



rede brasileira
de monitoramento
e avaliação

DIRETRIZES PARA A PRÁTICA DE AVALIAÇÃO NO BRASIL

PRIMEIRA EDIÇÃO • 2020

Organizadores

Rogério Renato Silva

Marcia Paterno Joppert

Max Felipe Vianna Gasparini

Grupo de apoio

Ana Lima

Camila Cirillo

Apoio técnico

Mila Stefanelli

Realização



Parceiro Institucional



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Silva, Rogério Renato; Joppert, Márcia Paterno; Gasparini, Max Felipe Vianna
(organizadores) Diretrizes para a prática de avaliação no Brasil (livro eletrônico) /
- 1. ed. - Rio de Janeiro : Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, 2020.
PDF

Bibliografia
ISBN 978-65-991967-0-6

1. Avaliação - Métodos 2. Democracia 3. Despesa pública - Política governamental
- Brasil 4. Filantropia 5. Gestão 6. Políticas públicas -Brasil.

20-42017

CDD-351

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Avaliação : Políticas públicas :
Administração pública 351

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

Este livro foi composto na tipografia Montserrat 16/26

Projeto gráfico

Renata Fagundes

SUMÁRIO

- 1 Apresentação, 4
- 2 Públicos e finalidades das Diretrizes, 7
- 3 As Diretrizes, 11
- 4 O Processo de construção, 27
 - 4.1 Impressões sobre as Diretrizes: um olhar a partir dos especialistas, 29
 - 4.2 As respostas ao survey sobre a segunda versão das Diretrizes, 37
 - 4.3 As consultas a grupos interessados, 43
 - 4.4 As consultas à Agenda de Avaliação do Gife e à direção da RBMA, 53
- 5 Referências consultadas, 57

APRESENTAÇÃO



A importância das avaliações é cada vez maior no Brasil. Nas últimas décadas, como resultado da expansão das políticas públicas, do fortalecimento da sociedade civil, da agenda de cooperação internacional¹, inclusive no eixo sul-sul², e de avanços no setor privado, as avaliações ganharam mais projeção, notoriedade e aplicação para diversos atores, em diferentes espaços e circunstâncias.

Dos estudos de larga escala àqueles dedicados a pequenos projetos, as avaliações têm assumido formatos distintos e propósitos variados. No melhor de sua potência, elas têm favorecido a transparência das ações públicas e privadas, ampliado o acesso a informações, qualificado processos de implementação, melhorado o gasto público e ajudado agendas a ganharem relevância, demonstrando que as conexões entre avaliação, democracia e redução de desigualdades são efetivamente possíveis.

Realizadas em contextos sociais muitas vezes complexos e que abrigam disputas por recursos e protagonismo político, as avaliações têm sido formuladas em diferentes quadros éticos, políticos e metodológicos no Brasil, num cenário de pluralidade. A mesma pluralidade pode ser observada nas publicações científicas e institucionais que tratam do assunto,

1 Para a [OCDE](#) as avaliações das atividades de cooperação internacional devem observar os critérios de relevância, coerência, efetividade, eficiência, impacto e sustentabilidade.

2 Segundo documento preparado pelo [BRICS Policy Center](#) e pela [Articulação Sul](#), as avaliações no âmbito da cooperação Sul-Sul devem ser guiadas pelos princípios da horizontalidade, apropriação, alinhamento e orientações por demandas, abordagem participativa de múltiplos stakeholders, benefícios mútuos, governança compartilhada, eficiência, eficácia, mudanças alcançadas e sustentabilidade.



bem como nos canais e veículos de imprensa, frequentemente ocupados por artigos ancorados em avaliações de políticas e programas.

Praticada por uma comunidade extensa e na qual há evidente riqueza e originalidade em pensamentos e práticas, o cotidiano das avaliações no Brasil guarda também limitações e distorções. Não são poucas as avaliações utilizadas para manipular a opinião pública, reforçar desigualdades, invisibilizar o racismo e cercear direitos, o que atesta que a prática e uso das avaliações podem ser tanto luminosos quanto sombrios.

Em razão de seus significados, tamanhos potenciais e limites, a qualidade das avaliações tem sido objeto de debate em todo o mundo. Desde a emergência do conceito de meta-avaliação nos anos 1960, muitas associações profissionais e organismos internacionais construíram referências, guias, padrões, orientadores, diretrizes e normas para balizar a prática avaliativa. É com esse processo que as Diretrizes aqui apresentadas procuram dialogar.

Publicadas pioneiramente pela Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA) neste ano de 2020, em parceria com a Agenda de Avaliação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas ([Gife](#))³, as Diretrizes são um convite para que a sociedade brasileira amplie sua apropriação e capacidade crítica sobre as avaliações, intensificando sua presença na coprodução dos pensamentos e práticas de avaliação no Brasil.

3 Para o GIFE, o investimento social privado significa o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público.

Para o campo avaliativo que a RBMA procura fomentar, as Diretrizes são mais um instrumento de diálogo para uma comunidade sabidamente crítica e criativa, transdisciplinar e pluri-institucional na qual convivem inúmeras epistemes, abordagens, orientações, interesses, preferências e perguntas. Para a [produção original da ReLAC](#), na qual este documento se inspira, este é um tributo à relevância daquele texto para a região e de sua capacidade de estimular as comunidades nacionais a avançarem suas práticas.

Se as democracias fortes requerem que todos os atores participem ativamente da sociedade com vistas a assegurar e expandir direitos políticos, civis, sociais e ambientais, numa jornada incessante, não há dúvidas de que é preciso dar a devida atenção às avaliações, pelo modo como podem favorecer ou obstruir tais construções.

PÚBLICOS E FINALIDADES DAS DIRETRIZES

2

Há inúmeros atores na sociedade brasileira aos quais estas Diretrizes se destinam. Como são diferentes suas compreensões sobre avaliação^{4 5 6}, suas inserções institucionais e seus objetos de interesse, será sempre difícil produzir documentos que dialoguem com todas as suas demandas e níveis de conhecimento. Mesmo com limitações, este documento procurou enfrentar este desafio. Ele oferece um texto capaz de apoiar tais atores a melhor compreender e praticar avaliações ao tomar como base uma série de Diretrizes forjadas em um profícuo processo de diálogo, como mostra o capítulo 4.

Na medida em que as Diretrizes foram desenhadas para o contexto brasileiro, é oportuno lembrar alguns dos desafios que precisam ser enfrentados ao se pensar nas finalidades e nos modos como as avaliações são realizadas e utilizadas no Brasil. Primeiro, lembrar que o fortalecimento da democracia brasileira requer avaliações que fomentem diálogos republicanos e horizontais entre os atores, comprometam-se com o uso responsável e transparente dos recursos públicos e privados e favoreçam gestão e decisões baseadas em critérios consistentes.

4 A RBMA compreende que avaliação é o exercício sistemático de compreender e valorar um objeto qualquer, política, programa, projeto, etc., segundo critérios explícitos e consistentes para um dado conjunto de atores.

5 Na quarta edição de *Tesauros*, publicado no Brasil em 2018 como *Avaliação: um guia de conceitos*, Michael Scriven dedica 74 verbetes ao conceito de avaliação, afirmando que “Avaliação é o processo de determinação do mérito, importância e valor das coisas, e as avaliações são os produtos deste processo”. Scriven, Michael. *Avaliação: Um guia de conceitos*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 2018. Edição do Kindle.

Segundo, lembrar que só haverá democracia forte no Brasil quando houver também mais igualdade entre regiões, classes, povos e sujeitos. É neste sentido que o combate ao racismo⁷ torna-se agenda de primeira grandeza no Brasil e via essencial para que o país possa reduzir as desigualdades e as violências e, com mais prosperidade, caminhar na direção dos objetivos de desenvolvimento sustentável⁸.

Nesta trilha de fortalecimento da democracia e melhoria das ações públicas e privadas, as Diretrizes podem servir a conselheiros de direitos, movimentos sociais, ativistas e jornalistas. Para estes atores, elas podem instrumentalizar ações que tenham a finalidade de melhorar a qualidade e assegurar a relevância e êxito de políticas e serviços públicos, bem como a luta por direitos civis, políticos, sociais e ambientais.

Elas podem também servir a agentes dos poderes da república nos três níveis de governo, sejam parlamentares, dirigentes, assessores ou equipes técnicas. Nestes casos elas poderão apoiar a leitura crítica de avaliações já realizadas e contribuir para sua melhor utilização. Podem ainda favorecer a concepção, contratação, implementação e uso de avaliações que auxiliem a qualificar a ação pública.

Podem servir às organizações da sociedade civil⁹, num espectro que inclui organizações de base, institutos e fundações que realizam investimento social privado, organizações sociais, cooperação internacional, sindicatos e partidos políticos. Para eles as diretrizes poderão orientar avaliações internas, apoiar o preparo de termos

6 Em seu livro *Avaliação de Quarta Geração*, Egon Guba e Yvonna Lincoln valorizam a capacidade das avaliações produzirem diferentes versões da realidade a fim de as colocarem em diálogo. Refutando a ideia de avaliação como técnica de busca da verdade, os autores ressaltam o caráter interpretativo das avaliações (hermenêutica) e demandam a possibilidade de contrastar pontos de vista para produzir sínteses de elevada qualidade e potência política (dialética). Ao apostarem em processos avaliativos que reconhecem os ecossistemas organizacionais em sua pluralidade de atores, propõem construir diálogos que favoreçam a exploração mútua das diferentes versões da realidade com vistas a produzir saberes relevantes para o futuro. Egon Guba; Yvonna Lincoln. *Avaliação de quarta geração*. 1ª edição. Campinas: UNICAMP, 2011.

