



AVALIAÇÃO PARA O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: CRIAR CONDIÇÕES ANTES DE AVALIAR

1º Encontro: *Antes*

SUMÁRIO

4 | APRESENTAÇÃO

8 | O ENCONTRO

10 | ANTES DE AVALIAR

18 | PRINCIPAIS ELEMENTOS DO ANTES

- 19 | Desenvolver cultura de avaliação
 - 20 Existem diferentes culturas avaliativas em jogo numa iniciativa social
 - 23 É importante desenvolver o pensar avaliativo da gestão
 - 24 Cada ator tem seu papel no desenvolvimento de uma cultura avaliativa
- 30 | Definir a finalidade da avaliação
 - 30 A avaliação pode servir a diferentes finalidades
 - 33 Deve-se ter clara qual das finalidades irá servir
- 37 | Construir perguntas relevantes
 - 37 É uma oportunidade de alinhamento
 - 38 A clareza da pergunta é determinante para uma avaliação potente
 - 39 A avaliação deve estar conectada com a anatomia real do projeto
- 44 | Envolver os diferentes atores
 - 44 A importância da participação é consenso, mas sua realidade um desafio

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** 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**² 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**³ 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.

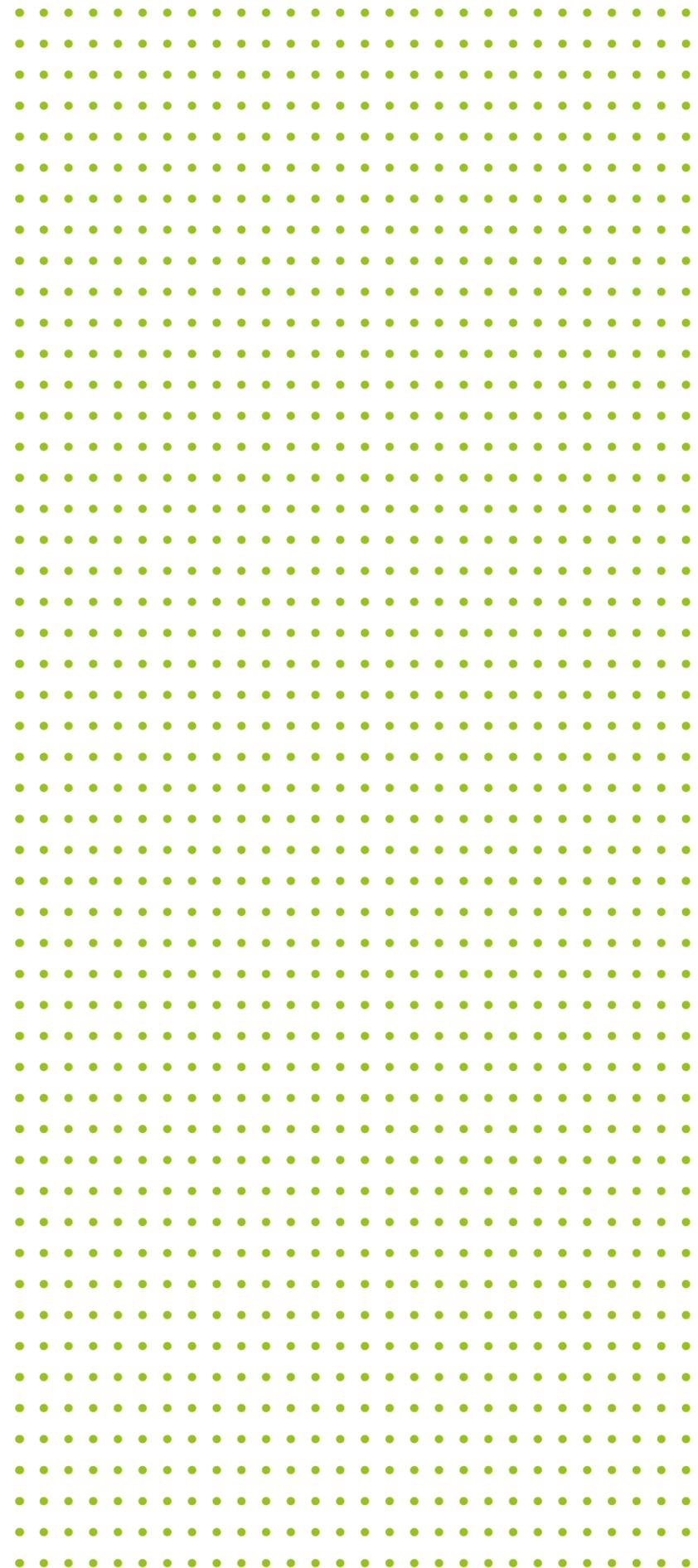
² [Clique aqui para acessar o material do encontro sobre o durante na avaliação.](#)

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

André Degenszajn
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 primeiro evento do Ciclo de Encontros de Avaliação 2016-2017, realizado na manhã do dia 17 de novembro de 2016, reuniu investidores, gestores, implementadores e avaliadores ligados ao investimento social privado para refletir sobre os principais aprendizados, desafios e pontos de atenção que caracterizam *o antes* na avaliação de iniciativas sociais. Após fala de abertura de André Degenszajn, Secretário-Geral do GIFE, com ênfase na importância de aprimorar a cultura de avaliação do investimento social privado no Brasil, iniciou-se um painel de práticas avaliativas que contou com as perspectivas dos diferentes atores.

Nesse painel aportaram suas experiências e reflexões sobre o momento anterior à avaliação: Cloves Carvalho, diretor-presidente do Instituto Votorantim, na perspectiva de um gestor de instituto empresarial; Mirela de Carvalho, gerente de gestão do conhecimento do Instituto Unibanco, que falou como gerente interna de avaliações; Marcia Florêncio, gerente de Educação do Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável – CIEDS, falando do ponto de vista de uma organização parceira de implementação; e Simone Coelho, diretora-presidente do IDECA, que falou como avaliadora externa.

Após esse panorama, Daniel Brandão, sócio-diretor da Move – Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social, procurou abordar a avaliação na perspectiva de questionar e desmistificar crenças a ela relacionadas. Após sua fala, o palestrante respondeu perguntas elaboradas pelos participantes do evento, reunidos em pequenos grupos. Foi então que Patrícia Lacerda, gerente de educação do Instituto C&A, apresentou uma perspectiva teórica e prática do lugar de quem toma decisões sobre gestão estratégica de programas e projetos, enfatizando os princípios a serem considerados para que uma avaliação se desenvolva como efetiva fonte de aprendizagem.

A manhã foi marcada pelo acúmulo de perspectivas dos diferentes profissionais envolvidos em processos avaliativos, somado a um mosaico de questões e inquietações do público presente, tal como registradas nas mesas do auditório. Estes acúmulos estão aqui sistematizados com o objetivo de registrar o caminho e aprofundar o debate sobre avaliação no investimento social privado, favorecendo trocas e aprendizagem na continuidade do Ciclo de Encontros: *antes, durante e depois*.



ANTES DE AVALIAR

o processo avaliativo: antes, durante, depois.

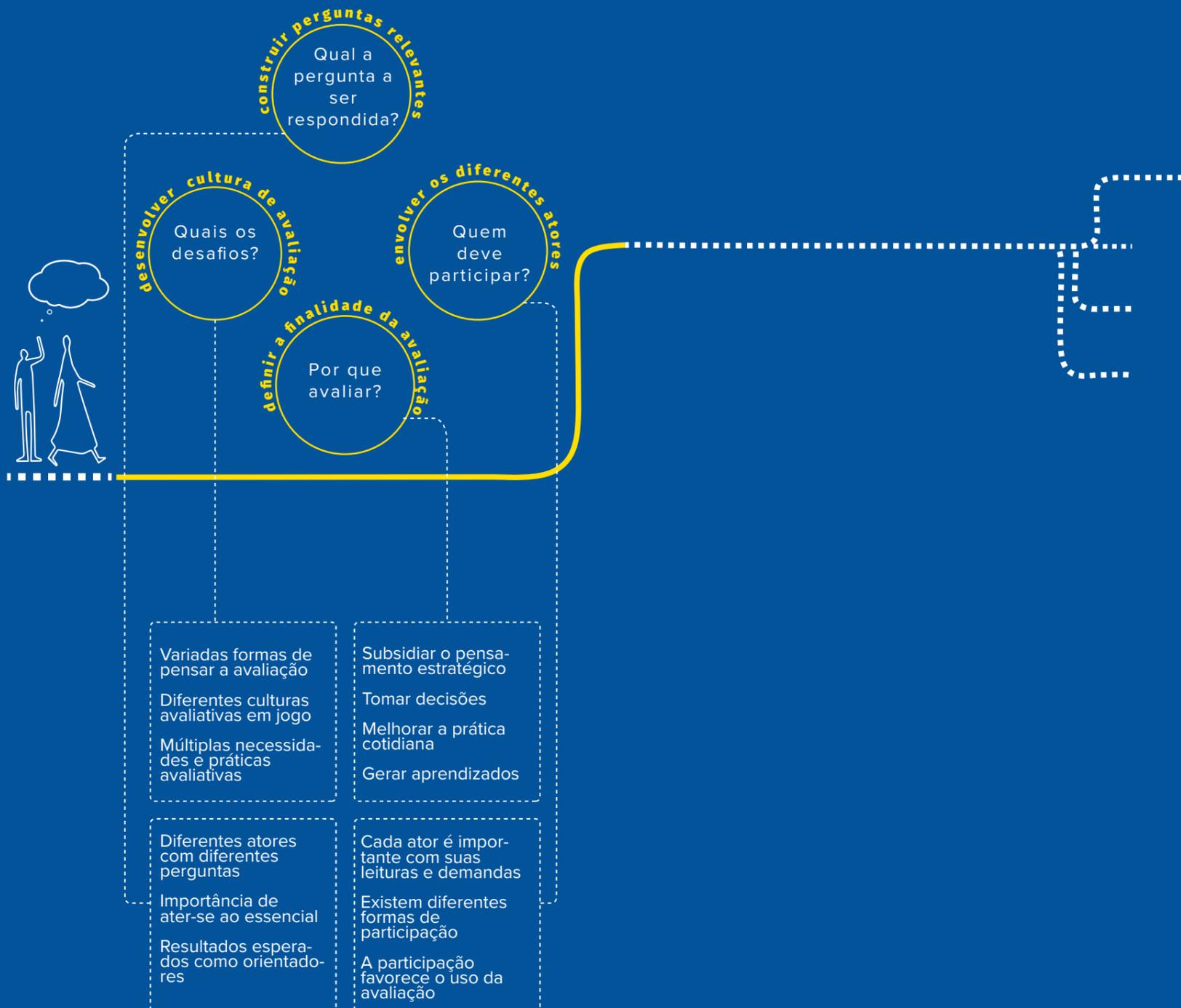
o antes

Quais as condições
necessárias para avaliar?

o durante

Quais os orientadores do desenho
metodológico?

Quais os caminhos meto-
dológicos mais adequados?



O que é o *antes* na avaliação e o que caracteriza este momento? O que precisa ser instalado ou estar desenvolvido para que um processo avaliativo se desenrole de maneira a gerar aprendizagem no caminho, bem como decisões e aprimoramento ao final? Quais as compreensões sobre o que afinal seria este momento prévio e quais as principais questões e aprendizados que concernem cada um dos atores? Nesse primeiro encontro, os oradores trouxeram diferentes contribuições que permitem compor uma imagem dos principais elementos que marcam o *antes* em uma avaliação.

Para Cloves Carvalho, o *antes* é caracterizado pelo cuidado na construção de um planejamento estratégico organizacional que explicita os objetivos e as estratégias da iniciativa, oferecendo sentido e contorno à avaliação. Para ele, a clareza de objetivos permite delinear as perguntas avaliativas que, ao serem construídas com o envolvimento dos diversos atores, podem ser qualificadas e assegurar a utilização das respostas obtidas pelo processo avaliativo. Mostra-se evidente, do ponto de vista do investidor, o caráter cíclico de uma avaliação na lógica organizacional, sendo desenhada em relação com o plano estratégico e, por sua vez, aportando subsídios para revisita-lo e alimentá-lo.

A fala da gerente Mirela de Carvalho enfatiza a importância de haver clareza na utilidade da avaliação tendo em vista as necessidades da iniciativa e as decisões que precisam ser tomadas. Para ajustar o conhecimento a ser produzido pela avaliação às necessidades da intervenção, cabe ao gestor compreender as distintas naturezas de conhecimento que diferentes tipos de pesquisa podem produzir, sem se restringir *a priori* a uma possibilidade apenas. Mirela de Carvalho enfatizou também a necessidade de se compreender os diferentes tipos de evidências que podem ser gerados pelo monitoramento e pela avaliação, se relacionadas ao andamento da ação, aos resultados ou ao impacto, por exemplo. Em função das necessidades da gestão orienta-se o que deve ser gerado como conhecimento, informação e evidência pelo processo avaliativo, tendo sempre em vista a melhoria e o aprimoramento do que se faz.

