas avaliações. E dados oficiais de indicadores nacionais para os quais tenhamos, inclusive, informações bastante desagregadas. Se eu tomo o IDEB, por exemplo, eu consigo chegar a cada escola, fazer comparações, regressões e criar grupos controle mais alinhados com critérios de validade estatística, barateando custos. (...) E não que os dados oficiais não possam ser questionados; muitas vezes são, mas isso até na hora de mostrar resultado e falar de impacto com o investidor, com os conselheiros, a gente se ancora em dados que estão na mídia, dados que são oficiais.” (Rafael Gioielli, Instituto Votorantim).

Processos avaliativos podem ser mais eficientes se as organizações cultivarem práticas de monitoramento durante a implementação de suas ações e registrarem informações ao longo do processo. Da mesma forma, utilizar as informações já construídas (algumas abundantes), disponíveis em banco de dados públicos, bancos de teses e dissertações, em revistas científicas, em relatórios de outras organizações e em uma infinidade de outras fontes, pode atenuar a questão que é levantada em torno dos recursos destinados às avaliações. Como afirma um dos palestrantes internacionais do encontro em questão “Às vezes, você não precisa fazer uma nova avaliação. Caso já exista conhecimento suficiente, sintetize a informação. Isso será muito menos dispendioso do que fazer sua própria avaliação. Sínteses da avaliação são muito baratas e muito, muito eficazes.” (Lee Risby).

Custos das avaliações

Uma variável sempre presente na decisão de se instalar ou não um processo avaliativo é o custo. A escolha dos desenhos metodológicos que serão utilizados, a amplitude do público participante, o momento de avaliar, a profundidade das análises, entre outros aspectos, são muito dependentes dos recursos financeiros. Os avaliadores convidados para o IV Seminário “Avaliação para o Investimento Social Privado” argumentam que os custos das avaliações não são fixos e variam de acordo com o contexto institucional e também em função daquilo que se pretende avaliar. Os custos estariam ainda relacionados ao quanto as avaliações serão focadas em aprendizagem e na construção de capacidades nas equipes internas.

Como argumentou um dos participantes presentes no debate, contudo, a relação entre custo e qualidade das avaliações nunca é uma função direta, o que requer ainda mais atenção tanto de quem contrata ou investe nos estudos, quanto de quem os realiza, seja uma equipe interna ou externa à organização. Para ele “As (fundações) que mais gastam com avaliação tendem a

ser menos satisfeitas com os resultados. Portanto, não estamos em um mercado típico no qual você necessariamente recebe por aquilo que você pagou, para dizer o mínimo. Agora, os avaliadores diriam, como eu costumava argumentar quando eu era um avaliador, o custo da avaliação pode chegar a ser metade do projeto se você realmente quiser fazer direito, se você quiser contribuir para o conhecimento e pesquisa”. (Thomas David).

Os custos dependem e variam de acordo com cada contexto, e não existe um padrão ouro para custos com a avaliação entre as grandes instituições, mas seria importante haver uma programação de investimento de recursos para processos avaliativos

Como destacado nos blocos anteriores, há estratégias capazes de tornar as avaliações mais eficientes, como o uso de informações secundárias disponíveis em bases de dados públicas ou o compartilhamento de informações (indicadores, técnicas, instrumentos) entre organizações que atuam em campos similares. Ainda que muito se tenha avançado na compreensão da importância da avaliação para o investimento social privado, há espaços onde ainda se faz necessária uma sensibilização dos conselhos sobre este aspecto, sendo esta considerada uma tarefa central para os gestores e gestoras.

De qualquer forma, é preciso ter a percepção exata de que processos avaliativos demandam investimentos compatíveis com o tamanho das intervenções, com seus alcances - geográfico e de público, com seu grau de complexidade e com o adequado desenho metodológico. Os convidados do IV Seminário concordam que cada vez mais se faz necessário separar recursos para a avaliação das intervenções, de modo a não desequilibrar os orçamentos destinados à implementação de programas ou projetos – sendo este desequilíbrio um fato comumente relatado e argumentado pelos gestores. A ideia central é a de que os custos dependem e variam de acordo com cada contexto e de não existe um padrão ouro para custos com a avaliação entre as grandes instituições, mas seria importante haver uma programação de investimento de recursos para processos avaliativos, caso isso seja entendido como uma necessidade.

