



AVALIAÇÃO PARA O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: COMUNICAR E UTILIZAR A AVALIAÇÃO DE MANEIRA EFETIVA

4º Encontro: *Depois*

SUMÁRIO

4 | APRESENTAÇÃO

8 | O ENCONTRO

10 | ANTES, DURANTE E DEPOIS

16 | PRINCIPAIS ELEMENTOS DO DEPOIS

17 | Condições que contribuem para o uso da avaliação

17 Conceber a avaliação como parte de um processo mais amplo

19 Envolver os atores ao longo do processo

22 Gerar informações úteis orientadas pela finalidade da avaliação

24 | Cuidados necessários para comunicar a avaliação

24 Planejar a comunicação desde o início do processo avaliativo

27 Delinear as características da comunicação

APRESENTAÇÃO

A avaliação de programas e projetos sociais é hoje considerada um dos pilares para o fortalecimento e ampliação da legitimidade do investimento social privado brasileiro, figurando entre as agendas estratégicas do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais – GIFE. Dentre essas agendas estão, além da avaliação, práticas de governança e transparência, comunicação, alinhamento com políticas públicas, alinhamento ao negócio, negócios de impacto social, doação e fortalecimento das organizações da sociedade civil.

Tal movimento demonstra a crescente preocupação com os efeitos do investimento social privado em agendas sociais, ambientais e culturais. Em tempos de desafios sociais, econômicos e políticos para toda a sociedade, muitos investidores sociais têm utilizado a avaliação como forma de assegurar que suas ações estejam cada vez mais em linha com a produção de bens públicos. Nas construções que vêm sendo empreendidas nos últimos anos, observa-se um caminho que projeta a avaliação como etapa fundamental para o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

A Fundação Itaú Social acredita nas avaliações como instrumentos favorecedores da tomada de decisão e do planejamento de ações. Nesse sentido, utiliza e dissemina a metodologia de avaliação econômica, aliada a métodos complementares, desenvolvendo estudos que geram informações relevantes para a gestão de programas. São organizadas também formações sobre avaliação econômica, voltadas para gestores sociais, e sobre o uso de resultados de avaliações externas, voltadas para professores e gestores públicos.

A Fundação Roberto Marinho institucionalizou a avaliação como diretriz estratégica de sua atuação, reconhecendo-a como fonte de aprendizados e meio estruturante para planejar, monitorar e mensurar resultados e impactos. Além de realizar avaliações de seus projetos e programas, fomenta espaços de diálogos internos e externos sobre diferentes elementos que compõem o ato de avaliar. A instituição ressalta a utilidade das avaliações para atender as necessidades sociais, assim como, para manter a credibilidade junto a parceiros e a sociedade em geral.

Neste sentido é que o GIFE, em parceria com a Fundação Itaú Social e a Fundação Roberto Marinho, promoveu o Ciclo de Encontros de Avaliação: *antes, durante e depois*. Esta proposta seguiu em linha com os quatro seminários internacionais realizados entre 2012 e 2015 sobre a relevância da avaliação para o investimento social privado.¹

Em atenção ao interesse dos associados GIFE e ao desenvolvimento do tema da avaliação no âmbito da atuação das organizações da

sociedade civil, este ciclo de encontros se propôs a promover espaços de estudos e trocas em torno de perguntas fundamentais àqueles que querem se desenvolver em avaliação: por que fazer avaliação? Como se organizar para isso? Como fomentar a cultura de avaliação numa organização? Quais os desenhos avaliativos possíveis? Como melhor utilizar seus resultados? Como melhor relacionar avaliação e estratégia organizacional? Como comunicar os achados?

Reunindo investidores, gestores, parceiros de implementação, pesquisadores e avaliadores, os encontros concentraram-se em diferentes etapas dos processos avaliativos, incluindo o *antes* de avaliar, relacionado às condições necessárias à avaliação; o *durante*, relacionado aos diversos aspectos em torno da investigação da realidade, do desenho metodológico à sua implementação; e o *depois* de avaliar, focado em usos e comunicação da avaliação.

A fim de assegurar a continuidade da produção sobre avaliação que tem sido incentivada e promovida pelo GIFE, Fundação Itaú Social e Fundação Roberto Marinho, buscou-se sistematizar e publicar os conteúdos apresentados e debatidos nestes encontros. Três materiais foram elaborados: um primeiro apresenta as condições necessárias para avaliar, construído a partir do encontro sobre os principais elementos do **antes**² na avaliação; um segundo material discute os orientadores do desenho metodológico e os possíveis caminhos para avaliar, englobando conteúdos dos dois encontros dedicados à reflexão sobre o **durante**³ na avaliação; e, por fim, um terceiro material organiza os temas do uso e da comunicação da avaliação, tal como apresentados no último encontro dedicado ao **depois** na avaliação.

Esperamos que o Ciclo de Encontros de Avaliação seja mais um passo nesta agenda e que os relatos, saberes e sugestões de leitura articulados nesses materiais alcancem os diversos interessados nesta temática. A intenção é favorecer o adensamento da cultura avaliativa no investimento social privado, ampliar e democratizar o acesso a conteúdos de relevância teórica e prática.

¹ Esse seminários internacionais resultaram em três livros. São eles: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). [A relevância da avaliação para o investimento social privado](#). São Paulo: Fundação Santillana, 2012; Idem. [Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias](#). São Paulo: Fundação Santillana, 2013; Idem. [Investimento social privado: estratégia organizacional](#). São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

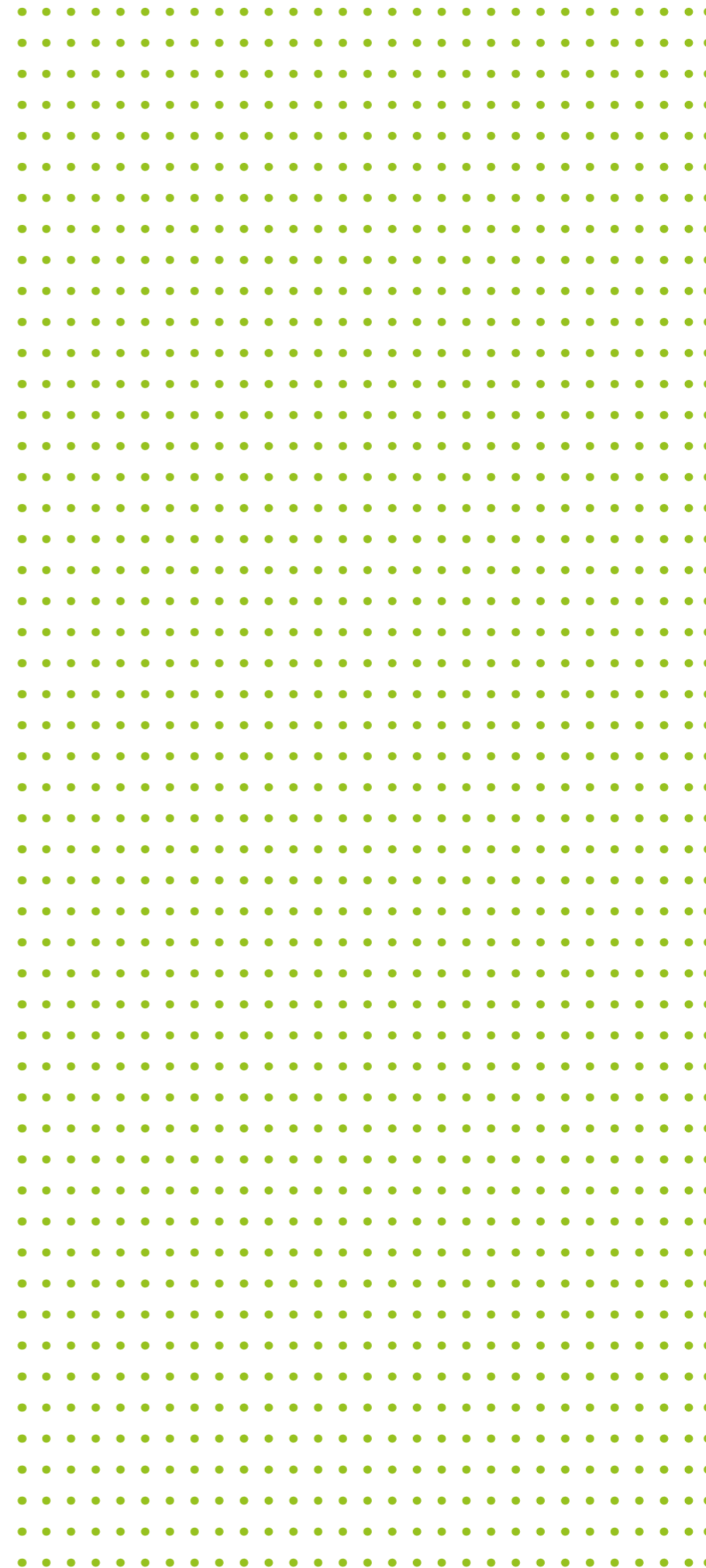
² [Clique aqui para acessar o material do encontro sobre o antes na avaliação.](#)