Do ponto de vista do parceiro implementador, tal como aportado por Marcia Florêncio, mostra-se fundamental ter uma cultura de avaliação instalada nas diversas instâncias que caracterizam uma intervenção no investimento social privado – investidor, gestor, implementador. O envolvimento destas diferentes instâncias no processo avaliativo marca o momento prévio à avaliação no qual, baseado no diálogo, deve-se construir os grandes combinados e pactuar as perguntas a serem respondidas. Tal envolvimento cria oportunidades de diálogo e alinhamento,

favorecendo a apropriação da iniciativa e da avaliação pelos atores, resultando em aprendizagem e melhoria da intervenção.

Por sua vez, o olhar de uma avaliadora externa implica reunir ou criar condições adequadas para o desenrolar da avaliação de maneira a gerar aprendizados e insumos efetivos para o aprimoramento da intervenção. Simone Coelho ressaltou o papel crucial do planejamento de uma avaliação. Isso significa compreender a anatomia e a lógica real e prática do projeto, alinhando e pactuando essa compreensão entre os diversos envolvidos, sempre de maneira participativa, para daí sim construir uma matriz de avaliação. A matriz, por sua vez, ajuda a definir o que cabe em termos de avaliação, sendo composta por perguntas avaliativas que devem ser pensadas em conexão ao projeto ou programa, vinculando-se a elas os indicadores e definindo os meios mais adequados para obter as respostas necessárias.

Também abordando as condições básicas que poderiam ser criadas para qualificar uma avaliação, Daniel Brandão, avaliador externo, considera importante questionar certas crenças que costumam rondar as demandas por avaliações e, por vezes, travar iniciativas. Enfatiza que, ao contrário do que se pode crer, não é preciso avaliar tudo, mas sim o que é estratégico para a organização ou programa. Deve-se, ainda, ter claro que a avaliação não é solução para todos os problemas, sendo necessário um ajuste das expectativas frente ao que uma avaliação realmente pode oferecer. Além disso, o avaliador reforça que a ausência prévia de indicadores não é impeditivo para avaliação, uma vez que podem ser construídos no processo. Da mesma maneira, ter linha de base não é imperativo para responder perguntas avaliativas. Por fim, Daniel Brandão resalta que os modelos experimentais ou quase-experimentais não são a única abordagem válida para tratar causalidade e medir impacto, e que os modelos avaliativos devem ser pensados à luz das necessidades e das possibilidades da intervenção. Para o avaliador, o sucesso de uma avaliação se relaciona a condições prévias que podem ser construídas pelos gestores, com apoio de avaliadoras e avaliadores.

Dentre essas condições, enfatiza que é necessário haver clareza e alinhamento interno sobre o programa e os resultados que se pretende gerar antes de fazer uma avaliação. É preciso então ter consciência estratégica da avaliação no contexto organizacional e do próprio programa, com clareza de momento, foco, público, finalidade e utilidade. É também fundamental mapear os diversos envolvidos na iniciativa e suas demandas, definindo quem irá participar do processo avaliativo e como, evidenciando suas formas de envolvimento - se informativo, consultivo, deliberativo.

Outra condição é a garantia de recursos financeiros para a avaliação de acordo com a necessidade de cada iniciativa.

Além dos recursos financeiros garantidos, é essencial considerar tempo de qualidade na agenda do gestor para certo grau de envolvimento em uma avaliação. Um detalhe não menos importante é ter em mente os fatores que envolvem a decisão sobre o momento mais adequado de avaliar e as consequências desta escolha para a qualidade da coleta de dados, o que impactará no resultado final e na utilização da avaliação para o aprimoramento da intervenção. Por fim, é importante não perder de vista que questões de gênero e étnico-raciais estão instaladas na realidade social, atravessam as iniciativas sociais e seus resultados, sendo importante o papel da avaliação de lhes dar visibilidade.

Patrícia Lacerda iluminou o tema de outra maneira. Para ela, o *antes* de uma avaliação pode ser justamente o momento de pensar longe e evitar armadilhas que mais adiante evitem a expressão “por que mesmo não pensei nisso *antes*?”. Para uma gestora com longa trajetória profissional, algumas condições deveriam estar garantidas no *antes*, sendo importante produzir avaliações como processos que gerem aprendizagem e não relatórios engavetados. A primeira delas é a detalhada análise e clareza da demanda. Para além do *por quê* e *para quê* avaliar, vale compreender o *quê* as pessoas querem com uma avaliação, os interesses envolvidos, qual a cultura de avaliação instalada na organização, quais as compreensões de avaliação existentes, quem a demanda, quem a financia, quem irá produzi-la e apoiá-la, quem sofrerá suas consequências e quem, afinal, estará envolvido nas decisões.

Para Patrícia Lacerda, o contexto de uma demanda por avaliação é sempre complexo e deve ser compreendido para que o desenho do processo encontre seu sentido e realize seu potencial de aprendizagem. Além da análise da demanda por avaliação, outra condição importante refere-se ao envolvimento dos diferentes atores que serão impactados por ela. Para que a avaliação encontre seu sentido, otimize sua efetiva utilização, gere aprendizagem e melhorias, a gestora considera fundamental a participação dos diferentes envolvidos e sua apropriação do processo. Outra atenção a ser dada neste momento inicial da avaliação, refere-se à elaboração das perguntas avaliativas, que devem ser vistas como guias da avaliação, bem elaboradas e alinhadas com o projeto avaliado, sua realidade e seus atores. Por fim, em função das condições anteriores bem instaladas, pode-se identificar e desenhar a melhor abordagem metodológica.

Como se pode depreender das exposições, as falas que marcaram o primeiro encontro originaram-se de diferentes pontos de vista sobre o processo avaliativo, destacando quatro elementos centrais do *antes* de uma avaliação. São eles: (a) *a cultura de avaliação*, (b) *as finalidades da avaliação*, (c) *o papel das perguntas de avaliação*; (d) *o envolvimento dos diferentes atores*. Cada um desses elementos foi abordado em diferentes perspectivas pelos oradores e, nas próximas páginas, cada um deles será aprofundado.

Aos conteúdos do evento aqui sistematizados serão somadas algumas referências teóricas, valorizando-se o conhecimento produzido e acumulado sobre avaliação no investimento social privado brasileiro. Valendo-se fundamentalmente dos livros originados dos três Seminários Internacionais sobre Avaliação no Investimento Social Privado¹, buscou-se lançar o conteúdo apresentado pelos palestrantes no contexto das discussões e experiências que já vem sendo produzidas no setor. Ao leitor são oferecidos caminhos bibliográficos para aprofundamento sobre o tema e dicas para lidar na prática com esses elementos do *antes* na avaliação.

¹ Estes seminários resultaram nos seguintes livros: **A relevância da avaliação para o investimento social privado**. São Paulo: Fundação Santillana, 2012; **Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias**. São Paulo: Fundação Santillana, 2013; **Investimento social privado: estratégia organizacional**. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

PRINCIPAIS ELEMENTOS DO ANTES

Desenvolver cultura de avaliação

A avaliação no investimento social privado tem sido paulatinamente incorporada na realidade das organizações, marcando uma importante passagem na valorização da ação social em si, antes justificada e pautada pela boa intenção genérica do investidor, para a valorização da transformação social que essa ação é capaz de gerar na sociedade². Ou seja, como organizações privadas que atuam para o interesse público, podendo receber incentivos estatais para tanto, não basta apenas boa intenção mas sim ter claros os objetivos da intervenção, seus valores e pressupostos, buscando recolher evidências dos benefícios que estão sendo gerados para a sociedade. A avaliação encontra aí seu lugar essencial como meio de legitimar a existência dessas organizações privadas em seu caráter público.

Apesar do crescente reconhecimento do valor e importância da avaliação entre as organizações do investimento social privado, sendo uma relevante agenda estratégica do GIFE³ e com 99% dos associados que se declaram aderentes a alguma modalidade de avaliação e/ou monitoramento⁴, diversas são as práticas, finalidades e compreensões existentes⁵. Em sentido semelhante, diversas são as formas e estágios de desenvolvimento em que a cultura de avaliação, em cada uma dessas organizações, está estabelecida. Para todas elas, no entanto, sua construção segue sendo um desafio. Quais são, afinal, os meios possíveis para se construir uma cultura de avaliação efetiva nas organizações? O que pode contribuir para esse processo? Como desenvolvê-la e instalá-la de maneira transversal envolvendo investidores, gestores e implementadores?

Uma cultura avaliativa bem instalada oferece o contexto adequado para que o processo avaliativo se desenvolva, favorecendo a incorporação da avaliação como elemento constituinte, meio de aprendizagem e de aprimoramento das iniciativas sociais.

Apesar da avaliação ser uma prática difundida entre os associados do GIFE, a construção de cultura avaliativa nas organizações segue sendo um desafio.

2 p.12. DEGENSZAJN, André. Avaliação como aprendizagem. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013.

3 As agendas estratégicas do GIFE envolvem temáticas cujo aprofundamento tem grande potencial de fortalecer e legitimar o investimento social privado como setor e ator de grande relevância e impacto no uso de recursos privados para a produção do bem público. Elas foram definidas por meio de diálogos constantes com associados, parceiros e atores da sociedade civil a partir da identificação de tendências do investimento social privado no Brasil. A agenda de avaliação, especificamente, tem o objetivo de contribuir para a utilização equilibrada e adequada da avaliação como meio efetivo e consistente de aprendizado para melhorar a governança e transparência. Para saber mais: www.gife.org.br.

4 CENSO GIFE 2014.

5 A proposta GIFE para qualificar a avaliação do investimento social privado envolve dar visibilidade aos avanços obtidos pelos associados ao tema da avaliação, contribuindo para induzir novas práticas, buscando adensar a cultura avaliativa do investimento social privado, ampliar e democratizar o acesso a seus conteúdos e meios de realizá-lo. SILVA, Ana Letícia; DEGENSZAJN, André. Proposta do GIFE para qualificar a avaliação do investimento social privado. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

Uma cultura avaliativa bem instituída, apropriada à realidade e necessidade de cada organização, torna-se fonte de sentido ao ato de avaliar, permitindo à avaliação ser incorporada como elemento constituinte, meio de aprendizagem e aprimoramento das iniciativas sociais, deixando de ser percebida como elemento estranho ou apenas a serviço da prestação de contas ao financiador. Apresenta, portanto, extrema relevância como um dos elementos que compõe o *antes* na avaliação, oferecendo o contexto para que o processo avaliativo se desenvolva. No entanto, criar e desenvolver essa cultura de maneira bem adaptada às vicissitudes dos diferentes contextos organizacionais que caracterizam o investimento social privado não é tarefa óbvia.

- **Existem diferentes culturas avaliativas em jogo numa iniciativa social**

Um primeiro desafio a ser considerado na construção de uma cultura avaliativa no contexto do investimento social privado envolve o reconhecimento da tensão que se estabelece entre a lógica empresarial da avaliação de resultados, com sua cultura própria pautada no negócio, influente na prática avaliativa do investidor social, e a lógica específica da intervenção social, regida por variáveis de outra natureza. Segundo Degenszajn⁶, em artigo sobre avaliação, “a própria construção do campo do investimento social no Brasil deriva da confluência de uma tradição filantrópica, pouco orientada pela mensuração de impacto, com a prática empresarial, habituada a métricas de monitoramento e de avaliação, e principalmente, a gerar resultados de curto prazo. Aqui se situa um desafio bastante relevante: sabe-se que o tempo das transformações sociais não é mesmo tempo dos negócios”.

Tensões entre a cultura empresarial e a cultura das organizações sociais

A tensão entre a cultura empresarial e a cultura das organizações sociais, tendo em vista o lugar da avaliação, é evidenciada pelas falas do gestor de investimento Cloves Carvalho e da implementadora Marcia Florêncio. Para o gestor do Instituto Votorantim, a avaliação é parte intrínseca da gestão empresarial, sendo a clareza dos resultados esperados elemento inerente aos negócios. A passagem dessa lógica empresarial para

⁶ Neste texto citado, André Degenszajn explicita a importância da avaliação para o investimento social privado, traçando o caminho do setor nesta área e os desafios então enfrentados. DEGENSZAJN, André. Avaliação como aprendizagem. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. P.12.

A cultura da avaliação no campo empresarial, com sua lógica própria pautada no negócio e influente na prática avaliativa do investidor social privado, apresenta diferenças importantes em relação à cultura do terceiro setor, marcada pela complexidade da realidade social e pela lógica específica da intervenção social.

