

# NOTAS TÉCNICAS

## Como criar uma cultura avaliativa nas organizações?




São Paulo, 2020.

Número 1

Cada vez mais, as organizações do Investimento Social Privado (ISP) têm mostrado interesse em aprimorar suas práticas, ampliar a efetividade de suas ações e promover transformações ainda mais significativas nos vários campos em que atuam.

Estabelecer processos de reflexão e aprendizagem contínuos sobre o fazer da organização por meio de processos de monitoramento e avaliação tem sido um dos caminhos mais eficazes para atingir esses objetivos. Porém, aqueles que já iniciaram essa jornada sabem que o caminho para o desenvolvimento de uma cultura avaliativa não se dá da noite para o dia; ao contrário, exige intencionalidade clara e tempo adequado para sua construção.

Assim, sabendo que a criação de uma cultura avaliativa nas organizações amplia a agilidade para tomar decisões informadas, a capacidade de adaptar-se a situações dinâmicas e complexas, aproximando as organizações de seus objetivos de transformação social; e sabendo dos desafios que a criação de uma cultura avaliativa pode representar, esta Nota Técnica procura:

-  trazer luz ao conceito de cultura avaliativa, mostrando as características e trajetórias de organizações com uma forte cultura avaliativa;
-  mostrar como é possível desenvolvê-la e o que é importante ter para isso;
-  discutir por que vale a pena investir na cultura de avaliação.

1

## O CONCEITO

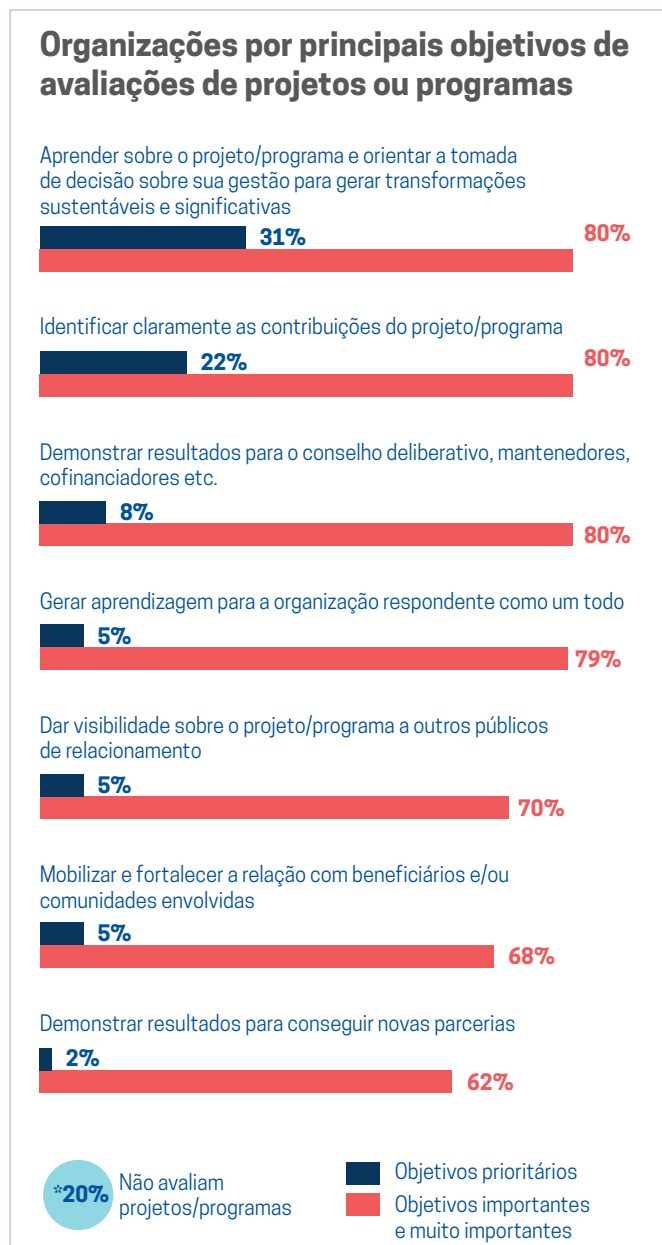
Mas, afinal, o que significa ter uma cultura avaliativa nas organizações? Trata-se de coletar informações sobre sua prática e seus resultados, buscando informações sobre eles? Seguramente sim. Porém, para falarmos de cultura avaliativa, é necessário dar alguns passos adiante.