³ [Clique aqui para acessar o material do encontro sobre o durante na avaliação.](#)

José Marcelo Zacchi
Secretário-Geral do GIFE

Angela Cristina Dannemann
*Superintendente da
Fundação Itaú Social*

Mônica Rodrigues Dias Pinto
*Gerente de Desenvolvimento
Institucional da Fundação
Roberto Marinho*



O ENCONTRO

O quarto e último evento do Ciclo de Encontros de Avaliação 2016-2017 reuniu avaliadores, gestores, implementadores e outros profissionais para refletir e debater sobre os principais aprendizados e pontos de atenção que caracterizam o *depois* na avaliação de iniciativas sociais, voltando-se principalmente aos desafios da comunicação e do uso da avaliação.

O encontro aconteceu nos períodos da manhã e da tarde do dia 05 de julho de 2017 e contou com a presença das gestoras do Instituto Ayrton Senna, Inês Miskalo e Carolina Serain, demonstrando a experiência do instituto na articulação entre avaliação e governança institucional; Angela Luiz, gestora da Comunidade Educativa CEDAC, que aportou reflexões sobre o papel da matriz avaliativa institucional como orientadora da gestão organizacional; Clarice Mendonça e Guilherme Silveira, avaliadores da empresa de consultoria Herkenhoff & Prates, discutiram os mitos e verdades da avaliação, com enfoque no uso e na comunicação.

Além desses, Paula Miraglia, co-fundadora do Nexo Jornal, exemplificou e refletiu sobre diferentes formatos possíveis de comunicação de dados, informações e ideias; Anna Penido, diretora executiva do Inspirare, ofereceu reflexões sobre as características da comunicação de conteúdos, aportando um caso de pesquisa realizada com jovens; por fim, Angela Dannemann, superintendente da Fundação Itaú Social, refletiu sobre os desafios da comunicação de resultados voltada à incidência em políticas públicas.

As palestras tiveram seus conteúdos a seguir sistematizados, organizados em função dos diversos temas abordados no evento, articulando e lançando em debate as falas dos diferentes oradores.



**ANTES, DURANTE E
DEPOIS**

o processo avaliativo: antes, durante, depois.

o antes

Quais as condições necessárias para avaliar?

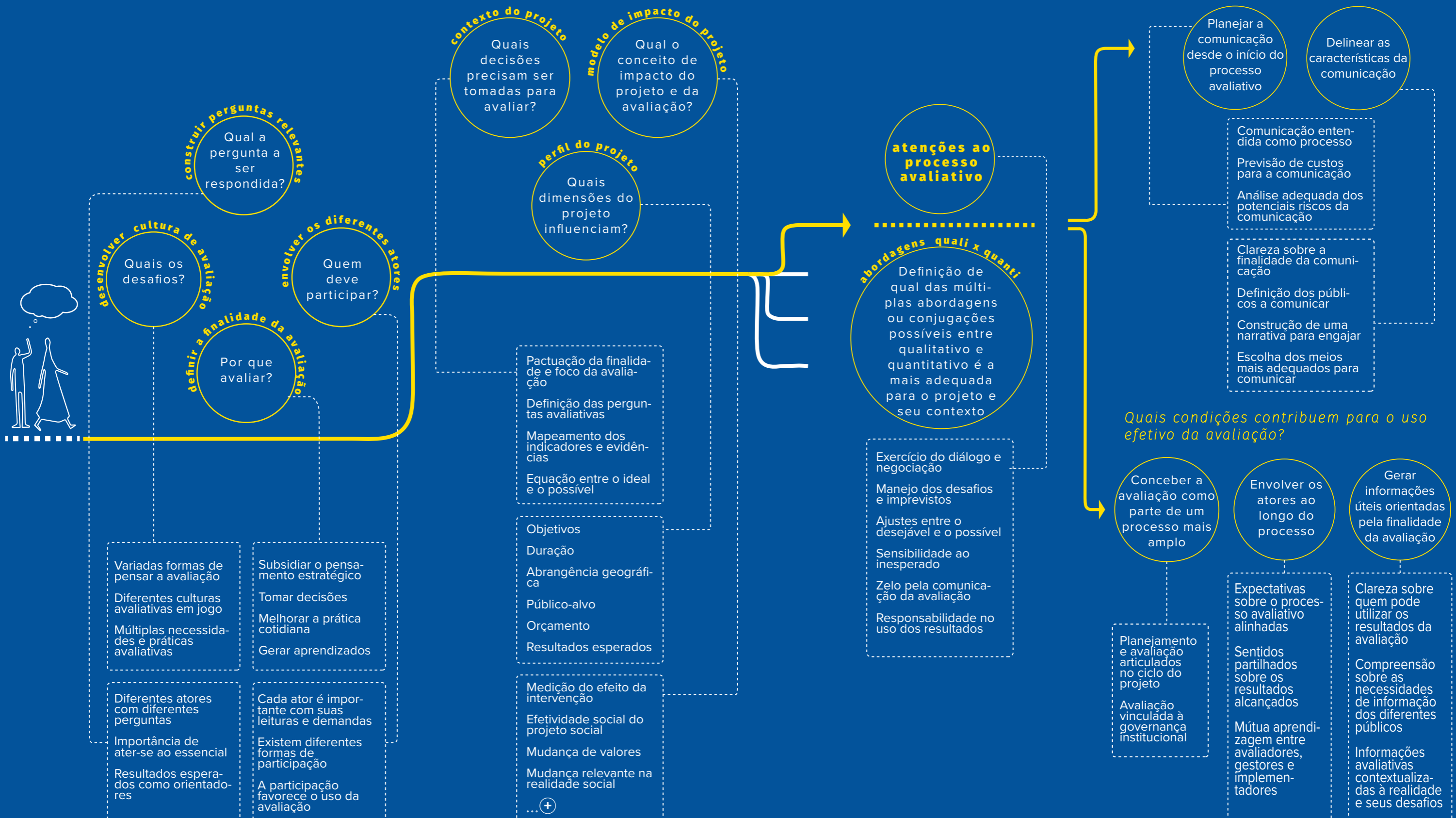
o durante

Quais os orientadores do desenho metodológico?

Quais os caminhos metodológicos mais adequados?

o depois

Quais os cuidados necessários para comunicar as avaliações?



No primeiro encontro deste ciclo, marcado por contribuições de diferentes atores, foram destacados elementos que caracterizam o momento *anterior* à avaliação, configurando algumas das condições necessárias para avaliar uma iniciativa social. Dentre esses elementos, ressaltou-se a importância da construção permanente de uma cultura de avaliação nas organizações e no campo social. Isso pois, quando um processo avaliativo ocorre dentro de um contexto organizacional no qual já está instalada uma cultura de avaliação, observa-se maiores chances dessa se desenvolver de maneira ajustada às necessidades do projeto e da organização, expressando maior potência.