Do lado dos investidores sociais, quando pautados pela lógica empresarial de avaliação, é inevitável ter que rever expectativas de resultados e de *timing* em avaliações de iniciativas sociais: as variáveis em jogo são de baixa governabilidade e o tempo dos negócios não é o mesmo das transformações sociais.

o universo das práticas sociais, no entanto, enfrenta, segundo ele, pelo menos duas dificuldades: uma relativa ao *timing*, outra aos resultados. Diferentemente da realidade do segundo setor, o tempo do mundo social é peculiar, com um conjunto complexo de variáveis de baixa governabilidade, exigindo da ação maior extensão temporal para que consequências sejam geradas e se tornem passíveis de observação. Nesse sentido, apreender resultados e medir impacto tornam-se um desafio.

O contexto social em que a ação se desenrola apresenta suas complexidades e especificidades, com lógica distinta daquela do mercado, exigindo-se maior flexibilidade e um ajuste do lugar da avaliação. Para lidar com essa questão, o Instituto Votorantim buscou definir objetivos estratégicos e criar meios de acompanhamento das ações e dos resultados de curto prazo, tendo em vista fundamentalmente a melhoria na gestão dos projetos. Apesar dessa cultura de avaliação e acompanhamento dos resultados estar instalada no instituto, voltada para a gestão e relativamente bem equacionada, medir o impacto que está sendo gerado na comunidade, no longo prazo, segue sendo um desafio a ser resolvido. A principal questão do instituto, hoje, no que diz respeito à avaliação, é como desenhar a melhor maneira de medir os impactos de sua atuação.

De um lado, tem-se o investidor que, a partir de um *mindset* empresarial depara-se com as complexidades da atuação na realidade social, tendo que buscar ajustes e se adaptar. De outro lado, a implementadora, experiente no pensar e intervir na realidade social, está diretamente envolvida na atuação com a comunidade e sensível às suas complexidades. Ela percebe que essa cultura do monitoramento e da avaliação, a depender da maneira como é apresentada pelo investidor social privado, choca-se com a cultura organizacional característica do terceiro setor, tencionando a identidade da organização que implementa o projeto.

Segundo Marcia Florêncio, gerente de educação do CIEDS, o trabalho das organizações sociais com a comunidade exige mudanças e adaptações constantes, tendo ao mesmo tempo que realizar as entregas e cumprir os combinados previamente estabelecidos com o financiador. Apesar do projeto social apresentar objetivos, resultados e atividades, todos previstos no momento de aprovação de financiamento do projeto, tal estrutura tende a ser mutante devido a diversos fatores que estão para além da ação em si. Envolvem, por exemplo, questões relativas ao contexto social e político da localidade da intervenção, questões com outras organizações envolvidas em um mesmo projeto, questões relativas ao gestor da fundação ou instituto empresarial que por vezes não tem clareza sobre sua própria intenção ou sobre o que a intervenção necessita de sua atuação, etc.

A cultura do monitoramento e da avaliação, a depender da maneira como é apresentada pelo investidor social privado, choca-se com a cultura organizacional característica do terceiro setor, tencionando a identidade da organização que implementa o projeto.

Para as avaliações se tornarem mais potentes, é importante fomentar uma aproximação entre a cultura de avaliar e a maneira como a organização social funciona, o que exige dos investidores maior flexibilidade e dos implementadores, a ampliação de suas próprias capacidades avaliativas.

São, portanto, diversas as variáveis influentes que levam à necessidade de constante revisão dessa estrutura do projeto inicialmente prevista. Segundo Marcia Florêncio, caberia ao investidor privado melhor compreender essa realidade e à avaliação melhor absorver essa flexibilidade. Nesse sentido, do ponto de vista do parceiro de implementação, a questão emergente refere-se a como trazer a lógica do monitoramento e da avaliação para a forma como a organização social funciona. A saída desse impasse estaria, tal como sugere, na ampliação da compreensão dos implementadores sobre avaliação e monitoramento, permitindo-lhes fazer escolhas e influenciar de maneira mais consistente nos desenhos avaliativos de seus projetos.

Necessidade de diálogo e troca entre investidores e implementadores

Para além da apropriação prática da avaliação, faz-se importante, segundo Marcia Florêncio, uma apropriação técnica mínima, com acúmulos teóricos, conceituais, metodológicos e ferramentas sobre avaliação e monitoramento. Tal refinamento lhes permitiria, num primeiro momento, ficar menos refém ao elaborar uma proposta de projeto para financiamento, oferecendo um olhar mais criterioso e um primeiro delineamento do monitoramento e da avaliação mais coerente com o projeto, seu contexto social e suas condições financeiras e humanas. Num segundo momento, a ampliação dessa compreensão, além de qualificar olhares e reflexões sobre a prática avaliativa no projeto, aportaria uma maior capacidade de análise dos dados obtidos pela avaliação.

Ou seja, ter ampliados os recursos técnicos dos implementadores para melhor compreender e realizar a avaliação potencializaria a construção de análises sobre as informações geradas, construindo mais consciência das consequências de suas ações no território, favorecendo o olhar crítico sobre o seu fazer, permitindo-lhes repensar o projeto e fazer os ajustes necessários. A avaliação assim bem compreendida e ajustada à realidade do projeto pode deixar de ser entendida como uma imposição do financiador com efeito paralisador da ação. Ao contrário, quando absorvida e apropriada pela ponta dessa cadeia, torna-se um modo de pensar, sendo entendida como meio de potencializar as ações e os efeitos desejados na realidade social.

Ambas as lógicas, portanto, aquela do investidor marcada pelo *modus operandi* empresarial e aquela das organizações sociais marcada pelo *modus operandi* do terceiro setor, devem estabelecer diálogos e trocas no sentido de fortalecer a prática avaliativa de iniciativas sociais, ambos compromissados com resultados, potencializando as transformações sociais almejadas. Como

Do lado do implementador, é importante ampliar seus recursos técnicos sobre avaliação e monitoramento para melhor compreender essas práticas, influenciar em seus desenhos e contribuir para análises sobre as informações geradas, favorecendo seus usos.

A avaliação bem compreendida pelos diferentes atores, ajustada à realidade do projeto, torna-se um modo de pensar que potencializa as ações e os efeitos desejados na realidade social.

A troca e o diálogo entre os diferentes atores e suas perspectivas avaliativas podem favorecer um pensar avaliativo incorporado ao projeto, gerando adesão à avaliação por apropriação efetiva de seu sentido, e não por imposição.

afirma Marcia Florêncio, é preciso encontrar mecanismos menos agressivos para avaliação no investimento social privado, com espaço para o diálogo, respeitando-se o tempo do mundo social e partilhando com clareza a lógica conceitual e metodológica da avaliação para melhor apropriação pelos envolvidos. A adesão ao processo avaliativo deve ser, portanto, por apropriação e não por imposição, uma vez que a imposição não permite a incorporação desse pensar avaliativo no projeto, dificultando a utilização da avaliação para o aprimoramento efetivo da intervenção.

• É importante desenvolver o pensar avaliativo da gestão

No que diz respeito ao gestor, o estabelecimento de uma cultura de avaliação também passa pela construção de um modo de pensar avaliativo na gestão. Mirela de Carvalho, gerente de conhecimento do Instituto Unibanco, enfatiza a importância do gestor estar apropriado de um modelo mental para saber gerar e/ou orientar a produção de conhecimento e evidências de maneira adequada ao uso na gestão, utilizando-as de maneira a melhorar sua prática cotidiana e a própria intervenção. A incorporação da avaliação como aliada no fazer cotidiano do gestor, contrasta com sua subutilização burocrática quando o gestor não partilha da cultura de avaliar, não busca gerar evidências para qualificar a sua prática, não possui as ferramentas e o conhecimento necessário e não está mobilizado para isso.

Outro elemento a compor a mentalidade avaliativa do gestor envolve a garantia de tempo de gestão para avaliação. Como ressaltou Daniel Brandão, avaliador da Move, a avaliação disputa não apenas recursos financeiros na organização mas, também, a agenda do gestor. No caso de uma avaliação externa, por exemplo, ele enfatiza que, ao contrário da postura de alguns gestores de se eximir do processo e esperar um produto pronto a ser entregue pelo especialista, uma boa avaliação exige seu envolvimento. Para Daniel Brandão, isso não significa que o gestor precisa necessariamente entender a avaliação em termos teóricos e metodológicos, mas que deve estar junto para definir o foco da avaliação, sendo determinante haver tempo em sua agenda para tanto. Essa valorização do tempo do gestor faria parte de uma cultura que reconhece a importância da avaliação.

Em sentido semelhante, Simone Coelho, avaliadora do IDECA, enfatiza a importância de valorizar o tempo utilizado pela organização no planejamento do processo avaliativo para delinear com consistência seu quadro referencial inicial e seu foco. É essencial, segundo a avaliadora, que o gestor compreenda o caráter pedagógico do processo avaliativo e de seu papel aliado à gestão, deixando de ver a avaliação como produto que se

O gestor deve estar apropriado de um modelo mental para saber gerar e/ou orientar a produção de conhecimento e evidências bem ajustadas às necessidades da gestão, utilizando-as de maneira a melhorar sua prática cotidiana e a própria intervenção.

Outro elemento importante a compor a mentalidade avaliativa do gestor, envolve garantir parte de seu tempo para o processo avaliativo, pois uma boa avaliação exige seu envolvimento, principalmente, na definição do foco da avaliação.

É fundamental o gestor bem compreender o caráter pedagógico do processo avaliativo e seu papel de aliado à gestão, deixando de ver a avaliação como produto que se encerra em si mesmo, fomentando-a como forma de pensar o projeto e valorizando seu próprio envolvimento no processo.

encerra em si mesmo e valorizando seu próprio envolvimento no processo. Este caráter pedagógico da avaliação, entendendo-a como parte do processo de aprendizagem da organização, está relacionado, segundo Patrícia Lacerda, com a própria construção da cultura avaliativa. Para ela, quanto maior o apetite da organização por aprendizagem, maior a possibilidade de ali se instalar uma cultura de avaliação, e vice-versa.

- **Cada ator tem seu papel no desenvolvimento de uma cultura avaliativa**

A partir das falas dos diferentes atores, pode-se compreender que, para estabelecer e desenvolver uma cultura de avaliação, alguns pressupostos devem ser considerados para cada segmento dessa rede. Caberia aos financiadores consolidarem a compreensão da avaliação como parte constituinte do ciclo do projeto e de seu aprimoramento, sem perder de vista o caráter mutante dos projetos sociais e as peculiaridades da realidade social, garantindo apoio financeiro e/ou técnico para que a avaliação aconteça. Da parte que cabe aos gestores, seria importante terem consciência de suas necessidades como gestores e de como satisfazê-las, tendo em vista o conhecimento, a informação e as evidências que precisam ser geradas sobre o projeto ou programa.

É também fundamental ter clareza sobre a finalidade da avaliação, respeitando a identidade da organização social que implementa a intervenção, cuidando para que esta aconteça de maneira a envolver a ponta, fomentar diálogos e gerar aprendizados. A consolidação de uma cultura de avaliação supõe ainda, da parte dos implementadores, melhor qualificarem suas compreensões sobre avaliação, incluso em termos técnicos, para que possam construir um olhar criterioso para a avaliação e seu desenho, tecer análises e desenvolver uma relação avaliativa com suas práticas.

Para além desses pressupostos, no entanto, fica evidente, a partir do conjunto dessas narrativas, uma importante característica da cultura de avaliação. Não se trata de uma cultura unívoca, mas de uma composição de diferentes maneiras de pensar avaliativas, cada qual com características específicas dos atores envolvidos, tendo em vista seus diferentes papéis e necessidades. Os investidores, por exemplo, já possuem a cultura de avaliar resultados, influenciada pela mentalidade empresarial e pelo conceito de retorno sobre o investimento financeiro, sendo necessário ajuste frente à realidade das iniciativas sociais. A gerente considera que essa cultura avaliativa deve se fazer presente na própria mentalidade do gestor, em sua compreensão sobre as

Cabe aos investidores garantirem apoio financeiro e técnico para que a avaliação aconteça, sensíveis às especificidades do campo social e respeitando a identidade das organizações sociais.

Cabe aos gestores desenvolverem um pensar avaliativo, conscientes das necessidades da gestão e de como gerar informações e evidências para satisfazê-las, aprimorando a intervenção.

Cabe aos implementadores melhor qualificarem suas capacidades avaliativas, construir um olhar consistente e criterioso sobre as avaliações, e desenvolverem uma relação avaliativa com suas práticas.

evidências necessárias à sua gestão, em seu entendimento sobre os diferentes modos possíveis de produzi-las e em sua capacidade de compreender como podem ser utilizadas. Por sua vez, a implementadora considera fundamental, por aqueles que atuam na ponta, a apropriação da avaliação e do monitoramento como meio de aprendizagem e modo de pensar a própria prática visando aprimorá-la.