Sendo a cultura avaliativa uma parte da cultura organizacional, cabe aqui um parêntesis para lembrar do conceito desta, que remete ao “conjunto de suposições mentais compartilhadas, que orientam a interpretação e a ação nas organizações, definindo o comportamento apropriado para várias situações” (RAVASI; SCHULTZ, 2006), ou, apelando para um clássico, a cultura organizacional contempla o “conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2001).

Assim, uma organização com uma cultura avaliativa é aquela cujas práticas de reflexão e aprendizagem permeiam suas normas, processos, comportamentos, suposições mentais e ações. Portanto, para a construção de uma cultura avaliativa, é necessário que exista um ambiente na organização que valorize, procure e reforce a contribuição da avaliação para uma boa gestão e principalmente para

a criação de soluções mais potentes que permitam uma maior transformação social.

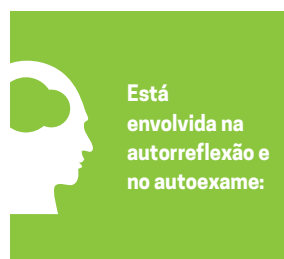
Quando olhamos para as organizações do ISP, os dados do Censo GIFE 2018 (gráfico abaixo) mostram que 80%\* delas já avaliam seus projetos ou programas. A finalidade das avaliações nessas organizações também indica que existe a intenção de que os resultados se convertam em aprendizagem sobre o projeto e nas práticas da organização como um todo.



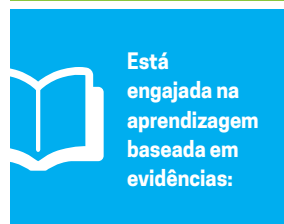
Fonte: GIFE, 2019.

Há indícios, então, de que os investidores sociais estão criando terreno para o fortalecimento de uma cultura avaliativa na medida em que estão envolvidos na produção e transmissão de conhecimento e na busca de significado para o seu trabalho, pontos esses apontados por Owen (2003) como indicativos do desenvolvimento de uma cultura avaliativa nas organizações.

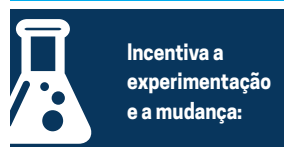
Na prática, o que significa essa busca de significado? Mayne (2008) diz que uma organização com uma cultura avaliativa forte é aquela que:



- a. busca evidências sobre o que está alcançando, através do monitoramento e da avaliação;
- b. usa informações de resultados para desafiar e apoiar o que está fazendo;
- c. valoriza sinceridade, desafio e diálogo genuíno.



- a. arranja tempo para aprender de forma estruturada;
- b. aprende com os erros;
- c. incentiva o compartilhamento de conhecimento.



- a. apoia a tomada de riscos;
- b. busca novas formas de implementar ações sociais.

Pode-se dizer, em linhas gerais, que as características colocadas por Mayne representam, de alguma forma, o que parece ser a realidade das organizações do ISP que possuem culturas avaliativas. No entanto, sabendo que as organizações são estruturas vivas, compostas de pessoas com crenças, formações e histórias de vida diferentes, dificilmente essas características poderão ser usadas como um simples checklist. Conquistar cada uma delas requer tempo, dedicação e persistência diante de todos os desafios que surgem ao longo do caminho, especialmente porque culturas avaliativas denotam um processo contínuo, e não um estado final (FERGUSON, 2003).

2

## COMO IMPLEMENTAR

Sabendo disso, como fazer para dar os primeiros passos? Com o que e com quem contar neste caminho? Para entender um pouco melhor, foram consultados alguns especialistas em avaliação no âmbito das organizações do ISP aqui no Brasil e, durante essa consulta, foram identificados alguns fatores que merecem destaque.



O primeiro fator reforçado pelos especialistas é o que se refere aos **recursos**, que vão dos recursos humanos e financeiros ao tempo das equipes.