Outro elemento destacado envolve a importância da avaliação apresentar finalidades claras e bem definidas, estando orientada para sua utilização, tendo em vista as necessidades avaliativas do projeto e de seus atores. Uma vez clara a finalidade, as perguntas avaliativas oferecerão contorno para a avaliação, orientando-a de maneira a colher informações que produzam respostas consistentes às perguntas e sirvam à finalidade previamente pactuada. Um quarto elemento debatido no primeiro encontro refere-se à importância do envolvimento dos diferentes atores da iniciativa social no processo avaliativo, tanto como meio de fomento à cultura de avaliação, quanto para potencializar a própria avaliação ao alinhar compreensões, objetivos e expectativas em relação a ela e ao projeto.

Uma vez conscientes desses elementos que caracterizam o início de um processo avaliativo, quais seriam as principais questões que se instalam *durante* a avaliação? Quais aspectos envolvem um desenho metodológico? Quais variáveis se colocam na definição de uma abordagem? O quanto o gestor precisa ter clareza das opções existentes e o quanto o avaliador precisa conhecer o projeto para bem defini-las? Como a avaliação pode responder de maneira adequada às demandas e aos limites de cada iniciativa? Existe uma concepção de impacto mais adequada do que outra? Existe uma abordagem melhor do que a outra? Quais questões se colocam na gestão de uma avaliação? Como, afinal, assegurar a melhor escolha metodológica tendo em vista a utilidade e a finalidade da avaliação?

No que diz respeito ao debate sobre os principais elementos do *depois* da avaliação, dentre as condições que podem favorecer seu uso estão justamente aquelas relacionadas às condições ideais de início do processo avaliativo. Ou seja, a existência de uma cultura de avaliação contribui para aliar a avaliação ao planejamento, realizando sua utilidade no ciclo da iniciativa social ou da vida organizacional; o envolvimento dos diferentes atores gera informações com sentidos partilhados, favorecendo seu uso; e por fim, a

clareza sobre a finalidade da avaliação permite construir informações alinhadas com as necessidades da iniciativa social.

Outro tema relevante refere-se às atenções necessárias à comunicação dos resultados, concluindo que o planejamento da comunicação desde o início do processo otimiza o uso das informações produzidas. Dentre as características a serem consideradas para o desenho da comunicação de resultados, estão a clareza sobre o objetivo da comunicação, o cuidado com a narrativa a ser construída para engajar o interlocutor, a definição dos públicos a comunicar e os possíveis formatos a serem empregados. A atenção a essas características contribui para o ajuste entre conteúdo, forma e público, garantindo a transmissão efetiva da informação e favorecendo a utilização dos resultados obtidos pela avaliação.

PRINCIPAIS ELEMENTOS DO DEPOIS

Condições que contribuem para o uso da avaliação

As falas dos diferentes oradores sobre aspectos que contribuem para o uso efetivo das avaliações puderam explicitar três condições favorecedoras. A primeira delas ressalta a importância de haver um contexto organizacional que valorize a avaliação e a conceba como parte de um processo mais amplo, atribuindo-lhe o papel de oferecer subsídios tanto para o planejamento da iniciativa, tendo em vista seu próprio ciclo, quanto para o planejamento organizacional. A segunda condição que contribui para o uso da avaliação explicita a potência do envolvimento dos diferentes atores para a construção de uma relação de confiança em torno das informações obtidas, alinhando expectativas e criando sentido sobre os saberes produzidos, otimizando seu uso para aprendizados e tomadas de decisão. A terceira condição, por fim, ressalta a necessidade de clareza sobre a finalidade da avaliação e sobre seu uso para cada um dos atores envolvidos, favorecendo um processo avaliativo que efetivamente subsidie as tomadas de decisão necessárias.

A garantia de um conjunto de condições no processo avaliativo contribui para o uso efetivo das avaliações

- **Conceber a avaliação como parte de um processo mais amplo**

O entendimento da avaliação com um fim em si mesmo, restrita à prestação de contas por exemplo, limita seu potencial de utilização. Quando compreendida como uma etapa importante de um processo mais amplo, a avaliação se inscreve num caminho de desenvolvimento em curso, estando orientada pela etapa anterior e sendo capaz de subsidiar as etapas seguintes, amplificando sua potência de uso.

Desenhar uma avaliação como parte de um processo mais amplo favorece sua utilização para o desenvolvimento do projeto e da própria organização.

Num ciclo de projeto, por exemplo, a construção da avaliação pode estar orientada pelo planejamento, ao mesmo tempo em que busca colher informações e evidências que subsidiem o planejamento seguinte, contribuindo para o contínuo desenvolvimento da iniciativa social. Por sua vez, quando desfocada do ciclo do projeto avaliado e considerada no contexto da organização, a avaliação pode gerar saberes que contribuem também para o processo organizacional, de governança a revisões estratégicas.

Avaliação e planejamento articulados na estrutura organizacional

A avaliação, segundo Inês Miskalo e Carolina Serain, gestoras do Instituto Ayrton Senna, tem a capacidade de sinalizar o alcance do marco desejado, a efetividade das propostas e a eficiência

Uma área de avaliação, monitoramento e planejamento pode gerar maior sinergia entre essas práticas e entre os diversos projetos de uma organização, sendo capaz de produzir informações para a governança organizacional

da execução, orientando os melhores caminhos a trilhar e apontando aqueles que devem ser revistos e aprimorados. Dados os desafios de efetivar essa concepção de uso da avaliação na realidade prática da organização, o instituto desenhou uma área específica que articula avaliação, monitoramento e planejamento. Buscou com isso favorecer uma maior sinergia entre esses processos, contribuindo de maneira mais efetiva, segundo as gestoras, para o desenvolvimento dos projetos e programas do instituto.

Essa área, em articulação com as áreas de educação e de gestão de projetos, pôde oferecer suporte na estruturação da avaliação, do monitoramento e do planejamento dos projetos, definindo indicadores, instrumentos e uma sistemática de acompanhamento. Segundo Inês Miskalo e Carolina Serain, com uma área específica gerenciando os processos avaliativos, foi possível construir avaliações dos diferentes projetos que minimamente conversavam entre si, gerando informações úteis não apenas para os projetos e sua gestão, mas para o instituto como um todo. As avaliações, nesse caso, estão também orientadas para o oferecimento de evidências e informações voltadas à governança e ao direcionamento estratégico da organização, compreendidas como parte de um contexto mais amplo, com forte potencial de contribuição para o desenvolvimento organizacional.

O papel de uma matriz avaliativa institucional

A Comunidade Educativa CEDAC encontrou na matriz avaliativa um meio efetivo de alinhar os objetivos dos diversos projetos com os objetivos almejados pela organização, inscrevendo a avaliação dentro de uma lógica organizacional mais ampla. A gestora Angela Luiz relata que, em dado momento de sua vida organizacional, o CEDAC se deparou com a realidade de ter uma matriz avaliativa para cada um de seus 17 projetos, cada qual construída isoladamente. Tal situação levou a equipe a refletir sobre o que haveria de comum entre todas essas matrizes, o que resultou na produção de uma única matriz avaliativa de caráter institucional, capaz de orientar as matrizes de todos os projetos, com o objetivo de potencializar a sinergia entre eles.

Foram definidos os macro-resultados buscados pela organização, cada qual relacionado a um princípio organizacional e abarcando um conjunto de resultados esperados. Esta orientação mais ampla favoreceu a convergência de esforços, em cada projeto, em torno de resultados comuns, buscados pela organização como um todo. Por outro lado, possibilitou tornar mais claras e potentes as especificidades de cada um desses projetos, tomar decisões mais bem orientadas sobre eles, aprimorando

Uma matriz avaliativa institucional pode operar como orientadora dos diversos projetos rumo aos resultados almejados pela organização.