Observa-se, portanto, que a cultura de avaliação é apresentada pelos diferentes atores de maneira intrinsecamente relacionada à existência de mentalidades avaliativas, seja no investidor, no gestor ou no implementador, cada qual com sua peculiaridade. Nesse sentido, o primeiro passo para desenvolver uma cultura de avaliação no investimento social privado é reconhecer esta diversidade. Além da diversidade entre organizações, cada qual com sua estrutura e campos de atuação, que refletem em necessidades, possibilidades e limites avaliativos múltiplos, os diferentes atores de uma iniciativa encontram sentidos distintos na avaliação. A cultura avaliativa, portanto, é composta por essa multiplicidade de mentalidades, na qual as práticas avaliativas podem ser diversas em função das necessidades e realidades de cada um dos atores envolvidos.

Uma vez reconhecendo esta diversidade e sua importância, até que ponto uma lógica avaliativa, de uma dada categoria de atores, não acaba sendo imposta à outra? Por exemplo, seriam indicadores financeiros necessariamente mais importantes do que indicadores educacionais, ou vice-versa? Ou teriam tais indicadores finalidades distintas dadas as decisões que devem informar, não sendo *a priori* hierarquizáveis? Até que ponto, no contexto das relações que se estabelecem no investimento social privado, há o efetivo reconhecimento de que cada prática avaliativa tem a sua função e finalidade? O reconhecimento do valor dessa diversidade no desenvolvimento de uma cultura de avaliação favorece o estímulo à força reflexiva dos diferentes subsistemas que compõe o investimento social privado, postos em frutífero diálogo, a partir do qual as iniciativas sociais tendem, sem dúvida, a se beneficiar.

Uma cultura de avaliação pode ser composta por diferentes maneiras avaliativas de pensar a iniciativa, cada ator com sua perspectiva, tendo em vista seus diferentes papéis e necessidades.

Um passo importante para desenvolver uma cultura de avaliação é reconhecer a pluralidade de formas de pensar e de práticas avaliativas existentes, tanto entre organizações sociais, quanto entre os diferentes atores de uma mesma iniciativa.

* Algumas dicas sobre cultura avaliativa

1

* Para aprimorar uma cultura de avaliação no contexto organizacional é importante entender e analisar o nível de desenvolvimento em que esta cultura se encontra e delinear aonde se pretende chegar.

Segundo Patrícia Lacerda, gerente do Instituto C&A, cada organização tem um apetite, uma estruturação e um nível de institucionalização dos processos de avaliação. Vários elementos podem informar qual a importância do debate da avaliação para uma organização e o grau de consolidação dessa cultura: existência de políticas de avaliação, equipe interna específica ou com conhecimento na área, orçamento garantido para avaliação, prática de avaliação institucional, etc. Diferentes organizações possuem distintas compreensões, finalidades e usos possíveis para a avaliação e monitoramento. Nesse sentido, ter clareza da finalidade e do uso estratégico da avaliação no contexto organizacional específico em que a avaliação deve se instalar como cultura poderá ajudar a delinear os caminhos para construí-la de maneira efetiva.

7 RECHENBERG, Ligia. A construção da capacidade avaliativa do Instituto Sou da Paz. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012

2

* Desenvolver práticas avaliativas, partilhar experiências, falar sobre avaliação, utilizar os dados, divulgar e fazer circular informações obtidas pelo processo avaliativo interna e externamente à organização, contribui para a criação e desenvolvimento de uma cultura de avaliação na organização e no campo social.

8 O artigo ora citado relata a experiência da Fundação Roberto Marinho na tessitura de uma cultura de avaliação. Nesta, construiu processos avaliativos que não apenas aprimoram sua atuação social, mas que permitem a prestação de contas com base em critérios e evidências. Os autores descrevem os princípios que orientam esse trabalho e explicitam os desafios encontrados para a realização

Com o objetivo de desenvolver uma cultura de avaliação, a Fundação Roberto Marinho⁸, tal como relatado em artigo sobre o tema, promoveu regularmente debates sobre avaliação. Envolvendo profissionais das diferentes áreas gestoras de projetos, realizou debates que tanto traziam especialistas para apresentar estudos e avaliações relacionadas ao campo de atuação da fundação, quanto tomou suas próprias avaliações como objeto de reflexão coletiva. Além disso, fomentou a participação de seus profissionais em congressos nacionais e internacionais

de avaliações relevantes. PINTO, Mônica Dias; SOARES, Rosalina Maria; SILVA, Geraldine de Araújo; CHIANCA, Thomaz. A experiência da Fundação Roberto Marinho na construção de uma cultura de avaliação. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

9 Para saber mais: <http://www.candafoundation.org/impact/our-impact/>

sobre a temática da avaliação, permitindo-lhes aprendizados e trocas de experiências com outras instituições, avaliadores e implementadores de projetos sociais.

3

* Incorporar a ideia de aprendizagem à área de avaliação e monitoramento no contexto organizacional favorece a compreensão e utilização dessas práticas como meios efetivos de aprendizado.

A C&A Foundation, tal como ressalta Patrícia Lacerda, tem uma área de avaliação e monitoramento que inclui nominalmente e conceitualmente a ideia de aprendizagem, explicitando a vinculação intrínseca entre os três. A fundação busca, assim, apresentar os resultados obtidos explicitando os principais aprendizados decorrentes dos processos avaliativos⁹.

4

* Investir na formação técnica sobre avaliação e monitoramento da equipe implementadora amplia a compreensão de sua importância e potencializa sua apropriação e uso.

É importante, segundo Marcia Florêncio, investir em formação da equipe de gestão e implementação para que possam se apropriar do conhecimento sobre avaliação e monitoramento. Organizações de grande porte conseguem ter equipe interna qualificada para avaliação e monitoramento, mas as médias e pequenas carecem de pessoal qualificado para tanto. Nesse sentido, seria importante investir na formação técnica desses grupos para que possam potencializar suas ações, seja no nível da gestão ou da implementação.

5

* Buscar construir meios contínuos de sistematização de informações e dados sobre o projeto ou programa potencializa a capacidade avaliativa.

10 RECHENBERG, Ligia. A construção da capacidade avaliativa do Instituto Sou da Paz. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

Segundo Simone Coelho, para qualificar a avaliação é fundamental que haja permanente registro de dados dos projetos ou programas. Com dados sistematizados, cabe a uma avaliação externa se concentrar em gerar evidências de resultados e em análises aprofundadas, evitando o longo e caro garimpo de dados. Em sentido semelhante, Daniel Brandão considera fundamental haver registros de dados prévio à avaliação, pois, um bom sistema de monitoramento instaurado permite à avaliação externa avançar com menores custos, potencializando sua contribuição ao aprimoramento da intervenção.

6

Segundo experiência do Instituto Sou da Paz, descrita em artigo¹⁰, a prática de sistematização da experiência contribuiu para a construção da capacidade avaliativa do instituto. Nesse percurso, a ênfase inicial na sistematização da experiência colaborou não apenas para a reflexão sobre a prática nos projetos, mas como meio de registro sobre o quê, por quê e como estavam atuando, explicitando-se os desafios enfrentados e os aprendizados obtidos. Os efeitos dessa prática de sistematização jogou luz à importância da avaliação, definindo-se que a área até então responsável pela sistematização teria que se apropriar da temática da avaliação, passando a ter também como atribuição dar suporte aos projetos para que pudessem realizar avaliações.

* *Formar uma área específica e dedicada à avaliação, com equipe interna qualificada é um caminho possível para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação, fundamentalmente nas grandes organizações.*

O Instituto Votorantim, tal como relata Cloves Carvalho, criou uma área específica voltada à melhoria contínua dos projetos, com o objetivo de ajudar a monitorar as ações e os resultados de maneira a contribuir com sua gestão.

A Fundação Roberto Marinho, segundo artigo¹¹, criou há mais de dez anos o Núcleo de Pesquisa e Avaliação voltado para o planejamento, coordenação e acompanhamento de pesquisas e avaliações, com o objetivo contribuir para o aprimoramento dos processos e estratégias dos projetos, além de subsidiar conclusões sobre o mérito e relevância. No entanto, a experiência demonstrou ser essencial a soma de *expertises* interna e externas, evidenciando o potencial e o caráter complementar das avaliações internas e das avaliações externas.

* *Construir instrumentos simples e padronizados para acompanhamento das ações e resultados pode contribuir para o alinhamento interno, subsidiando melhorias contínuas na gestão e mantendo o olhar avaliativo a postos.*

O Instituto Votorantim, além de ter criado uma área específica de acompanhamento dos projetos, investiu em tecnologia e sistema da informação para criar um *report* único dos projetos, denominado *one page report*. Cada um dos projetos de investimento social privado do Grupo Votorantim apresenta esse *report*, com linguagem única, desde o acionista até o gestor local, permitindo a todos acompanharem o desenvolvimento dos projetos.

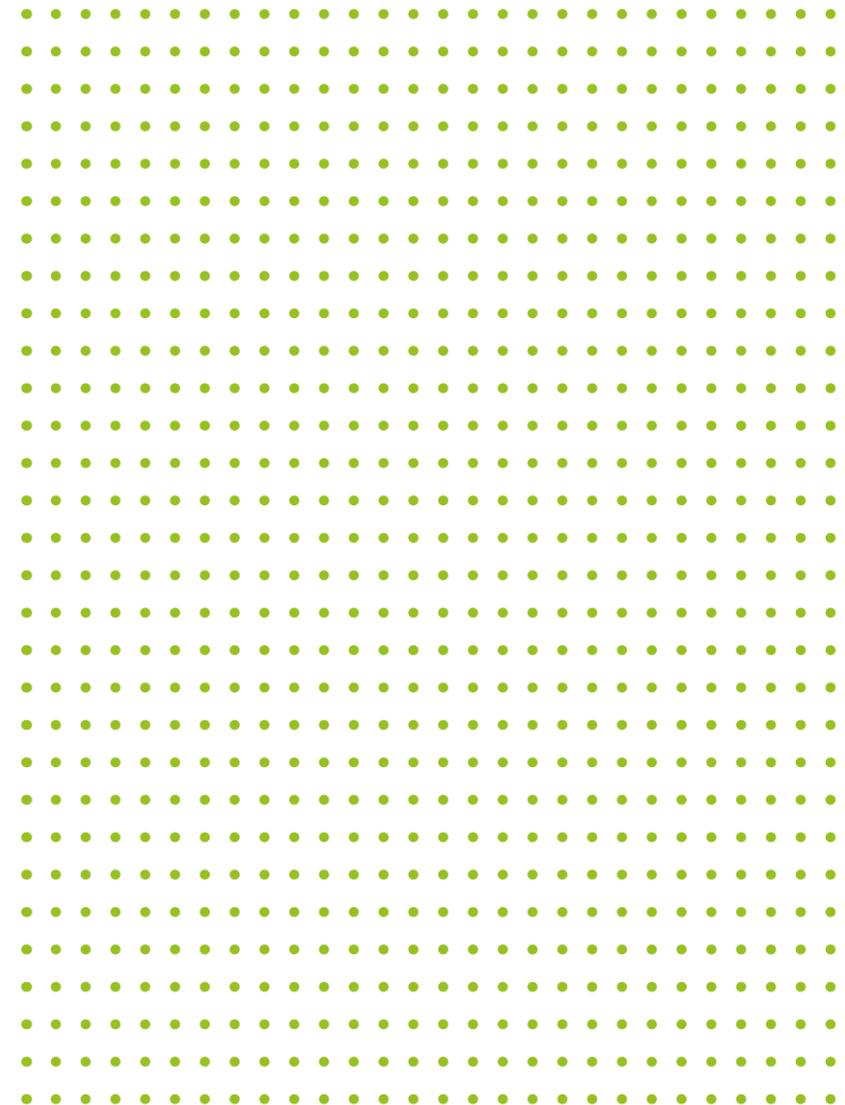
11 PINTO, Mônica Dias; SOARES, Rosalina Maria; SILVA, Geraldine de Araújo; CHIANCA, Thomaz. A experiência da Fundação Roberto Marinho na construção de uma cultura de avaliação. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

7

8

* *A realização e o acompanhamento das avaliações pelas equipes gestoras dos projetos resulta na apropriação de conhecimentos e competências sobre gestão e técnica em avaliação, garantindo tanto a utilidade dos resultados quanto o desenvolvimento da capacidade avaliativa da equipe.*

A Fundação Itaú Social, em artigo sobre sua experiência com o Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais, destaca o papel dos processos de avaliação, com envolvimento dos diferentes atores, na construção da capacidade avaliativa e no fomento à cultura avaliativa em nível organizacional. A fundação busca construir matrizes de resultados para todos seus programas, procurando articular avaliações econométricas com avaliações qualitativas de maneira a responder perguntas da própria fundação e de seus principais stakeholders.