Um dos palestrantes internacionais diz: “Eu diria que não há custos típicos. Mais uma vez, tudo depende do contexto... Penso que é bom ter uma quantidade fixa de dinheiro reservado para avaliação, pois você tem uma flexibilidade para fazer avaliações de programas, para fazer diferentes tipos de avaliação, o que não aconteceria se tudo estivesse vinculado a projetos ou a projetos individuais.” (Lee Risby).

Ambientes mais confortáveis para avaliação

Uma questão que invariavelmente permeia os processos avaliativos instalados diz respeito aos tipos de sentimentos e percepções que os acompanham. Tida como “um grande evento”, as avaliações costumam gerar ansiedade e disputas, e podem ser interpretadas em sua pior faceta: a do controle. Por essa razão os convidados do IV Seminário parecem convergir no entendimento de que as avaliações devem estar amparadas por um planejamento estratégico acerca dos objetivos de longo prazo da iniciativa avaliada, evitando que os estudos tornem-se fins e se movam para o polo de controle, afastando-se do da aprendizagem.

Como destacado em outras passagens deste texto e sendo ideia bastante presente nos debates do IV Seminário, deve-se avaliar para compreender o caminho traçado, o caminho de fato percorrido, os erros, os resultados alcançados, inclusive os impactos mais sistêmicos e as transformações mais desejadas, sempre em busca de melhorar as práticas, qualificar as ações e ampliar a potência do que se faz.

Nesse sentido, um dos gestores também presente no evento argumenta que “a gente precisa começar a criar um ambiente com maior

“Muitas vezes estamos tão concentrados em falar sobre metodologia e os detalhes técnicos da avaliação e discussões chatas em torno de qual é o tamanho correto da amostra e assim por diante que você esquece. Há muita política em avaliação, [...] é um esporte de contato. Bem, também é um esporte político. E sempre devemos nos lembrar disso.”
(Lee Risby)

conforto. Eu acho que isso vai se dar quando falar sobre resultado for uma coisa mais comum do que só ficar contando o que a gente faz. Quando a gente acostumar a falar: ‘isso é o que a gente fez’, ‘isso é o que deu certo’, ‘isso é o que deu errado’. Deu certo porque eu sabia o que eu queria e não consegui chegar lá nisso e nisso, mas cheguei nisso e naquilo. Acho que ia ficar mais fácil. Enquanto for um grande evento eu acho que a gente vai sofrer”. (Denis Mizne, Fundação Lemann).

Como afirma Lee Risby, palestrante internacional do Seminário, “Muitas vezes estamos tão concentrados em falar sobre metodologia e os detalhes técnicos da avaliação e discussões chatas em torno de qual é o tamanho correto da amostra e assim por diante que você esquece. Há muita política em avaliação, [...] é um esporte de contato. Bem, também é um esporte político. E sempre devemos nos lembrar disso.”.

Gestores e gestoras não devem ficar isolados

Os gestores participantes do IV Seminário chamam a atenção para o fato de que suas funções exigem um alto grau de responsabilidade e dedicação, e de que muitas vezes acabam vendo-se sozinhos ou com pouco apoio frente às muitas tarefas exigidas nos processos de avaliação. Se por um lado os avaliadores demandam dos gestores e gestoras que sejam capazes de convencer seus conselhos acerca da importância das avaliações e que participem de maneira ativa desde a fase de elaboração das perguntas (momento estratégico das avaliações), não é razoável que estes agentes da gestão lidem com todas essas responsabilidades sem apoio.

É isso que se manifesta nas falas de alguns dos gestores participantes, que argumentam acerca da importância da

institucionalização da avaliação dentro das organizações. Como afirma uma gestora presente: “É importante o gestor não estar só dentro da instituição para essa tarefa de observar a implementação, aprender com os resultados da avaliação e aí reformular o programa. Eu acho que é importante o gestor não estar só, porque ele tem que operar o programa. Então se ele tiver apoio de alguém que tenha a formação da avaliação, mas que está próximo do programa, eu acho que isso é mais factível, mais viável da gente conseguir realmente reformular o programa,

aprendendo com os resultados da avaliação e olhando para as restrições internas do programa.” (Mirela de Carvalho, Instituto Unibanco).

Avançando nessa reflexão, os gestores apontam também a importância de que as organizações estruturarem práticas ou áreas de organização do conhecimento ou de pesquisa e avaliação. Para eles, tais funções poderiam auxiliar não só a gestão, mas também os avaliadores internos e mesmo os externos na construção de processos avaliativos, pois esta se apresenta como uma tarefa muito exigente, se feita de forma centrada no gestor ou gestora.