Ao mesmo tempo, a matriz avaliativa institucional orienta a produção de informações úteis não apenas para o aprimoramento dos projetos, mas para o direcionamento e estratégia organizacional.

seus desenhos e seus indicadores específicos. Inserida na lógica organizacional, uma matriz avaliativa pode ser, portanto, capaz de gerar informações úteis para o aprimoramento do projeto especificamente, mas também para o direcionamento e estratégia organizacional.

• Envolver os atores ao longo do processo

O envolvimento dos diferentes atores no processo avaliativo pode contribuir para a construção de informações que façam de fato sentido para eles, favorecendo o uso da avaliação pelos seus principais interessados. A participação dos diferentes atores pode supor trocas, alinhamentos e construções conjuntas entre gestores dos projetos e avaliadores, avaliadores e implementadores, entre todos esses e a gestão pública, residindo nesse último o maior desafio.

A participação e a partilha de sentidos sobre os resultados

Segundo Clarice Mendonça e Guilherme Silveira, avaliadores da consultoria Herkenhoff & Prates, uma avaliação que não envolve os diferentes atores acaba sendo por eles vivenciada como algo exógeno ao próprio projeto, o que dificulta a construção de sentidos partilhados sobre as informações geradas pela avaliação e aumenta as chances de que sua utilidade seja mínima. Nesse sentido, envolver os diferentes atores, ter sensibilidade ao processo, com leituras de cenário adequadas e cuidado na construção da relação com aqueles que utilizarão as informações produzidas na avaliação, são elementos fundamentais para construir uma avaliação útil e ajustada às necessidades do projeto. Além disso, esse envolvimento é também importante para favorecer uma relação de confiança dos atores com as informações obtidas e análises construídas pelo processo avaliativo.

Mútuos aprendizados entre avaliadores e gestores

Uma importante relação a ser cuidada num processo avaliativo é aquela que se estabelece entre avaliadores e gestores. Considerando-se que gestores e avaliadores possuem um conjunto de saberes distintos, o primeiro com domínio sobre as características específicas do projeto avaliado, e o segundo com domínio sobre as técnicas avaliativas, as trocas e a parceria entre ambos podem potencializar a produção de informações relevantes e úteis para a avaliação. Segundo a experiência do Instituto Ayrton Senna, tal como relatada pelas gestoras Inês Miskalo e Carolina Serain, a construção colaborativa entre especialistas em avaliação e a área de educação tem sido fundamental para a produção de avaliações tecnicamente adequadas, ajustadas

O envolvimento dos diferentes atores no processo avaliativo pode contribuir para a construção de informações relevantes e úteis.

Uma avaliação construída sem a participação dos atores acaba vivenciada como algo exógeno ao próprio projeto, dificultando a construção de sentidos partilhados sobre as informações geradas, aumentando as chances de ser engavetada.

Gestores e avaliadores possuem um conjunto de saberes distintos, portanto, as trocas e a parceria entre ambos podem potencializar a produção de informações tanto ajustadas às necessidades do projeto, quanto tecnicamente adequadas.

às necessidades dos envolvidos e comunicáveis aos diferentes públicos.

As trocas constantes entre as áreas são, segundo as gestoras, fundamentais para o mútuo aprendizado. Por um lado, especialistas em avaliação ajustam as ferramentas avaliativas e a linguagem utilizada na comunicação dos resultados às concepções, necessidades do projeto e públicos envolvidos, de modo a favorecer seu uso. Por outro lado, é necessária a capacitação dos gestores para compreensão dos processos avaliativos e seus resultados, garantindo a comunicação e o uso adequados da informação. No Instituto Ayrton Senna, a existência de uma área de avaliação, monitoramento e planejamento, articulada com as áreas de educação e de gestão dos projetos, favorece um olhar avaliativo e estratégico de todos os profissionais para o processo, tendo sempre em vista os resultados a serem alcançados pela organização.

Trocas entre avaliadores e implementadores

O CEDAC, por sua vez, como implementador, veio traçando um caminho crescente de articulação e trocas entre a equipe pedagógica e assessorias especializadas em avaliação. Segundo relata a gestora Angela Luiz, nos primórdios dos processos avaliativos na organização, havia baixa capacidade técnica interna em discussões sobre avaliação. Os processos avaliativos orientavam-se fundamentalmente pelo enfoque pedagógico, voltados especialmente a resultados específicos das ações dos projetos. Havia, no entanto, uma crescente demanda dos financiadores para avaliar os resultados que estavam sendo alcançados pelos projetos para além daqueles diretamente relacionados às ações empreendidas.

Somado ao desafio que seguidamente vinha sendo apresentado à equipe para ampliar o olhar avaliativo sobre os projetos, as parcerias estabelecidas com avaliadores, por meio de apoios externos, foi ajudando a organização a ampliar seu repertório sobre avaliação de projetos sociais. A equipe pedagógica segue construindo sua capacidade avaliativa, mas hoje o CEDAC é cada vez mais capaz de produzir avaliações tecnicamente adequadas e geradoras de informações úteis, que tanto demonstram resultados, como favorecem a aprendizagem.

Alinhamentos entre implementadores e financiadores

Um processo avaliativo é composto por um conjunto heterogêneo de expectativas entre os diferentes atores envolvidos, sendo fundamental o alinhamento entre eles de modo a produzir

A relação próxima entre avaliadores e implementadores contribui para o desenvolvimento do olhar avaliativo das equipes que implementam os projetos, o que potencializa o contínuo aprimoramento desses.

As partilhas das diferentes visões de quem implementa e de quem financia a iniciativa social podem potencializar a construção sensível de uma avaliação que gere informações úteis para esses distintos atores, marcados por necessidades diferentes no contexto de um mesmo projeto.

informações que sejam pertinentes para o projeto. Na relação entre implementador e financiador, as diferenças de compreensões sobre o projeto e de expectativas em relação aos resultados tendem a tensionar e a dificultar a comunicação quando não estão claras e bem alinhadas. Para a gestora do CEDAC Angela Luiz, um mesmo resultado, que na perspectiva do implementador especialista em educação é considerado importante, na perspectiva do financiador pode não ser reconhecido e valorizado da mesma maneira, dado que os enfoques e expectativas sobre o projeto são, muitas vezes, distintos.

A atuação na ponta do projeto tende a oferecer ao implementador uma percepção acurada sobre o que acontece na realidade prática e cotidiana do projeto, mas pode perder de vista uma dimensão mais ampla dos resultados almejados. Por outro lado, o financiador compreende o projeto dentro de um contexto ampliado, orientado por uma lógica de investimento que valoriza resultados, mas com olhar distante da realidade da atuação na ponta da iniciativa social. As partilhas das diferentes visões de quem implementa e de quem financia a iniciativa social podem potencializar a construção sensível de uma avaliação que gere informações úteis para esses distintos atores, marcados por necessidades diferentes no contexto de um mesmo projeto.

No caso da Comunidade Educativa CEDAC, a matriz avaliativa institucional permitiu minimizar o efeito dessa tensão entre a equipe pedagógica e os financiadores. Essa matriz favoreceu a comunicação dos princípios organizacionais, explicitados nos macro-resultados que a organização implementadora busca alcançar, permitindo à organização se posicionar com clareza frente aos financiadores, o que pode facilitar e otimizar o diálogo entre eles. Em cada projeto, os parceiros financiadores inscrevem suas expectativas sobre os resultados a serem alcançados pelo projeto na construção da matriz específica de cada um, mas ficam claros os limites de acolhimento dessas expectativas tendo em vista os princípios da organização social implementadora.

O desafio de envolver gestores públicos

O envolvimento dos gestores públicos nas avaliações dos programas sociais, de maneira a influenciar tomadas de decisões relevantes, é um desafio para as organizações sociais. A experiência do Instituto Ayrton Senna em projetos voltados à educação pública revela tanto estratégias para o envolvimento dos gestores públicos, quanto sua relevância para o efetivo uso das avaliações em tomadas de decisão bem informadas na gestão pública. Para tanto, o instituto formulou estratégias para favorecer o desenvolvimento de uma cultura avaliativa e de monitoramento nas

A construção de uma matriz avaliativa da organização implementadora pode favorecer a comunicação dos princípios e objetivos organizacionais, permitindo à organização se posicionar com clareza frente aos financiadores, o que pode facilitar e otimizar o diálogo entre eles.