Definir a finalidade da avaliação

A clareza sobre a finalidade de uma avaliação é importante condição para que o processo avaliativo se desenvolva de maneira frutífera. Ao discernir entre o que seria uma avaliação relevante de uma irrelevante, Jane Davidson, em artigo sobre o tema¹² considera que neste último caso a avaliação tende a iniciar a coleta de dados sem haver clara definição a *quem e para o quê* a mesma servirá. Ou seja, uma avaliação que não tenha bem definido o seu propósito está já sujeita ao engavetamento. Para a autora, numa avaliação é preciso perguntar *quem* precisa de *qual* informação, com qual *propósito*, até *quando* e com que *nível de precisão*. Antes de iniciar a avaliação, portanto, é fundamental ter clareza sobre as decisões mais importantes e necessárias a serem tomadas, para daí sim refletir sobre como a avaliação pode contribuir para informá-las.

• A avaliação pode servir a diferentes finalidades

Tendo a organização dado o passo primordial que desloca o entendimento da avaliação como meio de prestação de contas para fonte de aprendizagem, aprimoramento das práticas sociais e subsídios para a tomada de decisões, cabe compreender quais as finalidades em jogo. Um olhar cuidadoso para a demanda por avaliação pode evidenciar a dimensão multifacetada de suas finalidades no contexto das iniciativas do investimento social privado, algumas mais explícitas e conscientes do que outras.

Subsídio ao planejamento estratégico

Cada um dos atores entende uma dimensão específica da finalidade da avaliação, tendo em vista suas necessidades práticas e a natureza das decisões que a avaliação pretende informar e subsidiar. O gestor de investimento social privado, Cloves Carvalho, enfatiza o caráter estratégico da avaliação dos projetos e programas sociais tendo em vista seu sentido no contexto mais amplo do planejamento estratégico da organização. Segundo seu relato, a partir dos resultados de uma primeira avaliação realizada sobre os projetos então empreendidos pelo Instituto Votorantim até 2012, tornou-se imperativo repensar a atuação da organização.

A clareza sobre a finalidade de uma avaliação é importante condição para que seu processo se desenvolva de maneira potente.

A análise de uma demanda por avaliação pode evidenciar expectativas distintas em relação à sua finalidade, algumas mais explícitas e conscientes do que outras.

A avaliação pode ter uma função fundamentalmente estratégica: como parte de um ciclo, a avaliação é alimentada pelo planejamento, que a orienta, ao mesmo tempo em que o subsidia, oferecendo informações e evidências para repensar e replanear a iniciativa, seus objetivos, estratégias e ações.

¹² Jane Davidson aborda aspectos que tornam uma avaliação relevante ou irrelevante, destacando e discutindo os elementos que podem potencializar o valor da avaliação tanto em termos estratégicos quanto tático-operacionais. DAVIDSON, Jane. Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

A avaliação realizada explicitou a necessidade de definir prioridades, delinear objetivos com maior clareza e contorno, levando o instituto a planejar com maior consciência o legado a ser construído. Nesse sentido, portanto, a avaliação concedeu subsídios para reelaboração das estratégias dos projetos no sentido de qualificá-los e alinhá-los à estratégia da empresa.

Na compreensão do gestor, o primeiro desafio a ser enfrentado, portanto, antes de avaliar, é ter claro e bem construído um plano estratégico organizacional, dentro do qual o projeto ou programa encontra seu sentido. O planejamento irá definir o que se pretende com a atuação, colocando-a em perspectiva no todo organizacional, orientando a pergunta a ser feita pela avaliação, circunscrevendo as informações que devem ser geradas para o aprimoramento da ação e da estratégia.

Por sua vez, a avaliação alimenta o planejamento, permitindo-lhe uma revisita subsidiada com informações e evidências, possibilitando um repensar dos projetos, reorientando a avaliação e assim sucessivamente. Ou seja, a finalidade da avaliação, segundo o gestor Cloves Carvalho, está relacionada de maneira cíclica ao planejamento. Além de ajudar a melhorar a atuação, é meio de registro de uma história, contribuindo para consolidar o legado da organização para a sociedade, podendo servir de exemplo para outras iniciativas.

Produção de evidências para a tomada de decisões

Do ponto de vista da gestora Mirela de Carvalho, a finalidade da avaliação se volta para a geração de evidências adequadas que embasem decisões voltadas ao aprimoramento da intervenção. Mirela de Carvalho explicita a existência de diferentes tipos possíveis de evidências e distintas circunstâncias de utilização dessas na tomada de decisões, demandando que os gestores tenham consciência do que necessitam como evidência para o aprimoramento da intervenção. Por exemplo, pode-se ter a necessidade de monitorar resultados não-causais ao longo do tempo ou monitorar ações avaliando sua execução em termos de grau, qualidade e eficácia. Pode-se ter a necessidade de definir planos de ação, valendo-se de evidências para priorizar ações ou ainda, ter a necessidade de produzir evidências que demonstrem o impacto da intervenção, enfatizando-se a relação de causalidade.

Cada circunstância de tomada de decisões implica na necessidade de num tipo diferente de evidência e de distintos meios para gerá-las. Nesse sentido, Mirela de Carvalho ressalta, por exemplo, que evidência de impacto não é a única válida, nem necessariamente aquela mais científica. Existem outras evidências

No contexto da gestão, a finalidade da avaliação se se direciona à geração de evidências adequadas e ajustadas às necessidades, de maneira a embasar decisões voltadas ao aprimoramento da intervenção.

que podem contribuir para a melhoria da intervenção, cabendo ao gestor ter consciência e clareza de como produzi-las e utilizá-las tendo em vista seu potencial para a melhoria do programa.

Fonte de aprendizado para a prática cotidiana

Se o investidor compreende a avaliação como subsídio para pensar e repensar o plano estratégico organizacional, estando sua finalidade ancorada em seu sentido estratégico, a gestora pensa a avaliação como meio de gerar evidências para a tomada de decisão voltada ao aprimoramento da intervenção. Na perspectiva do implementador, por sua vez, a finalidade da avaliação mais marcante está no aprendizado e na possibilidade de aprimoramento da prática cotidiana. Para que esse aprendizado se efetive, no entanto, algumas condições precisam ser criadas para que a avaliação seja apropriada como processo pela ponta e frua de sentido.

Para Marcia Florêncio, parceira de implementação, quando a avaliação lhes chega, por meio do gestor, sem finalidade clara, acaba envolta em dúvidas e carregada com o sentido e o peso de uma fiscalização, cegando a possibilidade de aprendizagem sobre aquilo que se está fazendo. A clareza da intenção do gestor com a avaliação, a consideração dos combinados iniciais do projeto, o respeito à identidade organizacional dos parceiros de implementação e o envolvimento do implementador no processo de avaliação podem evitar que, ao final, tenha-se uma avaliação perdida em sua finalidade de produzir aprendizados. Como defende Marcia Florêncio, sem a garantia dessas condições no processo avaliativo, há grandes chances de ser gerado um relatório de avaliação descolado da realidade da prática e que pouco acrescenta àqueles que realizam o projeto. Vale lembrar que são essas pessoas que efetivamente possuem a oportunidade de aprimorar o projeto na prática cotidiana. Quando experimentada e compartilhada por meio do diálogo, uma avaliação encontra potencial de promover aprendizagem e aprimorar a intervenção.

Do ponto de vista dos avaliadores, estas três finalidades fazem-se presentes no processo avaliativo: tomada de decisão estratégica, tomada de decisão para o aprimoramento da ação e aprendizagem. Para Simone Coelho, avaliadora do IDECA, a avaliação deve ser um processo de aprendizagem no qual a explicitação dos sucessos e insucessos tornam-se um meio importante de repensar o projeto ou o programa, podendo reverter esse conhecimento para o planejamento.

Na perspectiva do implementador, a finalidade mais marcante da avaliação está no aprendizado e na possibilidade de aprimoramento da prática cotidiana.

A clareza da intenção do gestor com a avaliação, a consideração dos combinados iniciais do projeto, o respeito à identidade organizacional dos parceiros de implementação e o envolvimento do implementador no processo de avaliação podem evitar que, ao final, tenha-se uma avaliação perdida em sua finalidade de produzir aprendizados.

• Deve-se ter clara qual das finalidades irá servir

Tal como ressalta Daniel Brandão, avaliador da Move, é importante lembrar que as avaliações não são a panaceia para todos os problemas organizacionais. Processos avaliativos podem contribuir para múltiplos campos da gestão, mas muitas são as expectativas sobre eles, sendo algumas mais conscientes do que outras. Isso torna importante analisá-las, ter em mente seus limites e ter clareza da finalidade da avaliação em dado contexto organizacional e em dado projeto ou programa.

Em sentido semelhante, ao contrário do que sustenta o mito, nem tudo precisa ser avaliado, mas apenas o que é estratégico para a organização, sendo fundamental ao gestor ter clareza da finalidade ao avaliar. Daniel Brandão considera a avaliação um dispositivo potente a ser utilizado de maneira conscienciosa e estratégica para a tomada de decisões significativas, uma vez que disputa recursos financeiros e humanos na organização. O avaliador enfatiza, assim, o caráter estratégico da avaliação em contexto organizacional.

Considera também que se uma avaliação se transforma em produto burocrático a ser entregue pelo gestor ela se esvazia de sentido, sendo fundamental à gestão ter essa consciência estratégica e ver na avaliação sua aliada para alcançar os objetivos. Ou seja, qual o sentido da avaliação, para quê ela pretende servir, para quem vai informar, qual o uso que será feito da informação? A clareza na resposta a essas perguntas, muitas vezes respondidas no plural, irá delinear o foco, o desenho avaliativo e a linguagem. Equipes tem questões técnicas, gestores tem questões de gestão, conselhos têm questões econômicas e estratégicas: quais delas serão respondidas, quais são estratégicas, quais são prioritárias dadas as condições e necessidades da iniciativa social?

Para Patrícia Lacerda, os maiores motivos de tristeza nas práticas de avaliação é quando são engavetadas e seus achados são rejeitados. Nesse sentido, deve-se pensar sempre no seu uso consequente. A primeira consequência é o aprendizado, é a incorporação dos achados no fazer das equipes, absorvendo e reforçando não apenas o que deu certo, mas principalmente, repensando o que não deu certo. Outra consequência pensada por Patrícia Lacerda é o papel que a avaliação exerce como meio de repactuação, tendo o momento da devolutiva um significativo valor. Por fim, uma possibilidade que a avaliação oferece, a depender de como foi realizada, é tomar decisões tão próximas quanto possível de quem vive o problema. Quem vivencia em seu dia-a-dia a iniciativa tem as melhores condições

Em meio às diversas expectativas e necessidades depositadas em um processo avaliativo, é importante analisá-las, ter em mente seus limites e ter clareza da finalidade da avaliação em dado contexto organizacional e em dado projeto ou programa.

Nem tudo precisa ser avaliado, mas apenas o que é estratégico e necessário, sendo a avaliação um dispositivo potente a ser utilizado de maneira conscienciosa para a tomada de decisões significativas.

A avaliação pode gerar aprendizados, favorecer repactuações e alinhamentos, além de gerar informações para tomadas de decisão, seja no nível estratégico organizacional, da gestão programática ou da realidade cotidiana de quem faz o projeto. A finalidade foco que orientará o processo avaliativo deve estar bem definida e pactuada entre os atores.

de implementar as soluções e, portanto, deve ter consciência das informações para mudar e aprimorar sua forma de agir.

Observa-se, pois, o caráter multifacetado das finalidades da avaliação, o que torna imperativo e desafiador construir clareza sobre esse conjunto possível de objetivos avaliativos num mesmo projeto, programa ou organização. A finalidade evidente da avaliação é gerar informações para a tomada de decisões, seja no nível estratégico organizacional, da gestão programática, da implementação e da realidade cotidiana de quem faz o projeto e de quem o vivencia em seu sentido mais vivo. Entender, definir e priorizar ou compor os diversos interesses e finalidades que orientam uma prática avaliativa é uma tarefa de grande relevância.

* Algumas dicas sobre finalidades das avaliações

1

* Para além dos elementos bem conhecidos por quem avaliar, o quem avaliar, para quem e a quem servirá a avaliação, uma boa análise da demanda por avaliação poderá contribuir para o entendimento de suas finalidades e definição de seu escopo.