Sobre os recursos humanos, há diversos modelos, com resultados bastante positivos. Aqui não há receita. Há muitas

organizações que avançam nesse caminho mesmo sem terem um time (ou pessoa) dedicado exclusivamente à avaliação. O que conta é que a agenda esteja sendo liderada internamente e que haja recursos financeiros para a contratação de apoio externo, quando necessário. Sobre recursos financeiros, os especialistas reforçam que uma organização com uma cultura avaliativa entende a avaliação como um fator de inteligência estratégica para que a ação seja mais efetiva, como um investimento, e não como um custo que compete com os recursos alocados diretamente nas ações. Essa mudança no papel e na priorização das avaliações dentro da organização certamente transforma o modo como os colaboradores se envolvem e reagem a elas e como os recursos financeiros são mobilizados para seu desenvolvimento.

A terceira dimensão dos recursos refere-se ao tempo. E aqui consideram-se o tempo para que as mudanças na cultura da organização comecem a acontecer e o tempo de dedicação das equipes em todo o ciclo do processo avaliativo, especialmente para reflexão e aprendizagem.

No que se refere ao tempo da organização, vale reforçar que a construção de uma cultura de avaliação é um processo contínuo e que envolve pessoas. Assim, as resistências às vezes diminuem, às vezes crescem, vão e vêm... E quem trilha esse caminho afirma que é no trabalho constante que acontecem as conversas e aproximações sucessivas, que ora funcionam nos espaços formais, ora nos informais, nas interações cotidianas.

A disponibilidade de tempo das equipes, que pode parecer um aspecto menos complexo do que as discussões relacionadas ao tempo das organizações, não deve ser menosprezada, especialmente porque sabemos que nas sociedades atuais o tempo virou um recurso escasso, e o espaço para reflexão e aprendizagem, cada vez menor.

A sugestão, então, é que as organizações pensem em momentos, espaços e rituais para que esse tempo apareça, para que os resultados e achados das avaliações possam ser digeridos e aprendidos e que as equipes possam, assim, fazer um uso efetivo deles na avaliação. Nesses espaços vão se construindo as estratégias que darão sequência às lições aprendidas, que permitirão que o relatório vire conhecimento, constituindo-se em ferramenta de reflexão para que as pessoas possam consolidar, aprimorar ou mesmo mudar suas decisões e práticas. Sem isso não se promove uma cultura avaliativa e não se reforça a relevância das avaliações. Ao contrário, cria-se espaço para que sejam questionadas.



Outro fator importante é a **liderança**. É ela que define se haverá espaço para investir em uma cultura avaliativa e que tipo de cultura será criada. Isso não quer dizer que os primeiros a serem sensibilizados e mobilizados devam ser da alta gestão da

organização, como a diretoria e o conselho. É possível que as pessoas nessas posições levem um pouco mais de tempo para assumirem essa agenda e sua relevância.

Em não havendo lideranças formais da organização envolvidas na promoção da agenda de avaliação, há vários arranjos possíveis. Pode-se contar com pessoas de outros níveis organizacionais que puxem a promoção dessa temática internamente, demonstrando a importância das informações levantadas por meio do monitoramento e avaliações e criando espaços para promover as capacidades necessárias nos diferentes aspectos relacionados à demanda, gestão e uso dos resultados das avaliações. Quem já avançou nesse caminho afirma que o diferencial é ter pessoas à frente do processo que busquem conquistar diferentes atores relevantes da sua rede, olhando para:

i) os gerentes de programa: além das pessoas focadas em avaliação, é interessante que os gerentes de programa estejam imbuídos de um pensamento avaliativo para abrirem espaço para o tema na agenda dos seus times;

ii) os implementadores dos programas: podem ser os parceiros ou as equipes internas, a depender do modelo de atuação da organização. Isso significa trazê-los para perto na construção de processos avaliativos, fazendo com que a avaliação seja útil para

eles. A avaliação pode, inclusive, entrar como parte do apoio técnico institucional oferecido aos parceiros.



A experiência de algumas organizações mostra que a **utilidade** e a **usabilidade** das avaliações contam muito. Afirmam que quando as avaliações entregam às pessoas as informações de que elas precisam para desenvolver o seu trabalho, as resistências diminuem e é possível avançar institucionalmente na valorização da avaliação. Por isso, são válidas as tentativas de aproximar-se das equipes olhando para o que importa para elas, especialmente em momentos-chave da avaliação, como no desenho, implementação e na comunicação dos resultados.