O envolvimento dos gestores públicos nos processos avaliativos é um desafio necessário de ser enfrentado para favorecer o uso das informações nas tomadas de decisão da gestão pública.

secretarias de educação dos municípios em que atua, buscando continuamente demonstrar a importância de perseguir um objetivo, valorizar os resultados, chegar em conjunto nesse resultado e tomar decisões baseadas em informações e evidências.

Segundo as gestoras Inês Miskalo e Carolina Serain do Instituto Ayrton Senna, uma primeira estratégia utilizada para envolver os gestores públicos nos projetos foi, primeiramente, criar um dispositivo denominado comitê gestor. Esse comitê gestor, cuja existência deve ser aceita pela prefeitura como requisito para a implementação do programa no município, é composto tanto pelos responsáveis no município pelo programa, como por membros de instâncias de decisão da secretaria de educação, incluso secretário de educação e prefeito, que são convidados em momentos específicos. Apesar de definido como condição para o aceite do programa no município, o engajamento dessas instâncias decisórias no comitê gestor não é, segundo as gestoras, tarefa fácil e exige uma sistemática de aproximação a ser empreendida.

Outra importante estratégia supôs um ajuste progressivo dos resultados esperados e dos indicadores dos programas à realidade das redes municipais de educação. As avaliações passaram, como será visto adiante, a gerar informações não apenas sobre dimensões específicas do programa, mas sobre dimensões, dentro do contexto do programa, que interessavam às redes de educação, tendo em vista suas próprias metas e estratégias. As informações geradas pelo monitoramento e pelas avaliações do programa realizadas pelo instituto, portanto, relacionavam-se diretamente às necessidades da gestão pública e aos desafios específicos daquele território, favorecendo seu uso pelos gestores públicos. Somado a esse ajuste, a produção de boletins informativos no decorrer da implementação, monitoramento e avaliação contribuiu, por exemplo, para demonstrar periodicamente a pertinência e utilidade das informações que estavam sendo geradas, contribuindo para o engajamento desses atores no processo.

- **Gerar informações úteis orientadas pela finalidade da avaliação**

Buscou-se, assim, subsidiar tomadas de decisão bem informadas e pautar com maior intencionalidade e consciência ações do município voltadas ao alcance dos objetivos educacionais orientados pelos planos nacionais e municipais.

Um dos grandes desafios de programas e projetos sociais em educação é produzir sinergia de esforços e convergência

Um conjunto de estratégias podem ser pensadas, como por exemplo criar dispositivos para o envolvimento das instâncias decisórias no monitoramento e avaliação dos projetos, bem como, produzir informações que se relacionem tanto ao projeto quanto às necessidades da gestão pública.

O conjunto de informações produzido por uma avaliação pode encontrar utilidade não apenas para o desenvolvimento do projeto ou para o alcance dos objetivos da organização que o financia ou implementa, mas também para o contexto em que esse projeto está inserido e para o qual se propõe contribuir

entre os resultados almejados especificamente pelo programa e aqueles buscados pela educação pública de maneira geral. A avaliação de uma iniciativa educacional, nesse sentido, pode ser construída de maneira a gerar elos entre um e outro. Isso quando encarada como uma oportunidade de gerar informações que encontrem utilidade não apenas para aprimorar a tomada de decisão sobre o programa em si, mas que estejam ajustadas às necessidades dos gestores públicos.

Tal como relata Inês Miskalo, desde o início da atuação do Instituto Ayrton Senna, havia uma preocupação com o entendimento dos resultados que estavam sendo alcançados pelos programas. Historicamente esse acompanhamento era focado no resultado obtido com o aluno, avaliando-se o aluno participante no início e no final do ciclo anual de implementação do programa. Em dado momento, o instituto construiu uma escala própria para melhor compreender e comparar esses resultados. No entanto, a utilização de uma escala específica do instituto para transmitir os resultados obtidos pelo programa junto aos alunos demonstrou baixa capacidade de comunicação para o público externo interessado. Essa escala mostrava-se de difícil compreensão e desconectada das necessidades das redes de educação, o que dificultava o uso das informações pelos gestores públicos no sentido de superar as dificuldades enfrentadas.

Nesse sentido, não apenas avaliar os resultados do programa, mas gerar informações úteis, comunicá-las adequadamente e favorecer sua efetiva utilização pela gestão pública se evidenciaram objetivos desafiadores a serem perseguidos pelo instituto. Dentre as estratégias adotadas para alcançar esses objetivos, o instituto deslocou seu olhar avaliativo, até então voltado especificamente para o programa, e buscou se conectar de maneira mais ajustada às necessidades das redes municipais de educação.

Se antes as avaliações estavam orientadas pelos objetivos do programa, agora elas passam a estar orientadas pela parte dos objetivos do Plano Nacional de Educação (PNE) e dos Planos Municipais de Educação (PME) que se relaciona com as estratégias empreendidas pelo programa do instituto. A intenção desse deslocamento foi produzir dados menos vinculados às necessidades específicas do programa e mais conectados com o contexto educacional em que esse está inserido e para o qual se propõe contribuir. Buscou-se, assim, subsidiar tomadas de decisão bem informadas e pautar com maior intencionalidade e consciência ações do município voltadas ao alcance dos objetivos educacionais orientados pelos planos nacionais e municipais.

Cuidados necessários para comunicar a avaliação

• Planejar a comunicação desde o início do processo avaliativo

A comunicação, ao contrário do que se pode supor, não está limitada ao *depois* da avaliação. Apesar de frequentemente associada a uma escolha típica do final do processo avaliativo, a comunicação pode ser considerada como uma das peças-chave para efetivar o uso da avaliação. Além disso, sua compreensão como parte inerente de todo o processo pode potencializar os alcances da avaliação.

Desde a coleta de informações até a comunicação de resultados

Segundo Clarice Mendonça e Guilherme Silveira, avaliadores da consultoria Herkenhoff & Prates, a capacidade da avaliação subsidiar e estimular mudanças positivas está diretamente relacionada ao cuidado com sua comunicação. A comunicação, para eles, não é exclusividade do *depois* da avaliação, fazendo parte do *antes* e do *durante*, podendo ser planejada como parte do desenho do processo avaliativo. A compreensão da avaliação como um processo contínuo de comunicação envolve um conjunto de nuances, para além da divulgação dos resultados finais.

Um momento de comunicação da avaliação que ocorre durante o processo avaliativo envolve, por exemplo, a coleta de informações. Na perspectiva de Clarice Mendonça e Guilherme Silveira, o cuidado com a comunicação deve se fazer presente já no contato com os informantes (como público-alvo e agentes implementadores, por exemplo), pois a forma como a avaliação é comunicada para esses públicos pode gerar efeitos diversos que influenciam a própria avaliação e a possibilidade desta vir a ser utilizada.

A forma de comunicar a avaliação nessa fase é capaz de gerar desde resistências nos públicos escutados, até estimular reflexões, percepções e raciocínios que, muitas vezes, não estavam ainda claros e conscientes para os participantes, exercendo influência sobre o contexto investigado. Desde o processo de coleta de informações, portanto, a avaliação vai sendo comunicada de alguma forma para os públicos envolvidos, sendo necessário cuidado, consciência e responsabilidade na comunicação da avaliação, em todas as suas etapas.

Apesar de frequentemente associada a uma escolha típica do final do processo avaliativo, a comunicação pode ser considerada como uma das peças-chave para efetivar o uso da avaliação e inerente a todo o processo avaliativo.

A comunicação não é exclusividade do *depois* da avaliação, fazendo parte do *antes* e do *durante*, podendo ser planejada como parte do desenho do processo avaliativo.