7 Para Sílvio Almeida, o “racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertencem”. Almeida, Sílvio. *Racismo Estrutural (Feminismos Plurais)* (p. 23). São Paulo: Sueli Carneiro / Pólen Livros, 2019. Edição do Kindle.

de referência e regular a contratação e a implementação de avaliações externas, estimulando sua utilização.

Elas podem também servir aos agentes do setor privado. Além do papel que podem desempenhar na qualidade de produtos e serviços, as Diretrizes podem ajudar a qualificar as avaliações voltadas a temas de responsabilidade social, sustentabilidade, impacto socioambiental e negócios de impacto, campos nos quais a articulação de interesses privados e públicos é evidente.

As Diretrizes podem também ser importantes para os docentes, pesquisadores, técnicos e consultores que se dedicam à produção de teorias e práticas em avaliação nos mais diversos objetos e contornos institucionais, bem como à formação de profissionais para os quais o domínio de competências para realizar avaliações é fundamental. Se o documento for tomado como baliza ou disparador de processos formativos, ele já terá alcançado grande valor.

Finalmente, as Diretrizes podem cumprir papéis importantes aos profissionais avaliadores, dos mais jovens aos mais já experimentados no campo. Elas podem apoiar a concepção, implementação e uso das avaliações na medida que iluminam aspectos centrais à prática. Podem ainda ser consideradas como base de processos que analisam criticamente as próprias avaliações realizadas, como são as meta-avaliações, uma vez que oferecem conteúdos para que o sentido, qualidade e relevância das próprias avaliações sejam avaliados.

8 Segundo a ONU, a Agenda 2030 é um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. Reconhecendo que a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema, é o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável, a agenda é composta de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas que buscam concretizar os direitos humanos de todas as pessoas.

9 Publicado em 2015, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) demanda a criação de comissões de avaliação municipais para avaliar a relevância e mérito das iniciativas e projetos contratados com o poder público, bem como aponta o monitoramento e a avaliação como boas práticas para as organizações.

Com distintos papéis e níveis de apropriação, mas co-responsáveis para que as avaliações cumpram suas finalidades democráticas e republicanas, aposta central da RBMA, este é o conjunto de atores aos quais as Diretrizes se destinam, bem como algumas de suas principais finalidades. Foi também a partir da participação de muitos desses atores, num reconhecimento de que o campo avaliativo requer mais diálogo, coprodução e simetria de forças, que as Diretrizes emergiram em um momento tão oportuno. Será a partir deles que essa produção poderá ganhar sentido político e desdobramento prático.

AS DIRETRIZES

3

O debate a respeito do sentido e da qualidade das avaliações é de longa data. Mais além de buscar normas instituídas, vigora no campo e na comunidade avaliadora brasileira a ideia de manter vivo o processo instituinte. Ele convida cada ator, a cada momento, a refletir sobre o sentido, a relevância, a qualidade, o uso e os abusos das avaliações, de modo a assegurar o permanente desenvolvimento da prática.

É neste sentido que se torna importante afastar o viés normativo que um documento como este pode assumir¹⁰, para tomar as Diretrizes em seu papel de reflexão, crítica e construção. Como primeiro esforço da RBMA para propor marcos comuns para as avaliações realizadas no Brasil, cabe tomar as Diretrizes como plataforma e possibilidade, mas nunca como imperativo.

As Diretrizes estão distribuídas em 4 dimensões interdependentes que tratam de características desejáveis às avaliações. Tais dimensões, contudo, não se resumem a etapas avaliativas¹¹, tampouco se deixam capturar pelos inúmeros modelos avaliativos existentes.

Não há uma porta de entrada única para as 26 afirmações que compõem as Diretrizes, tampouco hierarquia no ordenamento apresentado. Elas guardam inúmeros campos de relação e influência entre si e não é estranho reconhecer casos em que a atenção

10 Diferentes instituições no campo da cooperação internacional utilizam instrumentos para que seus gestores (contratantes) possam aferir a qualidade das avaliações, como [este da UNFPA](#).

11 Há mais de uma centena de modelos avaliativos identificados na literatura, o que faz do campo avaliativo um lugar conceitualmente polissêmico, epistemologicamente plural e politicamente tenso, com disputas abertas em curso. Não há portanto um percurso avaliativo universal a ser tomado como padrão. A fim de dialogar com os públicos menos familiarizados com as práticas avaliativas, pode-se ilustrar etapas comumente presentes em avaliações: (1) a pactuação das intenções e focos da avaliação, (2) a compreensão do objeto e de seu contexto, (3) a coleta ou produção de informações, (4) a análise dessas informações, (5) a valoração segundo critérios explícitos e (6) a comunicação, a reflexão, aprendizagem e uso dos saberes para as finalidades definidas.

exagerada a uma delas resulte em atenção reduzida a outras. A leitura e o uso das Diretrizes, portanto, não deve ser pensado como lista de conformidade, mas como plataforma para reflexões e escolhas.

Por isso o uso das Diretrizes trará sempre desafios. Potencialmente sinérgicas, elas também disputarão a energia dos atores e dos processos. Se por um lado poderão apontar para avaliações desejáveis, também poderão levar a avaliações impossíveis, avesso das intenções com as quais se produziu este documento. Seu uso implicará escolhas responsáveis e transparentes¹².

12 As diretrizes não tratam dos conceitos de avaliabilidade e meta-avaliação diretamente, embora possuam conteúdos estruturantes para o desenvolvimento de ambas as práticas.



figura 1. As quatro dimensões das diretrizes

APRENDIZAGEM E UTILIZAÇÃO

As avaliações devem dialogar e responder às necessidades de informação e conhecimento dos interessados, favorecendo que eles aprendam sobre o objeto avaliado, ampliando seus níveis de análise, reflexão, compreensão e apropriação. É com base em processos e produtos que favoreçam a aprendizagem que as avaliações podem tornar-se relevantes aos interessados e embasar a formulação, decisão, prestação de contas, ampliação de conhecimento e deliberação.



1. Níveis de participação adequados aos interessados

Os processos de concepção e realização das avaliações devem incluir as perspectivas dos interessados¹³ e acolher suas demandas, perguntas e preocupações. Tal inclusão deve ser a mais plural possível, com atenção aos grupos historicamente mais excluídos e marginalizados da sociedade¹⁴, e fruto de pactuação que defina tipos e níveis de participação que assegurem espaços e mecanismos de efetivo compartilhamento de poder e responsabilidades.

2. Propósitos acordados mutuamente

O sentido e finalidades das avaliações devem ser dialogados e pactuados entre os atores interessados. Devem estar claros o bastante aos atores, de modo a evitar que as avaliações ocorram sob pretextos genéricos, ambíguos e potencialmente nocivos aos atores e ao interesse público.

3. Perguntas relevantes

As avaliações devem ser orientadas por perguntas capazes de demonstrar os aspectos centrais que devem ser investigados e que possam ser respondidas nos contextos reais em que as avaliações ocorrem e com os recursos disponíveis. As perguntas devem apoiar a produção de informações e de evidências que gerem aprendizados e favoreçam os processos decisórios.

4. Resultados úteis

As avaliações devem produzir as respostas consistentes e confiáveis para as perguntas avaliativas. Os processos e os resultados das avaliações devem ser capazes de apoiar os interessados a formular, revisar e expandir

13 Os grupos interessados abarcam todos os grupos e subgrupos direta e indiretamente implicados nos processos avaliativos, independente de seus diferentes níveis de poder e influência, tais como: usuários, beneficiários, públicos-alvo, gestores, equipes técnicas, contratantes, parceiros, financiadores, conselheiros e os próprios avaliadores.

14 Para Sílvia Almeida, “o que chamamos de representatividade refere-se à participação de minorias em espaços de poder e prestígio social, inclusive no interior dos centros de difusão ideológica (...). Nesse sentido, a representatividade pode ter dois efeitos importantes no combate à discriminação: propiciar a abertura de um espaço político para que as reivindicações das minorias possam ser repercutidas, especialmente quando a liderança conquistada for resultado de um projeto político coletivo; dismantelar as narrativas discriminatórias que sempre colocam minorias em locais de subalternidade. Isso pode servir para que, por exemplo, mulheres negras questionem o lugar social que o imaginário racista lhes reserva. Almeida, Sílvia. Racismo Estrutural (Feminismos Plurais) (p. 74). São Paulo: Sueli Carneiro / Pólen Livros, 2019. Edição do Kindle.

suas compreensões sobre o objeto avaliado¹⁵ e aprender sobre ele, de modo que as finalidades formativas ou somativas¹⁶ das avaliações sejam alcançadas.

5. Conclusões fidedignas

As conclusões das avaliações devem ser claras, documentadas e fidedignas às investigações e análises realizadas, de modo a responder as perguntas avaliativas originalmente propostas, suplementando-as quando necessário. As conclusões devem ser coerentes e capazes de responder às finalidades das avaliações, mesmo quando tragam resultados indesejados e inesperados.

6. Recomendações contextualizadas

Quando demandadas, todas as recomendações produzidas nos processos de avaliação devem estar baseadas nas investigações realizadas, nos achados, análises, contextos e dinâmicas sócio-institucionais com as quais as avaliações se relacionam. Devem estar em sintonia com as perguntas e finalidades das avaliações, reconhecer lições aprendidas e ser endereçadas a atores e processos específicos, respeitando as condições reais de governabilidade e factibilidade.