Patrícia Lacerda, gerente do Instituto C&A, detalha as diversas perguntas que podem caracterizar uma demanda por avaliação. O que essas pessoas de fato querem e quais os interesses envolvidos nessa avaliação? Qual a compreensão que se tem sobre a avaliação? Qual o grau de institucionalização de processos avaliativos na organização? Existe orçamento e tempo disponíveis, em que medida? Quem está a demandar a avaliação? Quem irá pagá-la? Quem irá produzi-la e quem sofrerá suas consequências? Quem de fato estará envolvido nas decisões? Quem utilizará os achados, para quem, como e quando? A finalidade da avaliação supõe, portanto, um contexto que a circunscreve e delimita.

2

* Para bem compreender a finalidade da avaliação é importante ter clareza das decisões que precisam ser tomadas e que precisam estar bem informadas.

A partir de sua experiência, Jane Davidson, ao discutir em artigo sobre avaliações estratégicas¹³, considera que a avaliação pode ajudar a informar os seguintes tipos de ações e /ou decisões: 1. Decisões estratégicas sobre quais programas ampliar, reduzir, investir mais ou desativar; 2. Aperfeiçoamento de programas ou a maneira como eles estão sendo implementados; 3. Orientação

13 DAVIDSON, Jane. Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

do desenho, conceituação ou desenvolvimento de novos programas ou abordagens; 4. Aumento da capacidade dentro da organização ou da comunidade em estratégias baseadas em resultados, desenho de programas, monitoramento e/ou avaliação.

3

* Alguns elementos chave podem ser considerados para potencializar a relevância e o alcance das finalidades de uma avaliação.

Segundo Jane Davidson, no mesmo artigo sobre o tema, uma avaliação relevante é pertinente, intrinsecamente relacionada aos resultados que se quer obter; aponta o que realmente importa, sem se perder em trivialidade; é útil tanto no nível prático quanto estratégico; esclarece ideias e influencia decisões; gera formulações que ajudam a decidir ações. Por sua vez, para tornar uma avaliação efetivamente relevante considera fundamental garantir: (a) um propósito claro para a avaliação; (b) uma estratégia que envolva as pessoas certas; (c) perguntas importantes e abrangentes para nortear todo o processo; (d) respostas claras para as perguntas, sustentadas por uma combinação de evidências consistentes; (e) relatório sucinto e direto; (f) respostas e ideias que levam à ação.

4

* Se toda formulação estratégica é um exercício de decisão, a avaliação entendida como dispositivo capaz de produzir juízos de valor, crítica e posicionamento pode orientar boas decisões estratégicas. Alguns são os atributos das avaliações capazes de influenciar estratégias.

15 Neste texto aqui citado, os autores tratam da relação entre avaliação e estratégia, problematizando a relação entre uma e outra no contexto organizacional. Com foco na relevância e no mérito da avaliação para produzir avaliações estratégicas, definem os critérios básicos para definir a relevância de uma iniciativa e discutem cada um dos atributos das avaliações capazes de influenciar estratégias. SILVA, Rogério; BRANDÃO, Daniel. A potência das avaliações para definir estratégias organizacionais. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015. p.57.

O planejamento, segundo artigo de Rogério Silva e Daniel Brandão¹⁵, é o dispositivo chave para se analisar necessidades, direitos, ofertas, num forte exercício de responsabilização, escolhas e compromissos. “Contudo, se um processo de planejamento prepara a mudança e a põe no mundo, são as avaliações os dispositivos que apoiarão um plano a se desenvolver, mantendo um olhar zeloso para necessidade e oferta, promessas, entregas, expectativas, resultados”. Para que a avaliação encontre seu sentido estratégico, alguns devem ser, segundo os autores, seus atributos: 1) apresentem julgamentos consistentes que combinem relevância e mérito da iniciativa; 2) tenham critérios de julgamento transparentes e claros; 3) favoreçam o alinhamento ético, político e metodológico entre os atores envolvidos; 4) sejam capazes de explicitar a teoria de mudança de uma iniciativa; 5) demonstrem o impacto de uma iniciativa de forma a contribuir para sua revisão estratégica; 6) dialoguem com as perguntas, hipóteses e expectativas dos atores envolvidos; 7) favoreçam processos de aprendizagem para todos os atores envolvidos; 8) enriqueçam o debate público sobre a temática da iniciativa.

Construir perguntas relevantes

A centralidade das perguntas avaliativas é ressaltada entre os oradores e a qualidade de sua construção é considerada condição para o desenrolar de uma avaliação relevante. Sem a clara definição sobre o que é de fato importante, sobre o que é necessário entender sobre o que está sendo avaliado, muitas avaliações acabam por se perder em detalhes que as tornam irrelevantes. Quando a preocupação maior está no que vai ser mensurado ao invés do que é necessário saber, não se alcança respostas de fato úteis¹⁶. Como, então, qualificar as perguntas-chave da avaliação? Qual a melhor metodologia para elaborá-las?

Sem a clara definição sobre o que é de fato importante e sobre o que é necessário entender sobre o que está sendo avaliado, muitas avaliações acabam por se perder em detalhes que as tornam irrelevantes.

- **É uma oportunidade de alinhamento**

A importância e centralidade da qualificação da pergunta para o processo avaliativo é evidenciada por Cloves Carvalho, gestor do Instituto Votorantim. Para que essa pergunta seja qualificada o gestor enfatiza dois elementos a serem considerados em sua construção, são eles o alinhamento da pergunta com o planejamento e o envolvimento de diferentes atores no processo. O gestor ressaltava, no entanto, que a combinação da pergunta de avaliação ao planejamento não é tarefa evidente. Diferentemente da realidade empresarial na qual é claro o objetivo do investimento no negócio, no contexto do investimento social privado nem sempre o objetivo da ação está devidamente evidenciado e pactuado. Nesse sentido, mais do que com as respostas que se vai obter, a preocupação deve estar na definição e clareza sobre os objetivos da iniciativa, ainda na etapa do planejamento, qualificando a pergunta de avaliação. Fazer a pergunta bem feita é ponto fundamental.

Para que a pergunta avaliativa seja qualificada é essencial que sua construção esteja alinhada aos objetivos da iniciativa, que nem sempre estão devidamente evidenciados e pactuados.

Além de alinhar a pergunta ao planejamento, Cloves Carvalho considera essencial combinar as expectativas daqueles que estão na ponta àquelas do investidor, alinhando a pergunta avaliativa com os diferentes atores envolvidos na intervenção, considerando-se suas diferentes dimensões. Tal envolvimento dos diferentes atores nessa construção possibilita a obtenção de múltiplas respostas e perspectivas sobre a iniciativa, ampliando a compreensão sobre o que está sendo gerado na

O envolvimento dos diferentes atores na construção da pergunta favorece o alinhamento de expectativas, possibilita a obtenção de múltiplas respostas e perspectivas sobre a iniciativa, ampliando a compreensão sobre o que está sendo gerado, além de potencializar a qualidade e o uso das informações obtidas com a avaliação.

¹⁶ Jane Davidson, citando John Turkey, um estatístico, afirma que “é muito melhor ter uma resposta aproximada para a pergunta certa – que muitas vezes é vaga -, do que uma resposta precisa para uma pergunta errada – que pode sempre ser feita de forma precisa” p. 21. DAVIDSON, Jane. Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

comunidade, potencializando a qualidade e o uso das informações obtidas com a avaliação, tendo em vista a melhoria contínua da intervenção.

A compreensão de Cloves Carvalho sobre a importância do alinhamento entre as partes e do envolvimento dos diferentes atores para a qualificação das perguntas ressoa na compreensão de Marcia Florêncio, parceira de implementação, sobre essa temática. Ela enfatiza a relevância de alinhar investidores, gestores e profissionais da ponta no momento anterior à avaliação, com delimitações claras em relação aos papéis e funções de cada qual no processo avaliativo, pactuando sobre as perguntas de avaliação que se pretende responder. Em sentido semelhante, Mirela de Carvalho, no papel de gerente, ressalta a importância de envolver a ponta na construção das perguntas chave, tendo em vista seu conhecimento prático e sua experiência direta na intervenção. Para ela, o conhecimento prático de quem está na ponta normalmente reside em zonas invisíveis para o gestor, e por isso deve ser considerado e valorizado. As perguntas que os implementadores possuem sobre sua atuação devem ser alçadas ao âmbito da gestão e fazer parte dos processos avaliativos.

- **A clareza da pergunta é determinante para uma avaliação potente**

A clareza na pergunta de avaliação por parte do gestor é outro aspecto determinante no processo avaliativo. Segundo Mirela de Carvalho, muitas vezes os avaliadores externos aportam agendas que não são aquelas dos gestores, o que torna fundamental a clareza do gestor em relação à pergunta. Uma vez clara a pergunta, a produção de conhecimento e seus variados caminhos podem ser colocados a serviço de respondê-las, sendo útil ao gestor ter um conhecimento mínimo sobre os caminhos possíveis para responder a essas perguntas e gerar evidências necessárias à sua gestão.

Mirela de Carvalho sugere, a partir do conceito de pesquisa translacional¹⁷, a articulação de um mapa de perguntas combinadas, com olhares e contribuições de diversas áreas da ciência. Nesse sentido, as perguntas poderiam ser organizadas de

17 Pesquisa Translacional é utilizada pelo Instituto Unibanco como modelo para geração de evidências válidas para a tomada de decisão. A partir deste, busca-se articular conceitos fundamentais com a utilidade prática do conhecimento, construindo assim conhecimentos e elaborando soluções aplicadas. Os princípios do Think Tank Translacional do Instituto Unibanco são: 1. Valorizar igualmente o conhecimento prático e científico; 2. Estudar a implementação para capturar conhecimento prático dos gestores; 3. Formular com clareza perguntas para os avaliadores; 4. Organizar as perguntas e reunir diferentes epistemologias e métodos.

É relevante alinhar investidores, gestores e profissionais da ponta no momento anterior à avaliação, com delimitações claras em relação aos papéis e funções de cada qual no processo avaliativo, pactuando sobre as perguntas de avaliação que se pretende responder.

Uma vez clara a pergunta, a produção de conhecimento e seus variados caminhos podem ser colocados a serviço de respondê-las.

Para diferentes perguntas, existem diferentes meios de obter as respostas e tudo depende da pergunta que foi feita, o caminho de investigação será por ela orientado.

maneira a reunir diferentes formas de conhecimento, compreendendo-se a possibilidade de envolver diversas áreas da ciência para respondê-las, sem priorização prévia de uma em detrimento de outra. Mirela de Carvalho enfatiza a importância de somar as diversas epistemologias e métricas, navegando-se em todas as esferas da produção de evidências para conseguir responder o máximo de perguntas que se tem sobre a iniciativa, de maneira a aprimorá-la. Pondera que para diferentes perguntas, existem diferentes meios de obter as respostas e diferentes formas de conhecimento - práticos, conceituais, organizadoras de saberes e utilitários: tudo depende da pergunta que foi feita, o caminho de investigação será por ela orientado.

O foco da avaliação

Também enfatizando a necessidade de clareza da pergunta, Daniel Brandão, avaliador da Move, defende a ideia de que o gestor precisa se preocupar prioritariamente com o foco da avaliação, ou seja, com a pergunta avaliativa e com o que será avaliado. A conversa sobre avaliação deve se iniciar, portanto, acerca da questão central a ser respondida, devendo estar aí depositada a principal preocupação do gestor. Os demais elementos do processo avaliativo, como o tipo de avaliação, a abordagem metodológica, o conjunto de indicadores, devem ser consideradas posteriores, sendo consequências desse primeiro delineamento do foco avaliativo.

A preocupação antecipada do gestor com metodologias - com meios mais ou menos válidos de medir impacto, por exemplo - acaba por encobrir, segundo Daniel Brandão, o eixo central da avaliação que é a clareza de sua pergunta orientadora, sendo toda a definição dos demais elementos do processo consequência disso. Cabe ao avaliador apoiar o gestor na construção dessa clareza, caso não exista, e facilitar alinhamentos entre as partes envolvidas. Para Patrícia Lacerda, essa parceria com o avaliador pode ser muito fértil pois, muito se aprende quando os avaliadores deslocam os gestores do que eles acham que *querem* saber, para o que de fato *precisam* saber. Uma vez delineado o foco, o gestor e o avaliador, em diálogo, podem tomar as melhores decisões em relação aos caminhos possíveis. Daniel Brandão enfatiza que não deve caber ao gestor a responsabilidade de definir, previamente, o *como* será avaliado, mas sim, o *quê* deve ser avaliado.

- **A avaliação deve estar conectada com a anatomia real do projeto**

Para Simone Coelho, avaliadora do IDECA, este momento inicial de delinear a pergunta é fundamental e caracteriza o momento anterior à avaliação, sendo papel da avaliadora não apenas

A principal preocupação do gestor deve ser a definição do foco da avaliação e da pergunta central a ser respondida, o desenho da avaliação é consequência desse delineamento.