A compreensão da comunicação da avaliação como processo, zelando constantemente por um bom entendimento de contexto, minimiza a chance de errar no caminho e otimiza a produção de uma avaliação ajustada às necessidades dos envolvidos, favorecendo sua utilização.

Como afirmam Clarice Mendonça e Guilherme Silveira, não existe uma fórmula certa para comunicar, pois cada avaliação e cada contexto apresenta necessidades específicas e gera desenhos específicos. No entanto, a compreensão da comunicação da avaliação como processo, zelando constantemente por um bom entendimento de contexto, minimiza a chance de errar no caminho e otimiza a produção de uma avaliação ajustada às necessidades dos envolvidos, favorecendo sua utilização.

Previsão de custos para a comunicação

Observa-se uma desvalorização da comunicação no processo avaliativo, evidenciada pelo pequeno lugar que ocupa no orçamento dos projetos. Segundo os avaliadores Clarice Mendonça e Guilherme Silveira, o planejamento da comunicação ao longo de todo o processo avaliativo supõe uma previsão adequada de custos, pois uma comunicação ajustada para os diferentes públicos, com seus diferentes formatos, exige horas de trabalho que precisam ser consideradas e contabilizadas no desenho da avaliação. Muitas vezes não há clareza, entre os gestores, sobre a relevância da comunicação de uma avaliação, sendo essa rubrica frequentemente a primeira a ser cortada nos custos das propostas, quando necessária a redução.

Consequências possíveis de comunicações não planejadas

Para avaliações de políticas públicas o cuidado com o processo avaliativo e com a comunicação dos resultados é especialmente importante, pois pode pautar decisões que impactarão um número significativo de pessoas, de maneira positiva ou negativa. Nesse sentido, quando a comunicação não é bem planejada e os riscos de um processo avaliativo – dada a realidade social, econômica e política em que o programa está inserido – não são bem previstos, as consequências podem não ser as melhores. Por vezes, segundo Angela Dannemann, superintendente da Fundação Itaú Social, caminhos equivocados oferecem boas oportunidades de aprendizagem, sendo fundamental enfrentar o erro e com ele aprender para aprimorar as práticas.

Diferentemente da realidade ideal de uma avaliação em que tudo ocorre da melhor maneira, Angela Dannemann se pergunta sobre o que pode ser possível fazer quando os resultados obtidos por uma avaliação são contra-intuitivos, são contrários ao posicionamento institucional, são metodologicamente frágeis, não contemplam aspectos fundantes do programa e acabam sendo comunicados ao público sem o devido cuidado. Para debater essa questão, a gestora aportou um exemplo de avaliação

O planejamento da comunicação ao longo de todo o processo avaliativo supõe uma previsão adequada de custos, pois uma comunicação ajustada para os diferentes públicos, com seus diferentes formatos, exige horas de trabalho que precisam ser consideradas e contabilizadas no desenho da avaliação.

Para evitar consequências não desejadas de uma avaliação, é importante mapear o risco de sua realização, projetar cenários possíveis, negociar a comunicação com os diferentes atores envolvidos e planejar o momento e a forma mais adequados de divulgação dos resultados.

de uma política pública realizada sem o devido planejamento da comunicação, com consequências não desejadas.

A avaliação do Programa Mais Educação foi realizada com apoio da Fundação Itaú Social que, como defensora da educação integral, tinha interesse em poder demonstrar resultados positivos do programa de modo a fomentar e reforçar a política da educação integral. No entanto, houve a divulgação pública inadequada de resultados parciais que apontavam queda do IDEB das escolas participantes, o que foi interpretado pela grande mídia e pelo governo como evidência da ineficiência e de resultados negativos do programa para a educação, levando-o ao descrédito.

O significado dos resultados parciais veiculados, em contraste com a força que tomaram na opinião pública e com as consequências que acarretaram, era pequeno no contexto do próprio programa. Ou seja, ao contrário do que foi divulgado, os resultados perseguidos pelo programa não estavam centralizados no desempenho dos alunos, o que torna o IDEB das escolas participantes um indicador secundário. Além disso, a queda do IDEB é um resultado parcial de curto prazo interpretável como parte prevista de um processo de implementação, uma vez que a escola integral diminui a evasão e favorece a inclusão de alunos que estariam fora das escolas e que teriam maior dificuldade de aprendizado. O aumento de matrículas e a diminuição da taxa de evasão seriam resultados positivos no curto prazo que teriam como consequência esperada, também no curto prazo, a queda no desempenho médio dos alunos das escolas participantes. No médio e longo prazo, havia a expectativa de que o desempenho médio dos alunos aumentaria gradualmente.

No entanto, depois de comunicados e veiculados os resultados parciais pela grande mídia, pouco efeito reverso poderia ser obtido com explicações sobre a avaliação e seus resultados, e esta acabou contribuindo para o desinvestimento do governo no programa. Segundo Angela Dannemann, superintendente da Fundação Itaú Social, um importante aprendizado nesse processo foi a necessidade de mapear o risco da realização da avaliação e da divulgação dos resultados parciais, tendo em vista, dentre outros fatores, a conjuntura política instável. Ou seja, a ausência de projeção de cenários negativos possíveis, principalmente em meio a uma crise social, política e econômica sem precedentes, a ausência de um mapeamento prévio dos caminhos alternativos e o não envolvimento da equipe de comunicação desde o início do processo, teriam contribuído para as consequências negativas desse processo avaliativo de uma política pública.

Além desses aprendizados, a gestora recomenda o monitoramento dos programas de maneira a gerar informações pertinentes e articuladas a um bom entendimento do processo de implementação. Ainda, antes de divulgar os dados, pode ser estratégico conversar e debater criticamente os resultados da avaliação com especialistas do tema, mesmos que esses não tenham participado do processo avaliativo. Para serem divulgadas para o público, as informações precisam ser consistentes, bem organizadas e compreensíveis pelas partes interessadas. Por fim, a comunicação deve ser negociada desde o início do processo com os diferentes atores envolvidos.

• **Delinear as características da comunicação**

A comunicação de resultados avaliativos pode envolver um conjunto de aspectos que a tornam mais efetiva e estratégica, tendo em vista o potencial de utilização das informações geradas. Nesse sentido, ter clara a finalidade da comunicação, as características do público a comunicar, a definição do formato mais adequado e da narrativa a ser construída, podem bem orientar a elaboração dos produtos dessas avaliações.

Clareza sobre a finalidade da comunicação

A clareza sobre o objetivo da comunicação se mostra um primeiro passo para desenhá-la. Para Paula Miraglia, co-fundadora do Nexo Jornal, num processo comunicativo é fundamental ter clareza da pergunta a ser respondida sobre determinado assunto, tendo em vista que um mesmo tema oferece várias possibilidades de tratamento. Qual, afinal, entre todas as entradas possíveis num universo de informações, é a pergunta mais interessante para ser respondida a dado público leitor, de maneira a engajá-lo nessa pauta?

Em sentido semelhante, Clarice Mendonça e Guilherme Silveira da consultoria Herkenhoff & Prates, retomam a importância da clareza sobre a finalidade da própria avaliação para orientar o objetivo de sua comunicação, considerando-se que cada finalidade definida para a avaliação supõe um público específico para o qual a avaliação será direcionada. Cada um dos possíveis objetivos de uma avaliação apresentam públicos específicos, com necessidades de informação e de linguagens distintas entre si.

A diretora executiva do Inspirare, Anna Penido, sugere para além da finalidade de comunicar resultados de pesquisa, reconhecer a potência da informação e ter clareza da intencionalidade da comunicação. Ou seja, qual o propósito da comunicação? Difundir um conceito, uma descoberta? Ampliar e reforçar um

A comunicação de resultados avaliativos pode envolver um conjunto de aspectos que a tornam mais efetiva e estratégica, tendo em vista o potencial de utilização das informações geradas.