7. Comunicação cuidadosa

A comunicação dos processos e resultados das avaliações deve ser precisa e oportuna, favorecendo que os atores interessados tenham a melhor compreensão possível das avaliações e suas finalidades e aprendam com ela. Lançando mão de diferentes canais e linguagens¹⁷, a comunicação deve expressar os resultados avaliativos, bem como os alcances e limites das evidências que os sustentam, delimitando os contextos aos quais são aplicáveis.

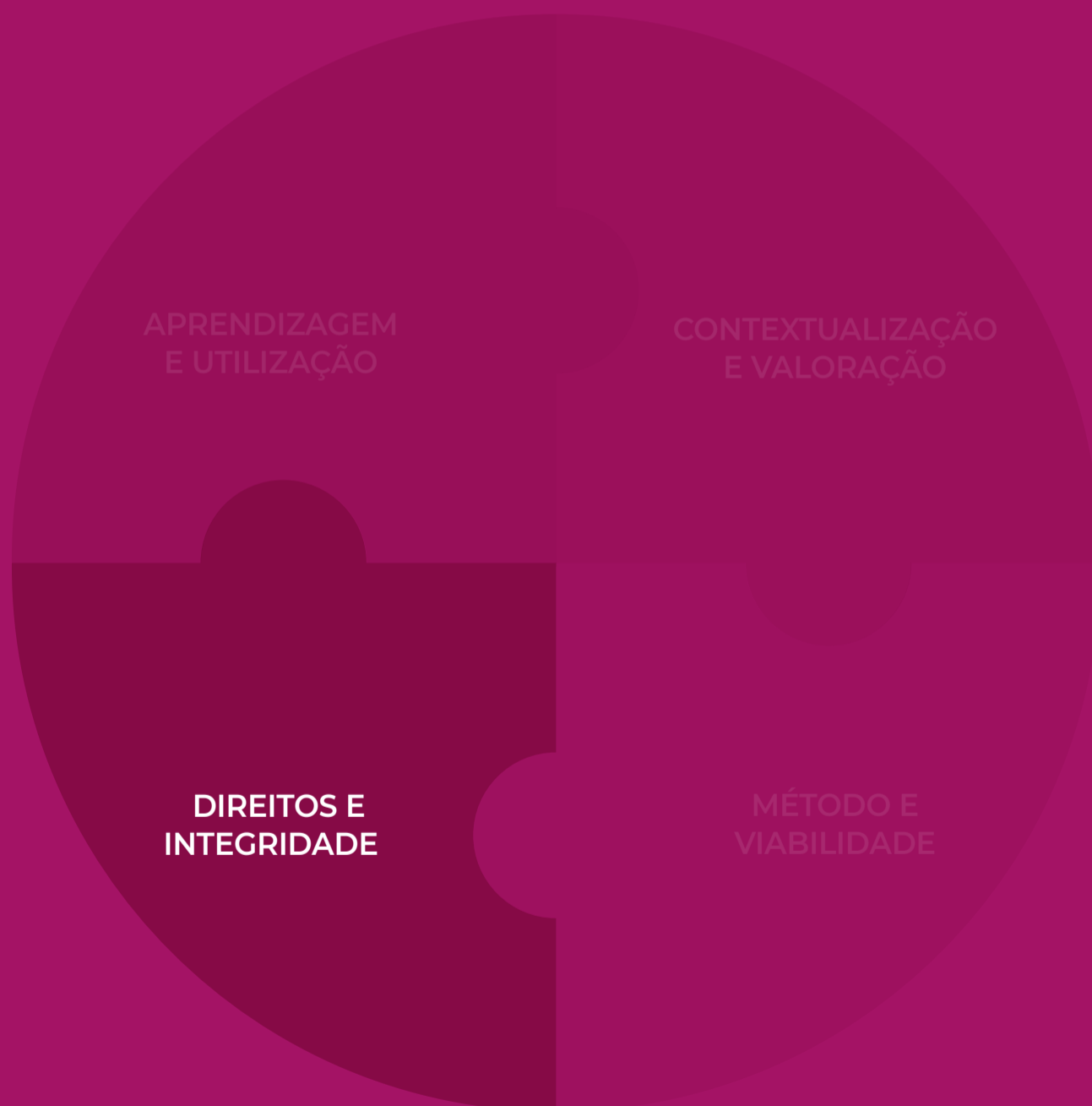
15 Objeto avaliado é toda política, programa, instituição, projeto, processo, ação, prática ou coisa que é tomada como foco de uma avaliação, e por isso a ser percebido, descrito, compreendido, contextualizado, medido, valorado, etc.

16 As avaliações de caráter formativo são aquelas voltadas a aprimorar o objeto avaliado ao longo de seus processos de implementação e desenvolvimento. Avaliações de caráter somativo são aquelas voltadas a compreender os possíveis efeitos de uma ação na realidade depois de transcorridos seus processos de implementação e desenvolvimento.

17 Relatórios, infográficos, matérias em jornais e revistas de circulação geral, artigos em revistas científicas, seminários, webinars, podcasts, entre outros, são todos considerados possíveis canais de comunicação para os processos e resultados das avaliações.

DIREITOS E INTEGRIDADE

As avaliações devem construir legitimidade entre os interessados por reconhecerem e respeitarem seus direitos e posições sociais, culturais e políticas. Devem adotar procedimentos de investigação que respeitem a integridade, a segurança e o lugar social dos interessados, comunidades e instituições com as quais se relacionam, e respeitar os parâmetros normativos e legais vigentes.



8. Respeito aos direitos das pessoas

Ao longo de seus processos e em todos os seus procedimentos, as avaliações devem respeitar os direitos dos grupos direta e indiretamente interessados. É essencial assegurar a participação livre e esclarecida das pessoas¹⁸ nas investigações, bem como garantir a confidencialidade da coleta, análise, armazenamento e uso das informações. É preciso também respeitar os valores e condições culturais, sociais, políticas, institucionais, geracionais, físicas e subjetivas das pessoas com as quais as avaliações se relacionam, bem como as leis e normas vigentes¹⁹.

9. Diversidade e equidade

As avaliações devem assegurar tratamento equânime a todos os atores envolvidos em seus processos, valorizando suas necessidades, posições e demandas, respeitando e adequando-se a sua condição étnico-racial, de gênero, social, física, geracional, econômica ou cultural. Em seus procedimentos de análise, as avaliações devem lançar mão de critérios que evidenciem as desigualdades e sejam capazes de contribuir para sua redução, com especial atenção ao combate ao racismo, ao sexismo e a todas as formas de discriminação.

10. Identidades culturais

As avaliações devem respeitar as identidades culturais dos atores interessados, adotando procedimentos que assegurem o melhor tratamento possível a temas que representam riscos de prejuízo ou constrangimento às pessoas, especialmente o respeito à língua, aos modos de dialogar, às estruturas de vínculo e parentesco, aos territórios, às posições sociais e geracionais, às hiera-

18 No Brasil a Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

19 Para as avaliações que envolvem crianças e adolescentes recomenda-se atenção à Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança, ao Estatuto da Criança e do Adolescente, ao Estatuto da Juventude e ao Marco Legal da Primeira Infância, de modo não apenas a favorecer a construção de critérios avaliativos, mas também para favorecer a construção dos mecanismos mais adequados para sua participação nos processos avaliativos.

quias formais e informais e aos ritos familiares, comunitários, grupais e institucionais vigentes.

11. Reciprocidade nas trocas

As avaliações devem promover relações de confiança e reciprocidade entre seus grupos interessados, de modo a evitar que os interesses e perspectivas de grupos privilegiados da sociedade prevaleçam sobre os demais. Ao reconhecer as desigualdades e seus mecanismos de produção e reprodução, especialmente o racismo estrutural às relações e instituições brasileiras, as avaliações devem ser realizadas de modo a tornar visíveis tais assimetrias e contribuir para sua erradicação.

12. Explicitação de interesses

A coordenação de avaliações deve ser feita por pessoas, equipes e instituições que não tenham conflitos de interesse com o objeto avaliado. Quando supostos ou existentes, tais situações devem ser conhecidas e analisadas pelos interessados, de modo a ter seus riscos evidenciados e mitigados.

13. Transparência

As avaliações devem operar de modo transparente, oferecendo aos interessados condições de compreenderem finalidades, perguntas avaliativas, desenhos metodológicos, critérios de valoração, procedimentos de coleta e análise de dados, bem como as ações de comunicação dos resultados. Tanto no setor público²⁰ quanto no setor privado²¹ é desejável que as avaliações tenham seus resultados compartilhados com os interessados e que as instituições por elas responsáveis estejam prontas a responder

20 A Lei Federal 12527/2011, ou Lei de Acesso à Informação (LAI) regulamenta o direito constitucional de qualquer cidadão ou instituição obter informações de caráter e interesse público.

21 No setor privado operam diferentes leis e normas de origem pública, bem como boas práticas e auto-regulamentações setoriais, como é o caso do Painel de Transparência publicado pelo Gife.

a questionamentos e fornecer as informações demandadas, inclusive pela imprensa.

14. Legalidade

Os processos de contratação de avaliações devem estar respaldados nas leis e normas vigentes para o setor público, bem como em regulamentações institucionais e boas práticas setoriais, no caso do setor privado. Os instrumentos legais firmados entre as partes devem explicitar finalidades da avaliação, caracterizar o objeto avaliado, a duração da avaliação, produtos esperados, custos envolvidos, obrigações das partes, direitos de propriedade intelectual e os padrões de armazenamento das informações produzidas²². Se as avaliações se depararem com ou promoverem ilícitudes, cabe aos responsáveis pelas avaliações a responsabilidade de dar a eles as soluções institucionais e legais cabíveis.