Cabe ao avaliador apoiar o gestor na construção da clareza sobre o foco da avaliação, caso não exista, e facilitar alinhamentos entre as partes envolvidas: ele deve ajudar o gestor a se deslocar do que acha que deve saber para o que de fato precisa saber.

A construção das perguntas avaliativas envolve o desvendar da anatomia do projeto, buscando-se entender com clareza seu objetivo, metas, estratégias, atividades e resultados esperados, capturando sua lógica de ação.

apoiar esse processo mas buscar entender o projeto para melhor adequar a avaliação à sua realidade prática, devendo-se construir uma avaliação o mais colada possível no fazer do projeto. Nesse sentido, ao contrário de impor seus conceitos e metodologias sobre a avaliação, cabe à avaliadora trabalhar na tessitura da anatomia do projeto, buscando entender com clareza seu objetivo, metas, estratégias, atividades e resultados esperados, capturando sua lógica de ação. Nesse processo de construção de uma compreensão sobre o projeto, frequentemente a avaliadora acaba favorecendo o alinhamento entre os diversos envolvidos.

No decorrer da execução, os projetos acabam sendo redesenhados, sofrem transformações, deixando muitas vezes para trás seu desenho inicial, multiplicando-se as ideias e compreensões sobre a iniciativa e sobre aonde se quer com ela chegar. No momento de avaliar, portanto, nem sempre esses elementos estão claros, alinhados e pactuados entre os diferentes atores, cabendo à avaliadora o papel de mediar as compreensões sobre o projeto e as perguntas que precisam ser respondidas. Em sua compreensão, esse momento inicial de entendimento do projeto e alinhamento entre as partes é crucial para a avaliação, evitando equívocos no delineamento do caminho avaliativo e potencializando o sentido da avaliação.

Uma vez alinhados em torno da lógica do projeto, viabiliza-se a construção de uma matriz de avaliação¹⁸ na qual os passos seguintes à definição das perguntas avaliativas são traçados. Na elaboração e definição dessa matriz avaliativa, segundo Simone Coelho, é importante a organização ter noção e clareza dos vários tipos de avaliação e das diversas metodologias existentes, buscando entender o que pode ser mais adequado ou não para aquele contexto, sendo este um momento importante de tomada de decisões sobre o processo avaliativo. O papel da avaliadora, portanto, é aportar esses conceitos e metodologias para o debate, facilitando a construção de uma matriz de avaliação clara e ajustada à realidade do projeto e dos recursos existentes.

O alinhamento interno sobre o programa é também considerado por Daniel Brandão como fundamental e ponto de partida para a avaliação. Relata a existência de muitos projetos ou programas que operam por *default*, nos quais o sentido e os resultados esperados não estão claros, carecendo de alinhamento. Um

18 Uma matriz de avaliação é um dispositivo estratégico que ordena a lógica da iniciativa e orienta a avaliação, podendo ser organizada de diferentes maneiras. De uma maneira geral, envolve perguntas avaliativas, públicos-alvo, estratégias, resultados esperados, indicadores com seus descritores e fontes/formas de coleta de informações.

No decorrer da execução, os projetos acabam sendo redesenhados, sofrem transformações, deixando muitas vezes para trás seu desenho inicial, multiplicando-se as ideias e compreensões sobre a iniciativa e sobre aonde se quer com ela chegar. A construção da pergunta é um momento valioso para alinhar e ajustar a avaliação à realidade prática da iniciativa.

Uma vez alinhada a lógica do projeto e definida a pergunta, é importante a organização ter noção e clareza dos vários tipos de avaliação e das diversas metodologias existentes, buscando entender o que pode ser mais adequado ou não para aquele contexto.

O processo de alinhamento da lógica do projeto, que será orientador importante para a avaliação, pode ser organizado por meio de diferentes dispositivos: entre eles a construção da Matriz de Avaliação ou da Teoria de Mudança, cada qual com suas características específicas.

dispositivo que tem contribuído, segundo ele, para este alinhamento interno necessário à iniciativa e à sua avaliação é a teoria de mudança¹⁹. Muito utilizada, as teorias de mudança têm contribuído para o desenho das iniciativas, explicitando as transformações almejadas, com resultados em diferentes níveis, e definindo os indicadores que poderão identificá-las²⁰. A construção de uma teoria de mudança pode ocorrer no início, ao longo ou ao fim da intervenção, como orientador do processo avaliativo. A vantagem de construir uma teoria de mudança no início ou no meio do projeto reside no próprio exercício de definição dos resultados esperados, favorecendo a construção ou ajuste de estratégias mais consistentes com o que se quer alcançar. Já a elaboração de uma teoria de mudança ao fim de um projeto, com o objetivo de guiar uma avaliação, favorece um olhar para o conjunto de resultados esperados já muito assentados no que se viveu na realidade do projeto, evidenciando as estratégias efetivamente utilizadas. A teoria de mudança pode, assim, potencializar a qualidade de uma matriz de avaliação, auxiliando na construção de boas perguntas avaliativas.

Existe, portanto, um consenso sobre a necessidade de clareza acerca do que se quer com a avaliação e quais as perguntas que irão guiar o processo avaliativo. A construção dessas perguntas, no entanto, de maneira qualificada, segue sendo um desafio.

19 “Uma teoria de mudança explica como atividades são compreendidas para produzir uma série de resultados que contribuem para alcançar impactos finais almejados. Ela pode ser desenvolvida para qualquer nível da intervenção – um evento, um projeto, um programa, uma política, uma estratégia ou uma organização” Rogers, P.J. (2014) UNICEF - Methodological Brief No.2: Theory of Change
https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf

20 No artigo de Tessie Tzavaras Catsambas, a autora descreve passo a passo a construção da teoria de mudança de um programa e como, a partir dela, definindo-se o mapa de resultados em seus diferentes níveis e as atividades/estratégias, desenvolveu-se um plano de avaliação. CATSAMBAS, Tessie. Avaliação: um caminho para organizações mais inteligentes. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

* Algumas dicas sobre perguntas avaliativas

1

* São dois os elementos-chave que devem ancorar a construção de perguntas avaliativas de maneira a frutificarem em descobertas, análises e aprendizados.

21 Neste texto, Rogério Silva, descreve um conjunto de variáveis que influenciam na relevância da avaliação: a definição clara dos *stakeholders*, a centralidade das perguntas, os indicadores e o desafio de comparar, preocupação com a relação entre linguagem e produto, dimensão econômica. SILVA, Rogério. Para fazer avaliações relevantes. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

Como afirma Rogério Silva²¹, em artigo sobre as variáveis que influenciam na relevância da avaliação, o primeiro elemento supõe que as “as indagações devem ser capazes de traduzir aquilo que os atores querem e precisam compreender melhor, vertendo interesses e desconfianças, em perguntas. Segundo, devem ser capazes de apontar para direções que possam agregar valor ao objeto avaliado, seja por iluminar suas limitações, seja por reconhecer seus resultados. É na associação entre os interesses dos atores e a potência da investigação que as perguntas avaliativas ganham vida e orientam o trabalho”.

2

* As perguntas-chave devem tratar da qualidade e do valor do programa, e não apenas descreverem o que aconteceu.

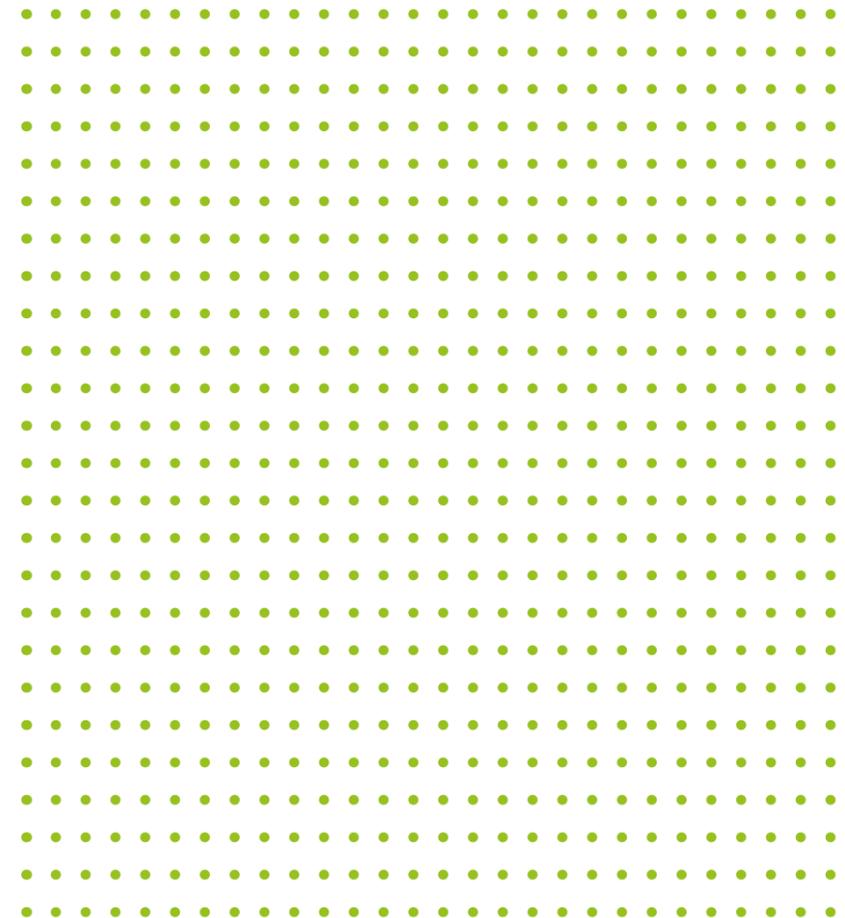
22 No trabalho citado, o autor discute os caminhos para realizar avaliações válidas, relevantes e úteis, descrevendo, com exemplos práticos, a construção de perguntas avaliativas, a definição dos valores e das rubricas avaliativas. CHIANCA, Thomaz Kauark. Avaliações válidas, relevantes e úteis. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013.

Thomaz Chianca²², em artigo que trata de avaliações válidas, relevantes e úteis, explicita a importância da boa definição das perguntas avaliativas como um dos elementos chave para uma avaliação com aquelas características. Nesse sentido, distingue perguntas descritivas das perguntas que tratam do valor e da qualidade do programa, considerando que estas últimas podem de fato oferecer subsídios para chegar a conclusões sobre quão bom e relevante o programa é. Por exemplo, diz ele, a pergunta “que mudanças o programa conseguiu provocar?” é fundamentalmente descritiva. Já a pergunta “quão importantes foram as mudanças provocadas pelo programa” permite atribuir valor às mudanças observadas.

3

* Para além da pergunta em si, é importante buscar analisá-la e ter consciência de seu contexto de construção e dos diversos elementos que as envolvem.

Como afirma Patrícia Lacerda, gestora do Instituto C&A, é essencial aprimorar e alinhar as perguntas da avaliação, uma vez que elas se constituem como o eixo de todo o processo. Segundo a gestora, é importante analisar as perguntas que irão guiar o processo: são compartilhadas entre os vários atores? São negociadas? São reconhecidas por todos? Nessa negociação, pode-se chegar a uma terceira mais interessante? Elas são possíveis de ser respondidas nos tempos e recursos disponíveis? O que é possível? Qual a melhor abordagem metodológica para respondê-las? O que se tem governança no projeto e no processo avaliativo? Quer avaliar o impacto de várias ações combinadas? Quer avaliar o grau de contribuição? As perguntas, a depender de como são construídas, apresentam capacidades distintas de enxergar a iniciativa.



Envolver os diferentes Atores

Outro elemento apresentado como relevante no *antes* das avaliações diz respeito ao envolvimento dos atores em sua construção, e muitas perguntas rondaram essa temática durante o evento. A participação de parte dos atores tende a se dar *durante* a avaliação como fonte de coleta de informações ou de maneira consultiva. Quais as vantagens e desvantagens de envolver os diferentes atores da iniciativa no momento anterior à execução da avaliação, ainda em seu delineamento? Quais as maneiras de envolvê-los no processo de definição da finalidade da avaliação e da construção da pergunta-chave, orientadores de todo o processo? Como lidar com a questão de poder que está posta nas relações e que influencia as decisões e posturas avaliativas? Quais devem ser os cuidados, os objetivos e o escopo para que a participação gere conteúdo e sentido para todos os envolvidos?