Num processo comunicativo é fundamental ter clareza da pergunta a ser respondida sobre determinado assunto, tendo em vista que um mesmo tema oferece várias possibilidades de tratamento.

Para além da finalidade de comunicar resultados de pesquisa, é importante reconhecer a potência da informação e ter clareza da intencionalidade da comunicação.

paradigma? Ir de encontro a um pensamento? Mobilizar vontades? Mobilizar ações? Chamar pessoas para se engajarem e fazerem algo? Mudar comportamentos? Influenciar decisões pessoais, institucionais, políticas? É fundamental, segundo a gestora, ter clareza dessa intenção, orientando a construção de uma narrativa que permita alcançá-la.

Definição dos públicos a comunicar

Ao pensar na construção da narrativa no sentido de engajar o interlocutor e de favorecer o uso das informações obtidas pela avaliação, é importante ter clareza sobre os públicos a quem se endereça a informação. Segundo os avaliadores Clarice Mendonça e Guilherme Silveira da consultoria Herkenhoff & Prates, o formato da comunicação deve ser definido em função das características de cada público, da finalidade e da utilidade da informação para esse público, bem como, de sua capacidade de consumo da informação.

Quando voltada para os governos, por exemplo, a comunicação de uma avaliação tende a ser formal e densa, por meio de extensos relatórios completos, tendo em vista, muitas vezes, a necessidade de comprovação de uso adequado de recursos. Outro exemplo apontado pelos avaliadores, evidencia o caso de institutos e fundações empresariais, no qual a comunicação tende a ser mais leve, mais fluida e mais objetiva, com menor necessidade de registro técnico rigoroso do processo, estando voltada a leitores que preferem materiais sucintos, com informações orientadas para a tomada de decisão. Por sua vez, um vídeo sobre os resultados de um programa, com linguagem menos técnica, pode se mostrar o meio mais adequado para comunicar aos participantes ou ao público externo os resultados de uma avaliação.

Para além da definição dos formatos das peças de comunicação em função dos públicos a quem são endereçadas, espaços coletivos de debate sobre o material costumam otimizar tanto o processo comunicativo da avaliação quanto sua efetiva utilização. Segundo os avaliadores Clarice Mendonça e Guilherme Silveira, a definição dos meios mais adequados de comunicar uma avaliação envolve a reflexão sobre como construir entendimentos conjuntos, costurando dados, análises partilhadas e percepções conjuntas sobre encaminhamentos possíveis.

Construção de uma narrativa para engajar

Na opinião de Paula Miraglia, co-fundadora do Nexo Jornal, compreender o público foco da comunicação como interlocutor

O formato da comunicação deve ser definido em função das características de cada público, da finalidade e da utilidade da informação para esse público, bem como, de sua capacidade de consumo da informação.

É fundamental a intencionalidade na construção de uma narrativa sobre os resultados de uma avaliação, de maneira a engajar o interlocutor em dado sentido e orientá-lo para a ação.

legítimo é o primeiro passo para engajá-lo. Ou seja, um processo comunicativo deve estabelecer uma relação horizontal com o interlocutor, respeitando-o como alguém capaz de compreender o conteúdo transmitido e de contribuir para o debate sobre o tema tratado. Para além da transmissão de informações pertinentes que engajem o interlocutor no debate, aportando preferencialmente análises críticas sobre o objeto tratado, favorecer a elaboração de proposições se mostra um caminho cada vez mais necessário.

Essa relação propositiva com as informações e leituras de realidade se relaciona, segundo Paula Miraglia, com a maneira pela qual a narrativa é construída na comunicação. No contexto do Nexo Jornal, a partir de uma compreensão crítica sobre uma determinada realidade ou assunto, a equipe busca refletir sobre quais seriam as melhores estratégias narrativas, incluindo-se conteúdo e forma, de maneira a sensibilizar, implicar e engajar um leitor que pode não estar diretamente afetado por aquela realidade, ou que não está envolvido com o assunto abordado. Não se trata, portanto, apenas de veicular uma informação, mas de fomentar reflexões sobre caminhos possíveis a serem traçados pela sociedade.

Por trás de uma pauta sobre desigualdade social, por exemplo, a equipe do Nexo Jornal se pergunta sobre como transmitir informações sobre um tema já tão saturado no Brasil e conseguir engajar um público de alta renda que não é diretamente afetado por essa questão. A mesma pergunta se coloca em outras pautas como a de gênero, de racismo, de homofobia, por exemplo. São pautas que veiculam informações analíticas e críticas, cuja narrativa é pensada e construída intencionalmente tendo em vista o objetivo do Nexo Jornal de implicar o leitor em temas cujo debate é considerado peça fundamental para a realização de um projeto de país, para o qual o jornal quer contribuir.

No contexto da avaliação de projetos sociais, a comunicação de conteúdos está diretamente relacionada ao objetivo de subsidiar tomadas de decisão de diferentes naturezas. Quando entendida para além da prestação de contas, portanto, a avaliação tem a função de desencadear ações e mobilizar vontades de desenvolvimento e aprimoramento da iniciativa e/ou da organização. Um conjunto de informações são geradas pelos processos avaliativos, sendo capazes de responder a distintas perguntas para diferentes públicos e passíveis de serem utilizadas em distintas construções narrativas sobre os resultados alcançados. Nesse sentido, Anna Penido, diretora executiva do Inspirare, considera também fundamental a construção de uma narrativa intencional na avaliação, direcionada por um objetivo claro, de maneira a engajar o interlocutor em dado sentido e orientá-lo para a ação.

Em meio à pluralidade de atores envolvidos, é importante recortar as informações necessárias a serem comunicadas para cada um dos públicos, definindo quais são as mensagens-chave para cada qual e o fio condutor que favorece elaboração de uma história amarrada dessas mensagens, sustentado por evidências pertinentes e logicamente coerentes com a argumentação construída.

Dada a pluralidade de atores envolvidos e de distintas visibilidades e compreensões sobre a realidade do projeto avaliado, nem sempre o mesmo recorte de informações avaliativas interessa a todos. Para a construção de uma narrativa, Anna Penido sugere recortar as informações necessárias para o conhecimento de cada um dos públicos envolvidos, a quem a comunicação é endereçada, definindo quais são as mensagens-chave para cada público, qual o fio condutor que favorece elaboração de uma história amarrada dessas mensagens, sustentado por evidências pertinentes e logicamente coerentes com a argumentação construída.

A escolha dos meios mais adequados para comunicar

A construção de uma narrativa pode envolver não apenas o encaideamento argumentativo do conteúdo, mas a própria escolha do formato da peça de comunicação. No caso do Nexo Jornal, segundo Paula Miraglia, lança-se mão de variados formatos para comunicar conteúdos¹, sendo a escolha de determinado formato feita em função do assunto e da intenção da pauta definida. A sessão “Gráfico” demonstra como a produção de infográficos pode servir de suporte para a construção de uma narrativa sobre temas dos mais variados, sendo a visualização de dados uma área com grande potencial comunicativo.

Ou ainda, a sessão “Interativo” deste jornal virtual apresenta uma base de dados de modo a permitir a interação entre o leitor e os dados, permitindo-lhe situar informações sobre sua realidade individual no contexto da realidade social mais ampla em que está inserido, em termos estatísticos. Essa forma de apresentar dados estatísticos, muitas vezes áridos de outras formas, comunica a mensagem, dispara a reflexão e favorece o engajamento do leitor no assunto. Por sua vez, sessões como “Expresso” tem a função de noticiar informações, já o “Explicado”, com textos extensos, trata de temas estruturais e oferece um contexto-explicação para fatos atuais, ou o “Acadêmico” apresenta para o público amplo, por pesquisadores e em formato objetivo e pré-definido, resultados de pesquisas desenvolvidas no contexto acadêmico.