22 Deve-se dar atenção à [Lei 13.709/2018](#) que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

CONTEXTUALIZAÇÃO E VALORAÇÃO

As avaliações devem se apoiar na melhor compreensão possível dos objetos. Devem ser capazes de formular, eleger e explicitar critérios²³ tecnicamente consistentes, contextualmente apropriados, que tenham sentido para os interessados e que sejam adequados para responder às perguntas avaliativas e alcançar as finalidades às quais as avaliações se destinam.

23 O conceito de critério implica os conceitos de variável, indicador, marcador, índice, parâmetro e rubrica, tanto para a tarefa de eleger aspectos prioritários do objeto a serem examinados, quanto para definir maneiras de valorá-los.



15. Avaliações contextualizadas

As avaliações devem reconhecer as realidades nas quais o objeto avaliado está inserido, de modo a favorecer que o mesmo seja compreendido em sua gênese, trajetória e inserção territorial, incluindo suas relações com aspectos de caráter social, cultural, racial, político, econômico, institucional e subjetivo.

16. Descrição do objeto

As avaliações devem reconhecer o objeto avaliado em suas principais dimensões teóricas, lógicas, políticas, estratégicas, técnicas e operacionais. Compreender atores, história, objetivos, compromissos, estratégias, orçamentos, ações, produtos e resultados esperados torna o objeto mais evidente e favorece a eleição de critérios consistentes para sustentar o processo de valoração.

17. Critérios válidos

As avaliações devem formular ou utilizar critérios tecnicamente defensáveis que tenham validade para o objeto avaliado e para os atores interessados. Tais critérios podem advir da literatura científica teórica ou empírica, de postulados éticos, de valores e declarações políticas, do saber de especialistas, de expectativas de grupos interessados, de leis e normas, de documentos de referência estratégica e operacional ou de exercícios de pactuação por parte do interessados.

18. Critérios explícitos

Além de consistentes e válidos, os critérios nos quais as avaliações se baseiam devem ser explícitos, de modo a favorecer que os interessados compreendam, apreciem, critiquem e validem, ou não, os mecanismos de valoração utilizados.



MÉTODO E VIABILIDADE

As avaliações devem reconhecer e responder aos contextos nos quais são realizadas. Devem lançar mão de metodologias consistentes que respondam ao objeto avaliado e às finalidades da avaliação. Ao lado do uso criterioso de métodos científicos, as avaliações devem ser geridas de modo cuidadoso, transparente e flexível, deve contar com profissionais e equipes bem preparadas, além de assegurar o bom uso de recursos materiais e naturais.



19. Viabilidade

As avaliações devem examinar periodicamente os contextos sociais, culturais, regionais, políticos, institucionais e subjetivos em que são realizadas e construir, com os atores interessados, estratégias metodológicas viáveis a tais contextos.

20. Tempo oportuno

As avaliações devem estar atentas e procurar se adequar aos tempos políticos e institucionais em que são realizadas, de modo a incidirem oportunamente nos momentos, processos e instâncias de formulação, implementação, análise e decisão importantes ao objeto avaliado.

21. Metodologia consistente

As avaliações devem lançar mão dos métodos científicos mais adequados para responder aos objetos avaliados e assegurar que as finalidades das avaliações sejam alcançadas. Diferentes bases epistêmicas, modelos e métodos devem ser buscados, sendo fundamental superar dicotomias e reducionismos em busca de métodos robustos, válidos e confiáveis para melhor compreender a realidade e responder as perguntas avaliativas.

22. Técnicas e procedimentos válidos

As avaliações devem adotar as técnicas e procedimentos de investigação e análise²⁴ mais adequados a suas finalidades e contexto. É fundamental que tais escolhas produzam experiências de investigação respeitadas aos sujeitos e instituições e capazes de assegurar a mais adequada compreensão da reali-

24 Questionários fechados, questionários semi-estruturados, em meio digital ou não, testes, roteiros de entrevistas pontuais, roteiros de entrevistas em profundidade, roteiros de observação, roteiros de oficinas, diários de bordo, roteiros de análise de documentos, portfólios e prontuários, tomada de dados antropométricos, roteiros de grupo focal e *checklists* são as técnicas mais frequente utilizadas em avaliações. Já os registros de entrevistas, as transcrições de diálogos, fotografias, codificação de dados, preparo de bancos de dados e a definição de categorias de análise são técnicas comuns às etapas de análise.

dade. É fundamental ainda que tais procedimentos favoreçam a percepção do racismo, do sexismo e de outros fenômenos de discriminação.

23. Percurso metodológico explícito

Os métodos e técnicas utilizados nas avaliações devem estar explícitos para conhecimento dos atores interessados, que devem ser informados de seus potenciais e limites. Todos os procedimentos de coleta e análise devem ser registrados de modo a permitir futuros exames.

24. Autonomia e independência

As avaliações devem ser conduzidas por profissionais, equipes e instituições que gozem de autonomia e independência para sua realização, usando-as com responsabilidade. Elas devem ser capazes de conduzir seus trabalhos livres de constrangimentos políticos, devem ter autonomia para acessar materiais, dados e pessoas importantes ao estudo e ter liberdade para apresentar análises, achados e resultados avaliativos.

25. Gestão responsável

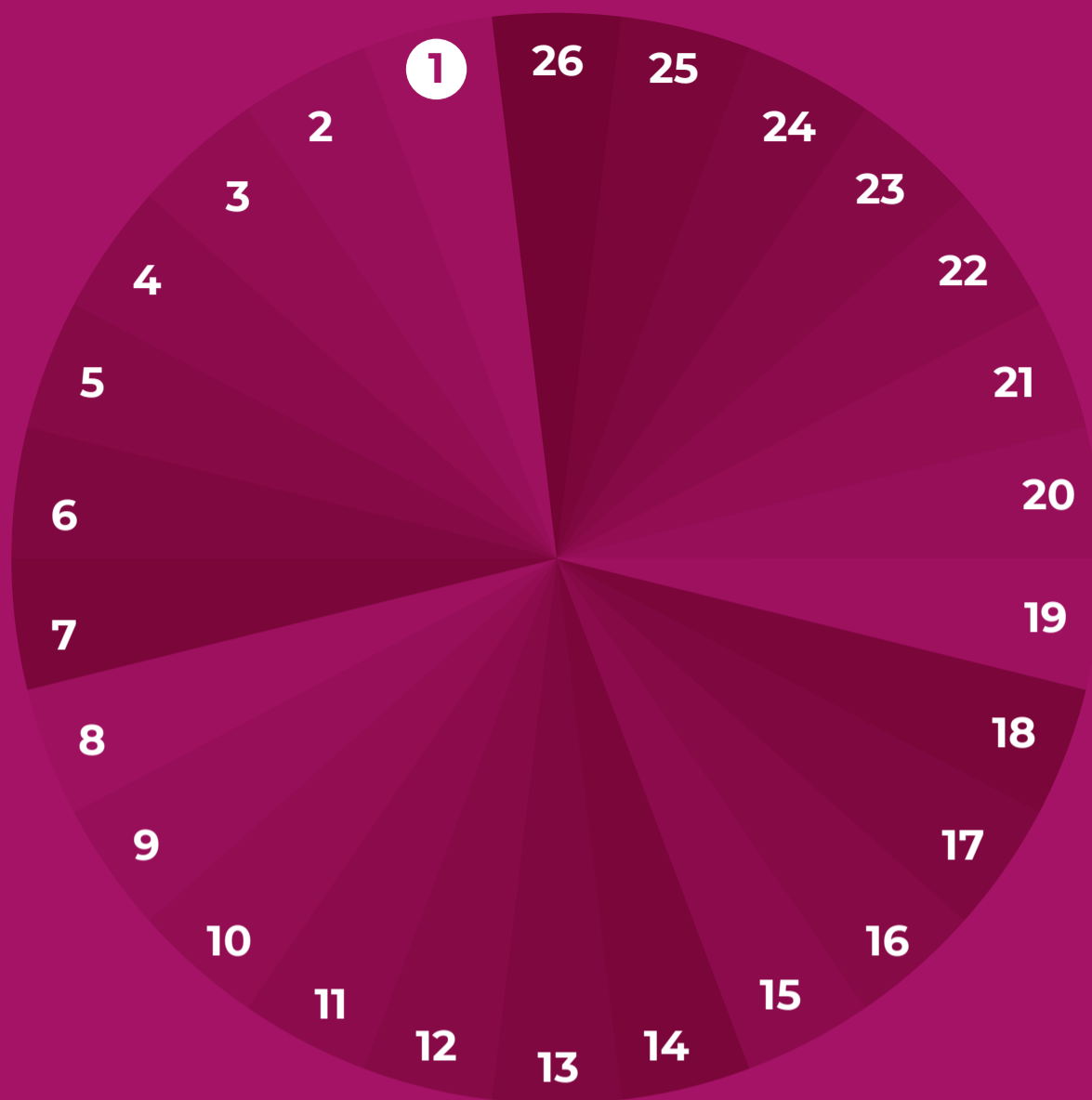
As avaliações devem ser geridas de modo a assegurar os profissionais e equipes mais adequados a sua realização²⁵. Espera-se que a gestão assegure boas condições de trabalho, respeite as leis trabalhistas, cuide da comunicação com os interessados e cumpra as etapas, prazos e entregas pactuadas. A gestão deve ainda assegurar o uso sustentável e transparente de recursos econômicos e naturais.

25 A constituição de equipes a partir de parâmetros de diversidade racial e de gênero é importante ação afirmativa de combate ao racismo e ao sexismo. A diversidade de competências técnicas, experiências profissionais e de inserções sociais e geracionais é recomendação frequente nos modelos contemporâneos de gestão.