- **A importância da participação é consenso, mas sua realidade um desafio**

Todos os oradores do evento enfatizaram, cada qual à sua maneira, a importância desse envolvimento para que a avaliação adquira sentido àqueles que fazem a gestão e realizam o projeto avaliado, produzindo aprendizados e aprimoramentos na iniciativa. O gestor do Instituto Votorantim, Cloves Carvalho enfatizou a importância desse envolvimento no processo avaliativo, fundamentalmente na construção da pergunta-chave da avaliação. Mirela de Carvalho, gerente do Instituto Unibanco, também ressaltou a importância de envolver a ponta no processo e na construção das perguntas avaliativas, valorizando os conhecimentos, experiências e questões de natureza prática dos implementadores. A parceria de implementação, Marcia Florêncio, em sentido semelhante, reforça o valor da participação daqueles que estão atuando na ponta do projeto no processo avaliativo. Enfatiza a necessidade do diálogo entre as partes de maneira a se apropriarem da avaliação e ampliarem a compreensão sobre seu fazer, gerando aprendizados. Esta participação apresenta-se como um meio possível para respeitar a cultura e a identidade da organização da ponta.

No mesmo sentido, um dos elementos considerados essenciais aos processos avaliativos por Patrícia Lacerda, diz respeito ao envolvimento dos diferentes atores que serão impactados pela avaliação. A avaliação pode, como se sabe, pender mais para a prestação de contas ou para a aprendizagem. Se a escolha for pela aprendizagem, Patrícia Lacerda considera a participação elemento fundamental que favorece sua apropriação pelos diferentes atores, seu aprendizado e a consequente geração de cultura avaliativa.

O envolvimento dos atores no processo avaliativo é altamente valorizado e sua potência para a avaliação reconhecida, mas sua realização segue sendo um desafio.

A avaliação como processo pré-determinado, como modelo pronto com instrumental pré definido e não dialogado enfrenta grandes dificuldades, limitações na análise, baixa apropriação do processo pelos diferentes atores e pouca aprendizagem. Como processo participativo, por outro lado, a avaliação tende a ser apropriada pelos diversos atores que nela se engajam, estimulando a reflexão, o alinhamento e o afinamento do olhar sobre o projeto, potencializando seu uso para a melhoria da intervenção.

O reconhecimento claro e consensual da importância de envolvimento dos diferentes atores do projeto ou do programa na avaliação contrasta com as dificuldades que se apresentam num processo participativo. A participação apresenta muitos ganhos, mas também, muitos desafios. Segundo Simone Coelho, avaliadora do IDECA, a avaliação como processo pré-determinado, como modelo pronto com instrumental pré-definido e não dialogado enfrenta grandes dificuldades, limitações na análise, baixa apropriação do processo pelos diferentes atores e pouca aprendizagem. Como processo participativo, por outro lado, a avaliação tende a ser apropriada pelos diversos atores que nela se engajam, estimulando a reflexão, o alinhamento e o afinamento do olhar sobre o projeto, potencializando seu uso para a melhoria da intervenção.

Do ponto de vista da avaliadora, a participação dos diferentes atores se faz importante desde a definição das perguntas avaliativas e da construção da matriz de avaliação. Essa construção conjunta exige alinhamentos de compreensões sobre a iniciativa e de expectativas frente à avaliação, favorecendo a criação de um grande acordo que determina as balizas para o desenrolar do processo, que assim tende a acontecer sem negativas intercorrências.

Ainda, Daniel Brandão, avaliador da Move, considera fundamental ter clareza, no momento ainda anterior à avaliação, dos principais envolvidos do projeto, delineando suas demandas. Para o avaliador, a participação tem que ser entendida como dispositivo procedimental no processo avaliativo, explicitando-se com clareza os papéis de cada ator e as formas de envolvimento possíveis, em cada contexto. Ou seja, é importante reconhecer que a participação não tem apenas uma forma, podendo ter diferentes naturezas e alcances, sendo fundamental definir e explicitar o escopo em que ela pode se dar no processo avaliativo.

Um dos elementos chave para uma avaliação relevante, segundo artigo de Jane Davidson²³, é ter uma boa estratégia para engajar as pessoas certas. Uma vez com o propósito da avaliação claramente definido, é fundamental decidir não apenas *quem* deve ser envolvido no processo avaliativo, mas em quais atividades e qual melhor maneira de fazer isso. Isso, pois, as pessoas podem participar de diferentes maneiras do processo: na elaboração de sua modelagem lógica, na formulação das perguntas avaliativas e dos indicadores, na coleta de evidências, na interpretação dos dados, na preparação dos relatórios, no planejamento das ações, etc.

A participação não é panacéia, tem que ser entendida como dispositivo procedimental no processo avaliativo, explicitando-se com clareza os papéis de cada ator e as formas de envolvimento possíveis, em cada contexto.

Uma vez que as pessoas podem participar de diferentes maneiras e suas participações se dão dentro de certos limites” por “uma vez que existem diferentes formas de participação e essas se dão dentro de certos limites

23 DAVIDSON, Jane. Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

Pode-se considerar a existência de três tipos de participação: deliberativa, consultiva ou informativa. A participação informativa é condição intrínseca à avaliação, uma vez que os diferentes atores da iniciativa social são fonte de informação sobre a própria sendo, na maior parte das vezes, sua participação inevitável. A participação consultiva reconhece a opinião dos atores sobre o processo avaliativo, buscando considerá-la nas tomadas de decisão sem serem, no entanto, decisórias.

Pode-se consultar os atores sobre suas demandas e opiniões na definição da finalidade da avaliação e na construção das perguntas-chave, por exemplo, sem caber-lhes defini-las. Pode-se, por outro lado, envolvê-los em sua construção de maneira a exercerem efetivo poder de definição, reconhecendo-as como fruto de seu trabalho e atuação.

A grande maioria das avaliações, segundo Daniel Brandão, delimita a participação deliberativa a apenas alguns dos atores e de maneira recorrente quem toma a decisão final é quem é dono dos recursos financeiros. Ressalta que a avaliação não resolve a questão do poder e de sua hierarquia, mas tende a respeitar a lógica instalada no projeto, no programa e na organização. Nesse sentido, para que a participação não fique esvaziada no discurso e para melhor lidar com as relações de poder, é fundamental cuidar para que os papéis e as possibilidades de participação de cada categoria de ator estejam claras e bem definidas para todos os envolvidos. Uma vez optando-se por um processo no qual a participação é consultiva e/ou deliberativa, a avaliação deve criar mecanismos e dispositivos para favorecer o melhor diálogo entre todos.

A participação pode ser informativa, cabendo aos atores oferecer informações para a avaliação; consultiva, reconhecendo a opinião dos atores e buscando considerá-las nas tomadas de decisão; ou, por fim, deliberativa, que resulta em efetivas tomadas de decisão conjuntas.



Algumas dicas sobre o envolvimento de atores nas avaliações

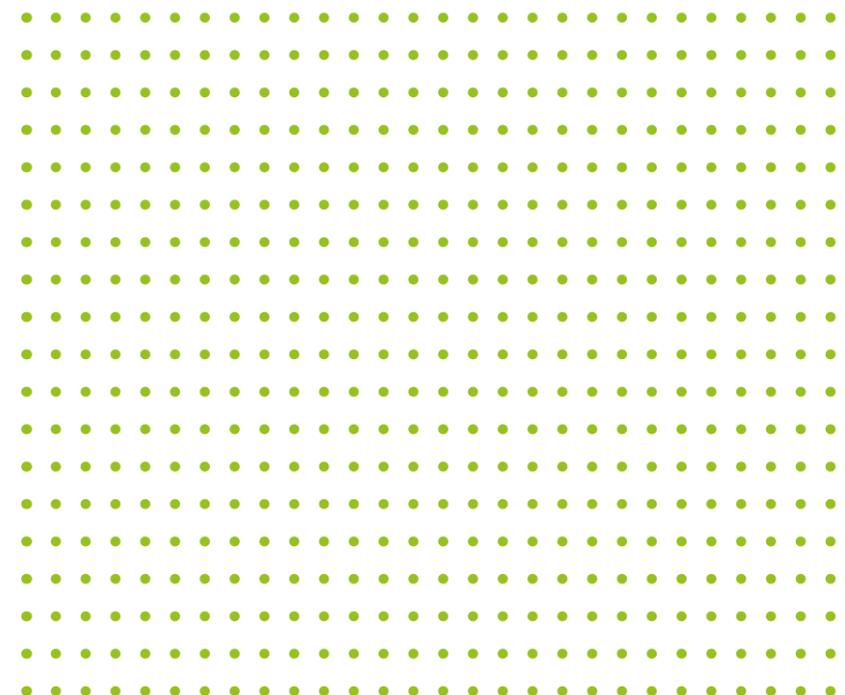
1

* A partilha de experiências com avaliações participativas pode ajudar a jogar luz sobre os caminhos possíveis.

- 24 BARBOSA, Rogério de Paula; FREITAS, Glauco Kimura. Avaliação da iniciativa água e clima, uma parceria HSBC-WWF. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.
- 25 FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO – CANAL FUTURA. O uso da abordagem participativa na avaliação do Projeto Maleta da infância. In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013.

Um estudo de caso da avaliação da iniciativa Água e Clima, uma parceria HSBC e WWF²⁴, relata em artigo a experiência avaliativa, com seus aprendizados, na qual o processo de avaliação se mostrou tão ou mais importante do que a leitura do relatório final. O documento se mostrou um meio, pois, a avaliação em si, como processo, buscou estimular a reflexão e a discussão entre os diferentes atores, gerando aprendizados e evitando a produção de um relatório de gaveta.

Outro estudo de caso, refere-se ao uso da abordagem participativa na avaliação do Projeto Maleta da Infância²⁵. Neste artigo, os avaliadores se valeram das concepções de Jane Davidson e descrevem os passos seguidos para a realização da avaliação, enfatizando o envolvimento estratégico dos diferentes stakeholders. Após bem definir o propósito da avaliação, relatam como foram mapeados os interessados estratégicos, delineando suas necessidades e suas formas de envolvimento. Posteriormente, definiram as perguntas avaliativas, os critérios e valores, bem como, as evidências que deveriam ser coletadas e os meios a serem utilizados.



bibliografia para aprofundamento

BARBOSA, Rogério de Paula; FREITAS, Glauco Kimura. Avaliação da iniciativa água e clima, uma parceria HSBC-WWF. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.*

BRESOLIN, Antonio; GARRIDO, Carlos. Avaliação e estratégia organizacional: a experiência da Fundação Itaú Social. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015*

CATSAMBAS, Tessie. Avaliação: um caminho para organizações mais inteligentes. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.*

CHIANCA, Thomaz Kauark. Avaliações válidas, relevantes e úteis. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013.*

COELHO, Simone de Castro Tavares (coordenação) “Metodologia de Avaliação de Projetos Sociais”, Editora Cortez, 2016.

CRAM, Fiona. Avaliação, relevância e dinâmica de poder. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.*

DAVIDSON, Jane. Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.*

DEGENSZAJN, André. Avaliação como aprendizagem. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013.*

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO – CANAL FUTURA. O uso da abordagem participativa na avaliação do Projeto Maleta da infância. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Avaliação para o investimento Social Privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013.*

PINTO, Mônica Dias; SOARES, Rosalina Maria; SILVA, Geraldine de Araújo; CHIANCA, Thomaz. A experiência da Fundação Roberto Marinho na construção de uma cultura de avaliação. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.*

RECHENBERG, Ligia. A construção da capacidade avaliativa do Instituto Sou da Paz. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.*

ROGERS, Patrícia. Definir e melhorar as estratégias organizacionais utilizando avaliações. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.*

SILVA, Ana Letícia; DEGENSZAJN, ANDRÉ. Proposta do GIFE para qualificar a avaliação do investimento social privado. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.*

SILVA, Rogério. Para fazer avaliações relevantes. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). A relevância da avaliação para o investimento social privado. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.*

SILVA, Rogério; BRANDÃO, Daniel. A potência das avaliações para definir estratégias organizacionais. *In: FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO & MOVE (Org.). Investimento social privado: estratégia organizacional. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.*

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

V297a

Vargas, Ana Carolina.

Avaliação para o investimento social privado [recurso eletrônico]: criar condições antes de avaliar: 1º encontro: antes / Ana Carolina Vargas, Rogério Renato Silva. – São Paulo (SP): GIFE, 2017. – (Ciclo de Encontros de Avaliação 2016-2017; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-88462-34-2

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
I Encontro – Antes

Realização_

GIFE

Fundação Roberto Marinho

Fundação Itaú Social

Curadoria_

Ana Lima

Sistematização_

Move Social

Avaliação para o

Investimento

Social Privado: criar

condições antes de avaliar

@ Move Social 2017

Sistematização_

Ana Carolina Vargas

Rogério Renato Silva

Projeto editorial e

diagramação_

Paula Monroy

Luiz Matheus



+ 55 11 3868 4093

+ 55 11 3862 5202

move@movesocial.com.br

www.movesocial.com.br

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-88462-34-2



9 788588 462342