“[...] Eu acho que é importante o gestor não estar só, porque ele tem que operar o programa. Então se ele tiver apoio de alguém que tenha a formação da avaliação, mas que está próximo do programa, eu acho que isso é mais factível, mais viável da gente conseguir realmente reformular o programa, aprendendo com os resultados da avaliação [...]” (Mirela de Carvalho, Instituto Unibanco)

Avaliação voltada para a tomada de decisão

Os gestores e gestoras participantes do IV Seminário “Avaliação para o Investimento Social Privado” abordaram tam-

bém a importância da avaliação enquanto instrumento ou subsídio para a tomada de decisões. Segundo eles, as avaliações têm sido cada vez mais exigidas neste viés e precisam estar orientadas para auxiliar as organizações a tomarem as melhores decisões, o que requer formatos avaliativos mais conclusivos, com juízos de valor mais definidos e consistentes, capazes, portanto, de trazer subsídios para uma objetiva tomada de decisão.

Para os debatedores, as avaliações pouco conclusivas também pouco ajudam no momento das decisões, o que se torna mais grave quando demandam muito tempo e utilizam recursos importantes. A necessidade de avaliações orientadas para tomada de decisão, contudo, não pode perder de vista sua importância como processo de aprendizagem, sendo necessário que aprendizagens e decisões não sejam tratadas como pares opostos, mas sim em relação dinâmica. Dito de outra forma, espera-se que os processos avaliativos sejam capazes de produzir conhecimento e de gerar aprendizagem institucional, mas sem perder de vista sua função de orientar gestores e gestoras nas tomadas de decisões importantes acerca das intervenções.

A necessidade de avaliações orientadas para tomada de decisão, contudo, não pode perder de vista sua importância como processo de aprendizagem, sendo necessário que aprendizagens e decisões não sejam tratadas como pares opostos, mas sim em relação dinâmica.

Incorporação da avaliação no cotidiano das organizações

36

Uma preocupação que percorre muitas das falas dos participantes do IV Seminário é em relação ao quanto ainda persiste uma concepção de avaliação como ação externa, de cima para baixo e que gera muitas tensões quando é instalada. A premissa é de que os principais interessados nas avaliações deveriam ser justamente aqueles que estão diretamente ligados à execução das intervenções, entre eles os próprios gestores. Um dos debatedores posiciona-se: “Eu acho que você é o maior interessado em saber se aquele negócio está dando certo ou não. Eu não gosto muito dessa ideia de que a avaliação é uma coisa que tem que vir de cima, imposta e aí vira um pouco esse discurso “opressores/oprimido”, e aí a avaliação é o grande inimigo porque ela é assim.” (Denis Mizne, Fundação Lemann).

Segundo os participantes do debate, essa mudança de olhar ou de compreensão a respeito das avaliações é fruto de certo grau de institucionalização das mesmas (o que perpassa a definição de metas, a construção de teorias de mudança e de perguntas estratégicas) e, sobretudo, do uso que se faz do que se investiga e se descobre. Esses aspectos, em seu conjunto, serão capazes de construir um fazer avaliativo de cada organização particular ou uma cultura avaliativa dentro da prática organizacional.

É possível haver uma confluência entre avaliadores externos e internos, parcerias que tornem as avaliações mais orgânicas e mais próximas de uma cultura avaliativa do que dependente de um agente externo

Do ponto de vista dos debatedores, as avaliações terão mais chance de ser assimiladas na medida em que forem inerentes ao trabalho, em que estiverem presentes nas agendas da organização e quando operarem como componente essencial do processo de gestão. Neste contexto, o papel dos avaliadores seria o de um facilitador e não de um juiz que arbitra quais decisões devem ou não ser tomadas.

Construir capacidades de visão estratégica e avaliativa nas organizações envolve um esforço, por parte dos avaliadores, de facilitar o aprendizado de temas cujo domínio técnico normalmente está em suas mãos. É possível haver uma confluência entre avaliadores externos e internos, parcerias que tornem as avaliações mais orgânicas e mais próximas de uma cultura avaliativa do que dependente de um agente externo.

“Eu acho que você é o maior interessado em saber se aquele negócio está dando certo ou não. Eu não gosto muito dessa ideia de que a avaliação é uma coisa que tem que vir de cima, imposta e aí vira um pouco esse discurso “opressores/oprimido”, e aí a avaliação é o grande inimigo porque ela é assim.” (Denis Mizne, Fundação Lemann)

PARA SABER MAIS

Veja o conjunto de artigos, reflexões e relatos de casos que foram produzidos nos três primeiros seminários internacionais.