26. Meta-avaliação

As avaliações devem ser examinadas primariamente pelos profissionais, equipes e instituições por elas responsáveis, numa perspectiva autocrítica, mas também por atores especialmente dedicados a isso e externos aos processos avaliados, numa perspectiva de meta-avaliação²⁶. Para isso, além da demanda e interesse por parte dos interessados, é importante documentar todas as etapas do percurso avaliativo, incluindo os acordos e pactuações com os atores e os documentos e instrumentos produzidos e utilizados, inclusive os registros reflexivos dos profissionais.

26 Para Michael Scriven, “Meta-avaliação é a avaliação de avaliações – indiretamente, a avaliação de avaliadores – e representa uma obrigação ética, bem como científica, quando envolve o bem-estar de outras pessoas. (...) A meta-avaliação é o imperativo profissional da avaliação: ela representa o reconhecimento de que ‘a avaliação começa em casa’, de que a avaliação é autorreferente e não apenas algo que se faz com os outros. Scriven, Michael. Avaliação: Um guia de conceitos. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018. Edição do Kindle.



APRENDIZAGEM E UTILIZAÇÃO

1. Níveis de participação adequados aos interessados
2. Propósitos acordados mutuamente
3. Perguntas relevantes
4. Resultados úteis
5. Conclusões fidedignas
6. Recomendações contextualizadas
7. Comunicação cuidadosa

DIREITOS E INTEGRIDADE

8. Respeito aos direitos das pessoas
9. Diversidade e equidade
10. Identidades culturais
11. Reciprocidade nas trocas
12. Explicitação de interesses
13. Transparência
14. Legalidade

CONTEXTUALIZAÇÃO E VALORAÇÃO

15. Avaliações contextualizadas
16. Descrição do objeto
17. Critérios válidos
18. Critérios explícitos

MÉTODO E VIABILIDADE

19. Viabilidade
20. Tempo oportuno
21. Metodologia consistente
22. Técnicas e procedimentos válidos
23. Percurso metodológico explícito
24. Autonomia e independência
25. Gestão responsável
26. Meta-avaliação

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO



A construção das Diretrizes era um desejo antigo da RBMA, que encontrou na Agenda de Avaliação do Gife²⁷ um importante parceiro. Com a convergência de interesses e recursos, um grupo de trabalho (GT) organizou-se em torno da tarefa e elegeu a iniciativa da ReLAC, [Diretrizes para Avaliação na América Latina e o Caribe](#), como ponto de partida deste trabalho.

27 Laudes Foundation, Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho e Fundação Maria Cecília Souto Vidigal apoiam a agenda de avaliação do GIFE.

Num primeiro momento, o GT tomou o texto produzido pela ReLAC em sua versão em português e, depois das primeiras leituras e debates, organizou a primeira versão do documento brasileiro para o processo de consulta que se desenhava. Naquele momento, a opção do GT foi manter a construção da ReLAC de modo quase integral, incluindo apenas ajustes na tradução para o português, a fim de problematizá-la com uma série de especialistas brasileiros que teriam liberdade de crítica e formulação.

Listados ao final da sessão IV.1, vinte especialistas brasileiros com notório saber e experiência prática em avaliação foram consultados sobre a primeira versão

deste documento. Com diferentes inserções institucionais, interesses temáticos e posições epistêmicas, os especialistas ouvidos somam centenas de avaliações realizadas em diversos objetos, bem como centenas de publicações e atividades de formação de avaliadores. Ouvidos em entrevistas individuais, os especialistas souberam apreciar a primeira versão deste documento, mas também criticá-la e trazer importantes recomendações com vistas a fazê-la evoluir.

A produção dos especialistas foi extensamente analisada pelos organizadores deste documento, permitindo que o GT chegasse à segunda versão das Diretrizes. Por sua vez, a segunda versão foi enviada a um grupo mais amplo que somava 200 pessoas, entre pesquisadores, docentes, consultores, gestores públicos e gestores e técnicos de organizações da sociedade civil escolhidos pelo grupo de trabalho. 105 pessoas analisaram o documento e responderam ao *survey* celebrando o documento e novamente recomendando uma série de ajustes.

A análise de suas recomendações levou a uma revisão significativa das Diretrizes para que uma terceira versão fosse levada a uma nova consulta, quando as Diretrizes foram debatidas com cinco grupos de interesse definidos pelo GT. O processo envolveu diálogos com 62 pessoas que novamente apreciaram a relevância do documento e a ele agregaram uma série de recomendações. Uma quarta versão deste documento foi então discutida e pactuada com a Agenda de Avaliação do Gife e com a Diretoria e Conselho da RBMA, recebendo nestas rodadas seus últimos ajustes.



Atenta ao contexto e à produção da comunidade avaliativa e interessada em fomentar debates plurais no campo avaliativo brasileiro, a RBMA tem o compromisso de revisar as Diretrizes a cada dois anos, de modo a manter vivo o processo reflexivo e favorecer que o pensamento e a prática sobre avaliação evoluam em diálogo com a comunidade de interessados em avaliação no Brasil e ao redor do mundo.

4.1 Impressões sobre as diretrizes: um olhar sobre as interações dos especialistas com a primeira versão das diretrizes

A primeira versão das Diretrizes, tradução da produção da ReLAC, foi analisada por 20 especialistas com elevado acúmulo teórico e prático em avaliações. Este texto procura reunir as principais apreciações e críticas trazidos pelos especialistas e demonstrar seus diversos pontos de convergência e divergência com os quais foi necessário lidar para a produção das Diretrizes.

Antes de ingressar em alguns dos aspectos políticos, éticos e técnicos iluminados pelos especialistas, cabem duas observações. Primeiro, reconhecer que de modo quase unânime os especialistas reconheceram a validade desta iniciativa, destacando que ela é sinal de amadurecimento do campo da avaliação no Brasil. Para eles as Diretrizes podem favorecer pensamentos críticos e ao mesmo tempo orientar práticas e comportamentos de muitos atores interessados em avaliação.

Segundo, ainda que os especialistas falem a partir de distintas posições no campo avaliativo, o que lhes confere diferentes leituras e expectativas, o grupo foi unânime em perceber a importância da avaliação para o aprimoramento da democracia. Foi a esta agenda política que associaram os valores da diversidade, transparência, boa prática científica, pensamento crítico, respeito aos atores e os contextos, uso de evidências para qualificar a gestão e, finalmente, compromisso com o interesse público e com a redução das desigualdades.

Em busca de identidade para as Diretrizes brasileiras, o que apontam como um importante ganho de terreno e um processo de longo prazo, alguns especialistas falaram da importância de que as Diretrizes apontem avaliações comprometidas com o aperfeiçoamento da democracia e seu conjunto de valores, incluindo a justiça social. Para eles, o contexto brasileiro requer mais protagonismo político para pautas que visem assegurar direitos civis, sociais, políticos e ambientais, apontando que as avaliações podem favorecer tais agendas.

Observando as Diretrizes em sua dimensão formativa para o campo, os especialistas apontaram que uma de suas principais contribuições pode estar no movimento criado em torno de sua elaboração, que induz parte da comunidade de interessados a pensar em critérios que definem uma boa e uma má avaliação, o que para eles já não é trivial. Este movimento contribui para desnaturalizar conceitos e fazer pensar que as avaliações não são boas em si,



sendo preciso que elas também se vejam com certos referenciais éticos, políticos e técnicos para atestar sua relevância, legitimidade, utilidade, etc.

Interessados em que as Diretrizes brasileiras sejam um material também capaz de fazer diferença técnica, chamaram atenção para aspectos específicos do documento, recomendando mais clareza nas ideias, textos menos adjetivados, menor repetição de aspectos e um menor número de dimensões, o que poderia torná-lo mais leve e inteligível. Houve os que demandaram mais pragmatismo nos textos, enquanto outros acharam que a primeira versão do documento teria pouca relevância para uma comunidade mais ampla e plural.

Enquanto alguns especialistas demandaram formulações mais diretas, outros reiteraram expectativas de textos mais compreensivos, o que vinha claramente marcado por seus distintos lugares de fala. Alguns dos especialistas viram nas Diretrizes guias para orientar gestores e profissionais menos experimentados em avaliação, demandando para isso que as elas fossem antecedidas de um glossário de conceitos fundamentais, o que não foi possível neste processo mas deverá ser tomado pela RBMA e pelo Gife como oportunidade para futuras produções.

Houve especialistas que demandaram temas de cultura avaliativa e institucionalização das avaliações, enquanto outros compreenderam que tais aspectos não são temas *stricto sensu* relacionados a avaliações e ao foco das Diretrizes. Neste quesito, o GT adotou a posição de

não tratar das relações entre avaliações e cultura organizacional²⁸ por compreender que isto escapava aos temas majoritariamente sinalizados pelos especialistas.

Houve os especialistas que projetam um campo profissional melhor delimitado para a prática de avaliação, numa perspectiva de regulamentação. Para eles, as Diretrizes são um importante caminho para orientar a prática e mesmo para guiar a formação de avaliadores, e seu uso não deveria ser inteiramente facultativo, recomendando que todas elas devessem ser consideradas e justificadas, em caso de não utilização.

Em sua maioria, contudo, os especialistas reconhecem o campo de modo mais aberto e transdisciplinar, no qual as Diretrizes podem ocupar função de elo e harmonização, de problematização e de convite a avançar, operando mais como possibilidade e referência do que na perspectiva de uma norma. Do contrário, disseram estes, as Diretrizes reproduziriam modelos não adequados aos contextos e incapazes de rever suas bases teóricas e práticas. Para eles, um documento normativo produziria Diretrizes do qual não se discorda, mas que na prática ninguém segue.