Por último, visando aumentar a usabilidade das avaliações, as estratégias sugeridas são: adotar **formas diversificadas de avaliar e usar dados de monitoramento**. Quando o monitoramento entra

como parte da cultura avaliativa, aumenta-se a aderência da avaliação com o fazer cotidiano e com o propósito das organizações. Adicionalmente, há momentos em que é possível usar métodos confiáveis, porém mais simples,

3

## A IMPORTÂNCIA

Neste caminho onde os desafios são muitos, os benefícios são ainda maiores. Sabemos que por meio de avaliações podemos melhorar o diálogo com nossos parceiros, equipe e governança e mostrar o resultado social que está sendo produzido. É por meio delas que trazemos racionalidade, capacidade de discernimento entre o que funciona e o que não funciona, entre outras coisas. Sabemos também que uma cultura avaliativa é um dos fatores que contribui para tornar a filantropia mais efetiva, ao trazer a incorporação das práticas de reflexão e aprendizado para a organização como um todo.

Se, por um lado, pode haver resistências e desconforto, por outro as avaliações podem trazer confiança, motivação e clareza sobre os propósitos e o fazer da organização. O desconforto inicial certamente será minimizado com o tempo, mas é preciso lidar com ele. A transparência é um dos grandes valores da cultura avaliativa e há em todas as pessoas o desconforto em lidar com o erro, em falar de questões que não deram certo, em explicitar o conflito, em lidar com a complexidade que é mudar o mundo.

que certamente entregarão avaliações que podem ser mais bem compreendidas e apropriadas por todos.

Porém, as organizações que vivem esse dilema afirmam que o desconforto, com o tempo, abre espaço para que as pessoas fiquem em paz com as avaliações, na medida em que se tornam mais conscientes sobre a parte do mundo que elas conseguem mudar e sobre a forma como podem melhorar aquilo que já fazem, apontando o que é possível ser feito com os recursos disponíveis e quais outros recursos devem ser mobilizados para que uma transformação maior seja possível.

Uma cultura avaliativa é um dos fatores que contribui para tornar a filantropia mais efetiva, ao trazer a incorporação das práticas de reflexão e aprendizado para a organização como um todo.

### Referências:

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

FERGUSON, Linda. **Developing an evaluative culture**. 2003. Disponível em: <<https://www.aes.asn.au/images/stories/files/conferences/2003/PAPERS/TU%206%20-%20Ferguson.pdf>>. Acesso em: 12 de março de 2020.

GIFE. **Censo GIFE 2018**. São Paulo: GIFE, 2019. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>>. Acesso em: 10 de março 2020.

MAYNE, John. Building an evaluative culture for effective evaluation and results management. **Institutional Learning and Change (ILAC) Initiative**, 2008. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/46470855\\_Building\\_an\\_evaluative\\_culture\\_for\\_effective\\_evaluation\\_and\\_results\\_management](https://www.researchgate.net/publication/46470855_Building_an_evaluative_culture_for_effective_evaluation_and_results_management)>. Acesso em: 12 de março de 2020.

OWEN, John M. Evaluation culture: a definition and analysis of its development within organisations. **Evaluation Journal of Australasia**, v. 3, n. 1, p. 43-47, 2003.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

Supervisão: **José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino**

Coordenação: **Carolina Magosso e Graziela Santiago**

Pesquisa e elaboração: **Camila Cirillo**

Parceria técnica: **Ana Lúcia D'Império Lima**

Revisão de textos: **Patrícia Calazans (Palavra Certa)**

Diagramação: **Clarissa Sitó**

Impressão: **Forma Certa**

Especialistas consultados:

**Daniel Brandão, Giuliana Ortega, Mirela Carvalho, Mônica Dias Pinto, Patrícia Mota Guedes, Patrícia Lacerda, Rogério Silva e Rosalina Soares.**

Apoiadores da AGENDA DE AVALIAÇÃO:

**Fundação Maria Cecília Souto Vidigal | Fundação Roberto Marinho | Itaú Social | Laudes Foundation**

Apoiadores institucionais:

**Alana | Fundação Bradesco | Fundação Ford | Fundação Lemann | Fundação Tide Setubal | Instituto Unibanco | Laudes Foundation**

ISBN: 978-65-86701-00-5

© 2020 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas



Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>