Saberes produzidos no I Seminário Internacional Relevância da Avaliação para o Investimento Social Privado

Acessível em <https://goo.gl/8oRxdd>

Para fazer avaliações relevantes

Rogério Silva

Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes

E. Jane Davidson

Avaliação, relevância e dinâmica de poder

Fiona Cram

A avaliação no contexto de programas e projetos sociais brasileiros

Ana Lima, Antonio Bara Bresolin e Martina Rillo Otero

Avaliação da iniciativa água e clima, uma parceria HSBC-WWF

Rogério de Paula Barbosa e Glauco Kimura de Freitas

A construção da capacidade avaliativa do Instituto Sou da Paz

Lígia Rechenberg

A avaliação do programa "Excelência em Gestão Educacional"

Maria Carolina Nogueira Dias

**Saberes produzidos no II
Seminário Internacional
Relevância da Avaliação
para o Investimento
Social Privado:
metodologias**

Acessível em: <https://goo.gl/Ln5QDM>

**Avaliação como
aprendizagem**

Andre Degenszajn

**A escolha de métodos para
fazer avaliação**

*Rogério Silva e Daniel
Brandão*

39

**Métodos mistos de avaliação:
aumentando a efetividade do investimento
social privado**

Donna M. Mertens

**Vantagens e complexidades das avaliações de
impacto**

Miguel Székely

Avaliações válidas, relevantes e úteis

Thomaz Kauark Chianca

**O uso da abordagem participativa na avaliação do
Projeto Maleta Infância**

*Fundação Roberto Marinho –
Canal Futura*

**O uso de métodos mistos na avaliação do Programa
Primeiríssima Infância**

*Fundação Maria Cecília Souto
Vidigal*

Abordagens quantitativas na avaliação de impacto do Programa Jovens Urbanos

Fundação Itaú Social

Oportunidades para atualização e publicação na área de avaliação

*Fundação Roberto Marinho e
Instituto Fonte*

**Saberes produzidos no III
Seminário Internacional
Relevância da Avaliação
para o Investimento
Social Privado: estratégia
organizacional**

Acessível em: <https://goo.gl/Lc45gP>

**Avaliação: um caminho
para organizações mais
inteligentes**

Tessie Tzavaras Catsambas

**Definir e melhorar as
estratégias organizacio-
nais utilizando avaliações**

Patricia Rogers

**A potência das avaliações
para definir estratégias
organizacionais**

Rogério Silva e Daniel Brandão

**A experiência da
Fundação Roberto
Marinho na construção de
uma cultura de avaliação**

*Mônica Dias Pinto, Rosalina
Maria Soares, Geraldine de
Araújo e Silva e Thomaz
Chianca*

**Avaliação e estratégia
organizacional: a experi-
ência da Fundação Itaú
Social**

*Antonio Bara Bresolin e
Carlos Eduardo Garrido*

**Proposta do GIFE para
qualificar a avaliação
do investimento social
privado**

*Ana Letícia Silva e Andre
Degenszajn*

**O desafio da estratégia
organizacional numa
organização da socieda-
de civil**

*Elis Regina de Moraes
Coelho, Jair de Almeida
Júnior, Karla Ribeiro e Simone
Monteiro*

Ao longo de 2016/2017, O Ciclo de Avaliação sobre o Antes, Durante e Depois das avaliações, produziu três outros materiais importantes.

Avaliação para o investimento social privado: criar condições antes de avaliar

Acessível em: <https://goo.gl/6wEnri>

Avaliação para o investimento social privado: definir o caminho metodológico mais adequado

Acessível em: <https://goo.gl/d29AQe>

41

Avaliação para o investimento social privado: aprender e comunicar as avaliações

OUTRAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, D. B.; Silva, R.R.; Palos, C.M.C. Da construção de capacidade avaliadora em iniciativas sociais: algumas reflexões. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 361-374, jul./set. 2005.

Brandão, D.; Cruz, C; Arida, A.L. Métricas em Negócios de Impacto Social: Fundamentos. São Paulo: MOVE e ICE. 2015.

CHEN, T. H. Theory-Driven Evaluations. Beverly Hills: Sage, 1990.

CONTANDRIOPOULOS A.P; Champagne F, D. J.L; Pineault R. A avaliação na área da saúde: conceitos e métodos, pp. 29-47. In: Z.M.A, Hartz (org.). Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática da implantação de programas. Editora Fiocruz, Rio de Janeiro, 1997.