Alguns especialistas chamaram atenção para o fato de que seria impossível seguir todos os critérios expressos em todas as Diretrizes, já que são os contextos reais que definem ou regulam os caminhos a seguir. Neste mesmo sentido, outros lembraram que tem havido situações nas quais avaliadores têm sido contratados para realizar apenas um segmento das avaliações, lhes restando pouca influência sobre

28 Uma [nota técnica publicada pelo Gife em 2020](#) a partir da escuta de especialistas discute as relações entre avaliação e cultura avaliativa.

o conjunto da obra. Para eles, isto faz com que não seja possível atender a todos os critérios elencados no documento, sendo necessário, portanto, definir o que é essencial a cada caso.

Nesta linha, outros especialistas indicaram que o documento era ambicioso ao propor atenção a cinco dimensões, argumentando que é possível realizar boas avaliações dando ênfase a apenas algumas delas. Para eles, ampliar as exigências pode tornar as avaliações objetos ideais, obstruindo as boas práticas em contextos reais. Um dos especialistas apontou inclusive que, em muitas situações, há diretrizes que sequer poderão coexistir, dizendo que elas competirão por atenção e exigirão flexibilidade em atenção às condições reais da vida, das instituições e do tempo.

Para alguns especialistas, a primeira versão do documento não contemplava questões sensíveis para a prática da avaliação, como as relações de poder, especialmente a explicitação do tema racial e de gênero, o financiamento das avaliações e a forma de processar achados incômodos. Para eles, o documento deveria se voltar a aspectos concretos da prática, o que seria capaz de evitar textos ambíguos, frágeis, idealizados e com pouca relação com a prática.

Alguns especialistas indicaram que o documento parecia dirigido mais a pessoas com algum percurso na avaliação, sendo mais herméticos aos leigos. Outros especialistas indicaram que o material não está adequado para pessoas que estão iniciando sua caminhada na avaliação, e que para este público as

Diretrizes poderiam apresentar parâmetros reducionistas em termos da prática, sem convidá-los a discussões mais profundas em temas nos quais as avaliações devem estar amparadas, como justiça social e democracia. Tais aspectos, disseram, merecem profunda atenção da comunidade avaliativa.

Outros afirmaram sentir falta de mais ênfase nos atores interessados. Apontaram que as questões que os grupos trazem para a avaliação representam o que realmente define o que é bom e o que serve ou não para uma avaliação. Sugerem que o olhar para as partes interessadas deve ser o primeiro passo de qualquer avaliação. Outros especialistas reafirmam essa preocupação, advogando pela importância de se garantir e organizar a participação desde o início das avaliações, de modo a tornar este percurso o mais formativo possível.

Por fim, houve preocupações de que o documento melhore a afirmativa sobre o uso de evidências científicas na avaliação de modo a não reforçar a ideia de que isso seria sinônimo do uso de modelos experimentais e econométricos. Para alguns especialistas é preciso desenvolver mais os conceitos de teoria de programa e dos processo de implementação, a fim de não se reforçar o discurso tradicional de que o valor se extrai da aplicação rigorosa do método científico.

Como se pode perceber, a consulta aos especialistas explicitou pontos de convergência e divergência nas concepções e práticas destes avaliadores, evidenciando a própria pluralidade do campo no Brasil.



As distintas percepções acerca da avaliação e seus componentes variaram principalmente a partir da posição de cada sujeito no campo. Parece oportuno que futuras iniciativas da RBMA, do Gife e da comunidade avaliativa em geral observem as tensões entre conhecimento e utilização, compreensão e pragmatismo, centralização e participação, bem como entre as distintas perspectivas epistêmicas que operam na base da prática avaliativa.

Os vinte especialistas consultados sobre a primeira versão das diretrizes estão listados a seguir. Suas críticas, apreciações e recomendações foram de grande utilidade para a elaboração desta versão e por isso os agradecemos.

Ana Maria Carneiro, doutora em política científica e tecnológica pela UNICAMP, pesquisadora do Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEPP/Unicamp) e professora participante do programa de pós-graduação em política científica e tecnológica (DPCT/IG/Unicamp); **Ana Rosa Soares**, oficial de avaliação e monitoramento do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD); **Angela Dannemann**, mestre em administração (IBMEC-RJ), especialista em Avaliação de Programas (CEATS/FIA/USP) e superintendente da Fundação Itaú Social; **Daniel Braga Brandão**, mestre em educação pela PUC/SP e sócio-fundador da Move Social; **Diana Coutinho**, mestra em ciência política pela Universidade de Brasília e diretora de altos estudos da Escola Nacional de Administração Pública; **Eduardo Marino**, mestre em administração de empresas pela FEA/USP e diretor de conhecimento aplicado na Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; **Elizabeth Moreira dos Santos**, phd em community health pela Universidade de Illinois e pesquisadora colaboradora no Laboratório de Avaliação de Situações Endêmicas Regionais da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/FIOCRUZ), da

qual é professora aposentada; **Geidson Santana**, doutor em economia pelo programa de pós-graduação em economia da UFBA; **Juarez Pereira Furtado**, doutor em saúde coletiva pela Unicamp/UMontreal, pós-doutor em avaliação de programas e serviços de saúde mental pela FCM/Unicamp e pós-doutor em sociogênese da avaliação em saúde no Brasil pelo ISC/UFBA, é professor associado e livre-docente do Departamento de Políticas Públicas e Saúde Coletiva da UNIFESP; **Marcos Antonio Martins Lima**, pós-doutor em gestão pela Universidade Federal do RN e doutor em educação pela Universidade Federal do Ceará, da qual é professor associado; **Maria Cecília Prattes Rodrigues**, doutora em administração pela Fundação Getúlio Vargas e sócia da Estratégia Social; **Marly Marques da Cruz**, doutora em saúde pública pela Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/FIOCRUZ), pós-doutora em ciências da saúde pelo Instituto de Higiene e Medicina Tropical/Universidade Nova de Lisboa e pesquisadora titular em saúde pública no Departamento de Endemias Samuel Pessoa (DENSP/ENSP); **Martina Rillo Otero**, mestre em psicologia experimental e análise do comportamento pela PUC/SP é consultora associada ao Instituto Fonte; **Oswaldo Yoshimi Tanaka**, doutor em saúde pública pela USP, é professor titular da Faculdade de Saúde Pública da USP e coordenador do grupo de trabalho de avaliação da Associação Brasileira de Pós-Graduação em Ciências Coletivas - ABRASCO; **Paulo De Martino Jannuzzi**, doutor em demografia pela Unicamp e professor do programa de pós-graduação em população, território e estatísticas públicas da Escola Nacional de Ciências Estatísticas, ENCE/IBGE; **Ricardo Paes de Barros**, doutor em economia pela Universidade de Chicago e pós-doutor pelo Centro de Pesquisa em Economia da Universidade de Chicago e pelo Centro de Crescimento Econômico da Universidade de Yale, é professor e coordenador da cátedra do Instituto Ayrton Senna (IAS) do Insper; **Rosana de Freitas Boulosa**, doutora em políticas públicas (2006) pela Università IUAV di Venezia, é professora associada II no Departamento de Gestão de Políticas Públicas (DGPP) da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas da

UNB (FACE/UNB); **Simone Coelho**, doutora em ciência política pela USP, diretora presidente do Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e Ação Comunitária e Diretora da Tessitura, agência especializada na construção e disseminação do conhecimento no campo social; **Thereza Penna Firme**, phd em educação e psicologia pela Universidade de Stanford, é professora adjunta IV (aposentada) da Universidade Federal do Rio de Janeiro e coordenadora do Centro de Avaliação da Fundação Cesgranrio; **Thomaz Kauark Chianca**, doutor em avaliação interdisciplinar pela Universidade de Western Michigan nos EUA, é consultor independente.

4.2 As respostas ao survey sobre a segunda versão das diretrizes

O segundo movimento de consulta para construção das Diretrizes foi aberto à comunidade brasileira de interessados em avaliação de diversas áreas e regiões do país. Um grupo de 200 pessoas foi consolidado pelo GT responsável pelo processo e recebeu mensagem eletrônica que apresenta as diretrizes e solicitava leitura do documento e resposta a um *survey* eletrônico na plataforma *Qualtrics*. 105 pessoas responderam ao chamado, o que foi tomado como indicador do interesse do grupo pelo movimento de construção das Diretrizes.

As 105 respostas recebidas vieram de um grupo com 50% de residentes na região Sudeste, 61% de mulheres, 61% acima de 45 anos e com 64% autodeclarados brancos. 37% deles afirmaram possuir mestrado e 45% doutorado. 72% dos respondentes atuam com pesquisa, consultoria e docência. Os números não possuem validade estatística para a comunidade



geral de interessados em avaliação no Brasil, mas demonstram a evidente familiaridade com o tema da avaliação por parte dos respondentes, o que o GT considerou relevante àquela etapa do processo.

Os resultados indicam que os ajustes realizados entre a primeira e segunda versão do documento foram potentes e produziram considerável salto de qualidade no material, com atenção à clareza na linguagem utilizada, considerada então mais acessível. As perguntas de múltipla escolha retratadas no gráfico a seguir indicaram alto grau de concordância com as afirmações propostas no *survey*.