Entre outras formas utilizadas pelo Nexo Jornal, há uma constante reflexão entre conteúdo e forma, adequando um ao outro em função da pauta, do objetivo e da busca pelo engajamento do leitor nos assuntos tratados. Em sentido semelhante, Anna Penido, diretora executiva do Inspirare, explicita também a importância da intencionalidade e da escolha dos meios adequados de comunicar para engajar o interlocutor nas informações produzidas pelas avaliações. Aporta, nesse sentido, como

É importante fomentar uma constante reflexão entre conteúdo e forma, adequando um ao outro em função do conteúdo, do objetivo e da busca pelo engajamento do leitor nos assuntos tratados.

¹ Dentre os formatos existentes, estão: *Expresso, Explicado, Gráfico, Vídeo, Interativo, Reportagem, Entrevista, Serviço, Ensaio, Podcast, Estante, Especial, Externo, Acadêmico*. Para saber mais, acessar www.nexojornal.com.br.

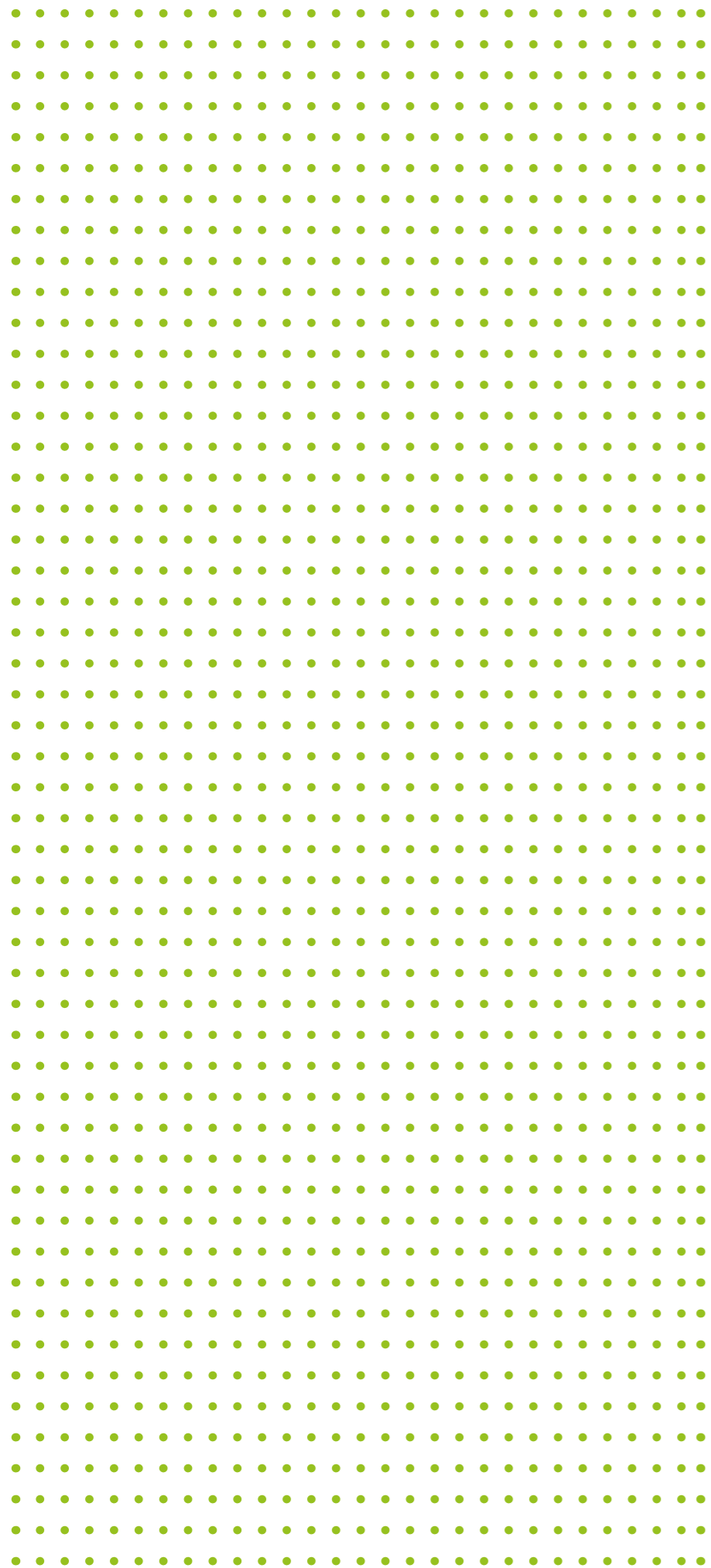
exemplo, um processo de pesquisa realizado com jovens do ensino médio que tinha como objetivo compreender o que eles pensavam sobre a escola e como gostariam que ela fosse.

Tal pesquisa, segundo Anna Penido, exigiu cuidado com a comunicação durante todo o processo, no *antes*, no *durante* e no *depois*: desde o lançamento da pesquisa e da mobilização dos jovens para responderem ao questionário, até a escolha das formas de comunicação dos resultados, com diferentes objetivos, para os diferentes públicos envolvidos. Para a divulgação dos resultados da pesquisa, foram utilizadas estratégias específicas para os jovens, valendo-se de sua linguagem própria, para os gestores públicos e profissionais da educação, bem como, para o público mais amplo.

No que diz respeito à comunicação para os jovens, foi lançado um *teaser* como forma de instigá-los a conhecerem e lerem os resultados que seriam divulgados. Como meio de apresentar os dados ao público de maneira geral, mas especialmente aos jovens, foi construído um *hotsite* com todos os dados da pesquisa, de maneira ilustrada, com fácil visualização e recursos áudio visuais, com o objetivo de engajá-los na apreensão das mensagens chave. No dia do lançamento da pesquisa, por sua vez, os próprios jovens participantes fizeram *posts* nas mídias sociais com transmissões ao vivo no *facebook*, debatendo os dados entre quem estava conectado.

Foram ainda realizadas ações de mobilização presencial, como o próprio evento de lançamento, e palestras sobre o tema pautadas pelos dados obtidos por meio da pesquisa. Relatórios e apresentações customizadas foram construídas para cada público interlocutor, principalmente para gestores públicos, tendo sido também realizadas audiências públicas para debater os resultados. Por fim, além da veiculação da pesquisa em mídias tradicionais e da produção de *releases* genéricos, outros customizados foram elaborados para veículos específicos, valendo-se também da própria mídia institucional do Inspirare para divulgar os resultados da pesquisa. O objetivo foi comunicar e difundir os resultados da maneira mais ampla possível e o alcance desses dados, segundo Anna Penido, foi significativo entre os públicos a quem foram dirigidos.

A intencionalidade na escolha dos meios adequados de comunicar favorece o engajamento do interlocutor a partir das informações produzidas pelas avaliações.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

V297a

Vargas, Ana Carolina.

Avaliação para o investimento social privado [recurso eletrônico] : comunicar e utilizar a avaliação de maneira efetiva: 4º encontro: depois / Ana Carolina Vargas, Rogério Renato Silva. – São Paulo (SP): GIFE, 2018. – (Ciclo de Encontros de Avaliação 2016-2017; v.3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-88462-35-9

1. Brasil – Política social. 2. Empresas – Filantropia. 3. Projetos de desenvolvimento social – Avaliação. 4. Responsabilidade social da empresa – Brasil. I. Silva, Rogério Renato. II. Título.

CDD-658.408

ficha técnica

Ciclo de Encontros de Avaliação Do Investimento Social Privado 2016-2017 **IV Encontro – Depois**

Realização_

GIFE

Fundação Roberto Marinho

Fundação Itaú Social

Curadoria_

Ana Lima

Sistematização_

Move Social

Avaliação para o Investimento Social Privado: Comunicar e utilizar a avaliação de maneira efetiva @ Move Social 2017

Sistematização_

Ana Carolina Vargas

Rogério Renato Silva

Projeto editorial e diagramação_

Paula Monroy

Luiz Matheus

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-88462-35-9



+ 55 11 3868 4093

+ 55 11 3862 5202

move@movesocial.com.br

www.movesocial.com.br