DONABEDIAN. A. Evaluating the Quality of Medical Care. Milbank Q. 2005 Dec; 83(4): 691-729.

FURTADO, J.P. Avaliação para o conhecimento e transformação. In: Avaliação qualitativa de programas de saúde. Enfoques emergentes. Bosi, M.L.M; Mercado, F.G. (orgs) 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 191-206

GASPARINI, M. F. V.; Furtado, J. P. Avaliação de Programas e Serviços Sociais no Brasil: uma análise das práticas no contexto atual. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 117, p. 122-141, mar. 2014.

GUBA, E. G.; Lincoln, Y. S. Avaliação de quarta geração. Campinas: Unicamp, 2011.

OLIVEIRA FILHO, G.R.; Kiyama, R.S.; Comini, G. Os desafios de mensurar o impacto social. In: Negócios com impacto social no Brasil. In: BARKI, E. et al. (Org.). Negócios com impacto social no Brasil. São Paulo: Peirópolis, 2013. p. 211-235.

JANUZZI, P. Monitoramento e Avaliação de programas sociais. Uma introdução aos conceitos e técnicas. Campinas: Alínea Editora; 2016.

KUSTERS, C. S. L. et al. Making evaluations matter: a practical guide for evaluators. Wageningen: Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research Centre, 2011.

PATTON M.Q. Practical evaluation. Sage Publications, Beverly Hills, 1982.

ROSSI P.H; Freeman H.E; Lipsey, M.W. Evaluation: a systematic approach. Sage Publications, Thousand Oaks, 1999.

SANDERS, J.; Fitzpatrick, J. Worthen, B. Uma introdução a avaliação de Programas. Conceitos e Práticas. São Paulo: Gente/EDUSP/Instituto Fonte/IAS; 2004.

SILVA, R. R. Sobre avaliação e desenvolvimento organizacional. In: Otero, M. Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2012. Pg. 43-60.

SILVA, R. R. Avaliação e Desenvolvimento Organizacional. In: Um panorama da avaliação de programas sociais no Brasil. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2012.

SILVA, R. R. Avaliações de programas sociais e de políticas públicas. Ideias em Gestão, v. 1, p. 32-35, 2013.

WEISS, C. New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives, 1995

WEBSITES PARA QUEM QUER SABER MAIS SOBRE AVALIAÇÃO

Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação

<https://redebrasileirademea.ning.com/>

Associação Brasileira de Avaliação Educacional

<http://www.abave.org.br/>

43

Associação Brasileira de Avaliação de Impacto, Conhecimento e Colaboração para Qualidade Socioambiental

<http://avaliacaodeimpacto.org.br/>

Rede de Avaliação, Seguimento e Sistematização da América Latina e Caribe

<http://noticiasrelac.ning.com/>

E. Jane Davidson tem um site com conteúdos referen- tes à avaliação, inclusive guias, orientações práticas e treinamentos on-line.

<http://realevaluation.com/>

Portal online que difunde o pensamento e a práti- ca baseada no uso da Teoria de Mudança, no qual nos baseamos em grande medida para a construção deste material.

<http://www.theoryofchange.nl/>

Iniciativa Internacional para Avaliação de Impacto

<http://www.3ieimpact.org/>

The Evaluation Center – Western Michigan University

<http://www.wmich.edu/evaluation>

The Claremont University Evaluation Center

<http://www.claremontevaluationcenter.com/>

Sociedade Europeia de Avaliação

<http://www.europeanevaluation.org/>

Better Evaluation

<http://betterevaluation.org/>

International Organization for Cooperation in Evaluation

<http://www.ioce.net/>



FICHA TÉCNICA

IV Seminário Internacional “Avaliação para o Investimento Social Privado”

realização | GIFE
Fundação Roberto Marinho
Fundação Itaú Social

parcerias | Fundação Maria Cecília Souto
Vidigal
Move Social

Avaliação para o Investimento Social Privado: gestão e gover- nança organizacional

sistematização | Max Felipe Vianna Gasparini
Rogério Renato Silva

colaboração | Rosalina Maria Soares

projeto editorial e | Paula Monroy

diagramação | Luiz Matheus

ficha catalográfica

Prefixo Editorial: 92604

Número ISBN: 978-85-92604-02-8

Título: Avaliação para o investimento
social privado: gestão e governança
organizacional

Tipo de Suporte: Internet

Este livro foi composto em
Proxima Nova e Museo Slab