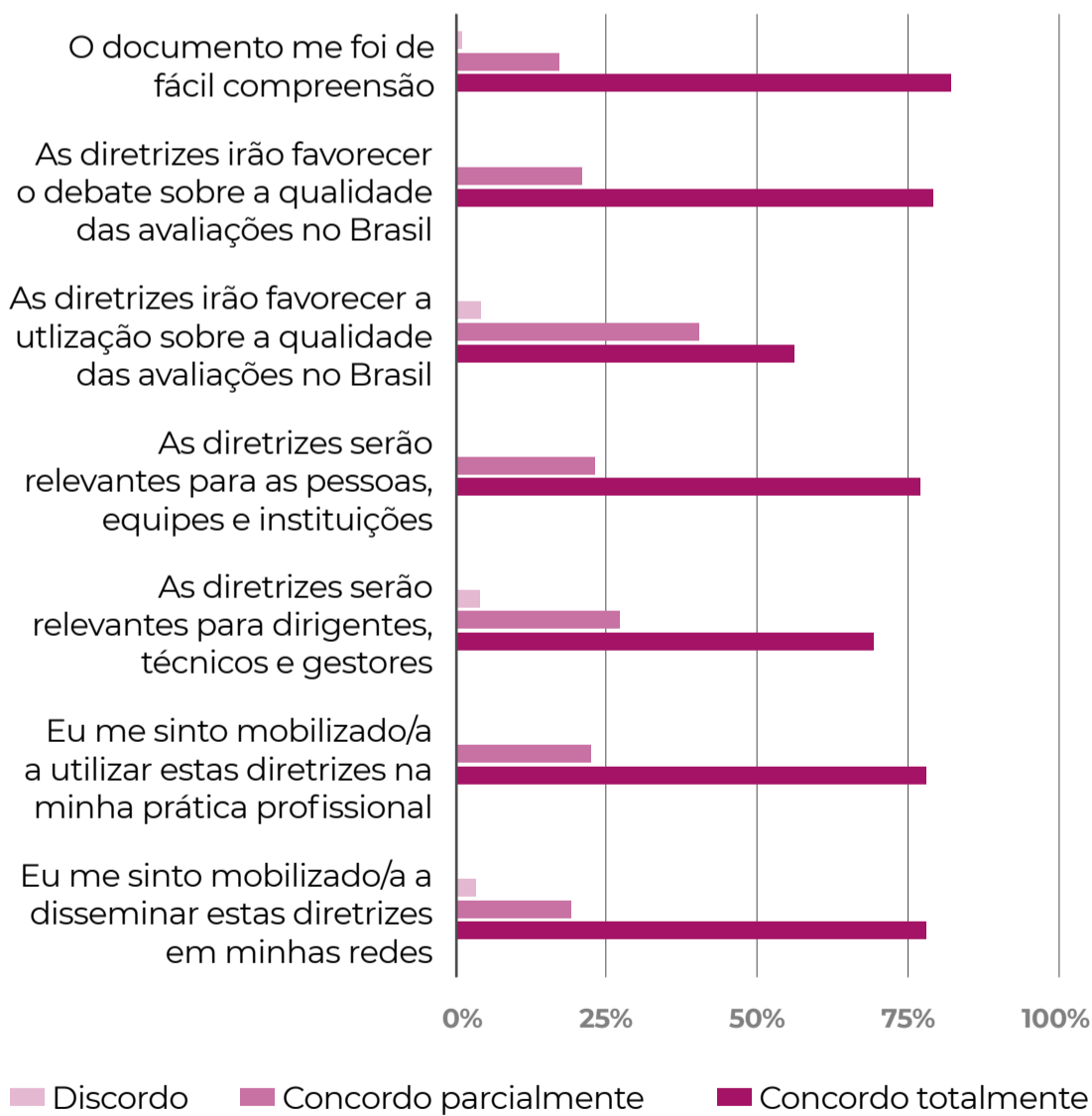


Gráfico 1. Grau de concordância com as afirmações (101 respondentes)

O *survey* também trouxe duas perguntas abertas²⁹, nas quais os respondentes puderam expor suas perspectivas sobre o documento. Por se tratar de um documento que pareceu consistente para os respondentes, as respostas vieram em forma de sugestões de adequações no texto e na estrutura, mais do que reflexões mais amplas sobre as diretrizes e seu papel de forma mais geral.

Ainda que tenha havido claro reconhecimento dos avanços, muitas sugestões foram registradas para aperfeiçoar a forma como o documento se comunica com seus leitores potenciais. Para além de cuidados com o projeto gráfico que o GT procurou ter ao longo de todo o processo, com atenção central à imagem que sintetiza as Diretrizes, e que ganharia com o trabalho de designer profissional na última etapa, houve algumas propostas acolhidas e outras não acolhidas.

Quanto às sugestões acolhidas para a então terceira versão do documento, elas foram muitas. Na estrutura do documento, foram realizados ajustes com o ingresso de quatro novos itens na dimensão Consistência Metodológica: tempo oportuno, metodologia válida, autonomia e independência e meta-avaliação. Tais ajustes vieram do reconhecimento de que esta era a dimensão que merecia mais atenção a partir dos comentários e sugestões recebidas via *survey*. Outra mudança foi assumir a numeração sequencial dos 26 itens dentro das quatro dimensões, o que parecia facilitar sua identificação.

29 As perguntas utilizadas no *survey* enviado à comunidade de interessados foram: (1) Você tem sugestões sobre a organização e/ou a linguagem do documento? (2) Há temas ou conteúdos específico sobre a prática de avaliação no Brasil que merecem atenção neste documento?

Além de tais ajustes estruturais, todo o texto foi revisado e em todos os parágrafos houve ajustes de linguagem de leves a moderados. As mudanças tentaram retirar do texto os excessos de adjetivos, melhorar as notas de rodapé, tornar algumas argumentações mais objetivas, bem como evitar conceitos cuja definição é controversa ou requereria longa explanação, como o termo juízo de valor, que teve as passagens onde aparecia reconfiguradas.

Parte dos respondentes pediu que exemplos ilustrativos fossem inseridos no material, e alguns ainda pediram estudos de casos que pudessem exemplificar algumas situações. Outros solicitaram *checklists*, versão de bolso apenas das diretrizes sem os textos introdutórios, opções de modelos e abordagens avaliativas, glossários de conceitos, referências de cursos e linguagem não sexista evitando assumir o masculino como universal³⁰. Não acolhidos mas considerados importantes, tais ofertas trazem oportunidades para novas produções da RBMA e Gife.

Outro tema não acolhido foi a mudança do termo diretrizes. A justa questão levantada aponta que este termo pode levar à interpretação de que se trata de um texto diretivo que propõe temas obrigatórios que devem ser seguidos a todo custo. O GT observou a presença de vários conceitos em textos similares a estes, tais como guia (*guidelines*), parâmetros, padrões (*standards*), orientadores, regras, normas, entre outros e preferiu manter o termo importado da produção da

30 O grupo de trabalho responsável pelas diretrizes optou por não utilizar a grafia em dois gêneros em todo o texto (p.ex. gestores e gestoras ou gestor/as), mas procurou evitar o uso sexista da linguagem. Mais informações sobre este aspecto, relevante para as avaliações, pode ser encontrado no Manual do uso não sexista da linguagem, publicação institucional do governo do Rio Grande do Sul.

ReLAC por reconhecer que a substituição não equaciona os eventuais incômodos e que a produção brasileira segue tributária do esforço latino-americano.

Dois outros aspectos mais delicados foram anotados para solução na versão quatro do documento, como de fato aconteceu. O primeiro deles dizia respeito a tornar mais claros os públicos aos quais as Diretrizes se destinavam, ou focalizá-los. Entre os respondentes do *survey* houve os que apontaram que, ao tentar dialogar com um público mais amplo, o documento corria o risco de não dialogar com qualquer um deles.

O segundo diz respeito a conceitos específicos ou à recomendação de abordagens metodológicas específicas em avaliação, como o caso do uso de métodos mistos. O GT compreendeu que tais orientações não poderiam ser assumidas em um documento como este, sob pena de favorecer certas abordagens teóricas e visões políticas sobre outras, o que poderia elevar ainda mais as assimetrias já presentes no campo avaliativo.

Houve ainda os que demandaram maior apelo para as avaliações participativas e para o diálogo das avaliações com os movimentos sociais e as organizações da sociedade civil. Há os que demandam mais atenção ao tema da sustentabilidade, para a importância do uso de indicadores econométricos, para a abordagem de avaliação de impacto, para a necessidade de explicitar o conceito de monitoramento. A revisão promovida pelo GT na dimensão Consistência Metodológica procurou dialogar com estes temas.

O conjunto de sugestões recolhidas no *survey* indicaram novos recortes temáticos e adequações necessárias para refletir a diversidade dos respondentes. São ajustes que em muito ajudaram a qualificar a terceira versão do documento e a favorecer as discussões que vieram nas etapas subsequentes. Deve-se destacar que a percepção geral dos respondentes foi positiva em relação à qualidade do processo e a relevância do documento, além de indicar que existe disposição em atuar na disseminação das Diretrizes para o campo da avaliação no Brasil. Listadas a seguir, cada uma das pessoas que responderam ao *survey* merecem nossos sinceros agradecimentos.

Aida El Khoury De Paula, Alcides Fernando Gussi, Alice Maciel, Álvaro Lucas Do Amaral, Ana Cristina Gonçalves Vaz Dos Reis, Ana Lima, Ana Paula Da Conceição Justino Ramos, Ana Rosa Monteiro Soares, Anderson Alves, Angela Brêtas Gomes Dos Santos, Angela Casanova, Angelica Griesinger, Antonio Manoel Timbó Lima Gomes, Antonio Ribeiro Da Silva Jr, Bruna A. Branchi, Camila Cirillo, Carolina Proietti Imura, Claudson Moreira, Daiany Saldanha, Danielle Nascimento, Dejanira Fialho De Carvalho, Denise Maria Delgado, Edgilson Tavares De Araújo, Elisangela Lopes, Esmeralda Correa Macana, Fabrício Nascimento Da Cruz, Fabrizio Rigout, Fátima Ferreira, Fausto De Bessa Braga, Fernanda Pinheiro Sequeira, Fernanda Santos, Flávio Henrique De Barros, Galba Freire Moita, Gisela Cordeiro Pereira Cardoso, Gisele Cazarin, Glauco Da Silva Aguiar, Humberto Martins, Ilka Camarotti, Jackson De Toni, Jader José De Oliveira, Jamile Souza, Jasmim Gehlen Madueno, João Antônio Lima, João Martinho, Jonimar Da Silva Souza, José Luiz Niederauer-Pantoja, Juarez Pereira Furtado, Kátia Aguiar, Leandro Carvalho, Leandro Da Silva Fernandes, Lenina Lopes Soares Silva, Leonardo Hoçoya, Ligia Alvares Mata Virgem, Ligia Gomes Elliot, Lúgia Silva Leite, Lúgia Vasconcellos, Lucí Hildenbrand, Luciana Santos

Dubeux, Luis Fujiwara, Lygia Carmen De Moraes Vanderlei, Marcela Rocha De Arruda, Márcia Da Silva Pereira Castro, Márcia Joppert, Márcia Malaquias Braz, Márcio Ruben Barbosa Junior, Marco Akerman, Marcos Antonio Martins Lima, Maria Cecília Prates, Mariana Pereira Da Silva, Marly Marques Da Cruz, Marta Dulcélia Gurgel Ávila, Melissa Andrade Costa, Mila Fontes Stefanelli, Miriam Medina Velasco, Oneide Pinheiro, Oscar Lindemberg Teixeira, Ovidio Orlando Filho, Paula Rodrigues Sabra, Paulo Carlos Du Pin Calmon, Paulo De Martino Jannuzzi, Paulo Ernesto Saraiva Serpa, Petrônio José De Lima Martelli, Polyana De Castro Limeira, Rafael Camelo, Regina Silva Futino, Regislany De Sousa Moraes, Renata Ramos, Rogério Da Silva Nunes, Rogerio Renato Silva, Rosa Maria Chaise, Santuzza Arreguy Silva Vitorino, Sheila Regina De Pinho Marques Ferreira, Socorro Rocha Severino, Sonia Prota, Sonia Natal, Suzana Dos Santos Gomes, Sydia Rosana De Araujo Oliveira, Tania Crespo, Telma Alves Ferreira, Thiago Ferreira, Vanessa Cambraia Esteves, Vania Maria Machado De Oliveira, Wagner Bandeira Andriola, Walkíria Gentil e Wallace De Medeiros Cazelli.

4.3 As consultas junto a grupos de interessados

O documento com a terceira versão das Diretrizes foi então compartilhado e debatido em cinco rodas virtuais de conversa. Os grupos consultados foram os jovens avaliadores da RBMA, profissionais de organizações da sociedade civil rotineiramente financiadas por fundações, institutos, empresas e programas de fomento, pessoas negras que trabalham com pesquisa e avaliação, além de duas rodas com diversos interessados em avaliação das regiões SUL/CO/SE e N/NE.

Estes grupos receberam previamente a terceira versão das Diretrizes e foram estimulados a refletir sobre a relevância do documento para suas respectivas

áreas de atuação, bem como a propor ajustes específicos em seus conteúdos, inclusive podendo sugerir supressões e adições. Os cinco encontros ocorreram na Plataforma Zoom, entre 27 e 31 de julho de 2020 e deles participaram 62 pessoas.

As rodas de conversa foram heterogêneas em relação a representatividade dos participantes, com pessoas de diferentes perfis e com perspectivas que às vezes convergiam e outras vezes divergiam, o que era esperado e constitui fato comum ao campo avaliativo. Nesta etapa da construção das Diretrizes, já com o material mais amadurecido pelas rodadas anteriores, foi importante recolher esta profusão de olhares e favorecer o debate entre eles, o que não deixou de cumprir um teste para pensar como as Diretrizes irão dialogar com interessados que compreendem e realizam avaliações de modos diferentes.

As diretrizes tiveram sua relevância reconhecida pelo conjunto de atores ouvidos. Tal relevância aparece associada a seu caráter de apresentar princípios éticos e políticos gerais que podem nortear as avaliações e os avaliadores, ainda que possam, em alguma medida, soar como idealizados, como outros atores consultados já haviam ressaltado. Nas rodas de conversa reconheceu-se exatamente a característica idealizante dos documentos que querem apontar horizontes sobre como as avaliações poderiam ser, o que não deve ser considerado um problema ou limitação.



As diretrizes foram também reconhecidas por tratar de forma ampla a relação entre avaliação e fortalecimento das relações democráticas e republicanas, fundamental no atual contexto brasileiro. A ênfase da avaliação como um processo de aprendizagem marcado no texto ajuda a combater caráter mais autoritário que a avaliação assume em muitos contextos; ter tratado da dimensão das relações de poder foi um aspecto elogiado nas rodas.

Um dos focos de preocupação visível nas rodas de conversa foi o quanto as diretrizes precisam ser capazes de marcar uma posição a respeito do racismo estrutural da sociedade brasileira, tema reconhecidamente ausente na absoluta maioria de documentos de referência sobre avaliação em todo o mundo. Esta foi a tônica do grupo de avaliadores e interessados negros, que também apontou as fragilidades do próprio processo de construção das Diretrizes em relação a representatividade racial. Como apontaram, não há pessoas negras envolvidas nas instâncias deliberativas responsáveis pela produção das Diretrizes, o que configura uma limitação evidente.

O grupo de interessados e avaliadores negros também falou da importância do documento reconhecer, em passagens ou capítulo específico, o caráter estrutural do racismo no Brasil e o modo como o mesmo define as relações sociais e as relações de poder, levando a reprodução do racismo em todas suas instâncias institucionais e relações sociais. A avaliação não fugiria, portanto, desta regra, e ao longo do tempo teria atuado de modo auxiliar a outras



forças da sociedade para invisibilizar o racismo e suas nefastas consequências para a sociedade, argumento teórica e empiricamente irrefutável.

Neste sentido, o grupo de interessados e avaliadores negros afirmou que o combate ao racismo não pode aparecer pontualmente no documento ou ser tratado apenas em uma diretriz, muito menos como aspecto ligado à dimensão em que se abordam as identidades culturais. Ele deve operar na eleição de focos e enfoques, na escuta dos interessados, nas análises, nas comunicações e nos usos, de modo transversal às etapas. O grupo recomendou que o documento refletisse certa autocrítica sobre o histórico racista das avaliações, o que seria o primeiro passo para a promoção de avaliações antirracistas.

Outras proposições sugeriram também a inclusão de referências antirracistas que pudessem contribuir para um letramento antirracista da comunidade avaliativa. Neste momento também apontou-se a necessidade de uma discussão sobre a avaliação como disciplina e prática construída a partir do norte global (a lógica de provar a relevância e o impacto a partir de critérios exógenos), modelo que se relacionaria a práticas racistas quando as avaliações são transpostas de forma acrítica à contextos profundamente desiguais como é o caso brasileiro.

Finalmente, o grupo discutiu o papel da RBMA e do Gife na agenda antirracista, convidando a discussões mais permanentes, a práticas afirmativas e à produção de outros documentos e eventos que sejam capazes

de dar maior visibilidade às relações entre avaliação e racismo, a fim de superar padrões e falhas históricas. O argumento é o de que trazer a discussão antirracista para o interior das Diretrizes não se trata somente de uma escolha política, mas também de um pressuposto técnico, no sentido de que a leitura da complexidade brasileira implica considerar o racismo enquanto fenômeno estruturante das relações e práticas, onde se situa a avaliação e seus objetos. Sem esta lente, afirmaram, não haveria sequer leitura tecnicamente válida da realidade brasileira.

Como se vê na primeira edição pública das Diretrizes, o GT responsável procurou contemplar as relações entre democracia e luta antirracista, apontar referências teóricas que podem ser aprofundadas pelos leitores, procurou trazer o compromisso antirracista para dentro das quatro dimensões, além de ter registrado neste capítulo a crítica e a necessidade de que a RBMA e o Gife promovam novos espaços, eventos e publicações que contribuam com esta discussão, além de revisar a composição de seus espaços de poder e produção com vistas a promover ativamente a diversidade racial necessária a um país historicamente atravessado pela escravidão e pelo racismo estrutural.

As rodas de conversa também procuraram obedecer a critérios de regionalidade, o que é de grande importância num país continental como o Brasil e de intensa diversidade cultural. A regionalização foi importante para favorecer olhares críticos para as Diretrizes, na medida em que está na região sudeste a maior parte de seu centro produtor. Tal aspecto

traz óbvias influências a qualquer produção, sendo importante fomentar reflexões sobre o lugar de fala dos autores, em busca de um documento que busca ser pluralmente produzido e validado.

Uma das principais questões levantadas nestes grupos foi justamente como marcar o tema das regionalidades brasileiras nas Diretrizes. Um passo importante é considerar a regionalidade nas dimensões Direito e Integridade e Contextualização e Valoração, para que seu conteúdo não reflita somente uma perspectiva comumente associada a avaliação praticada e formulada na região sul/sudeste e exportada ao resto do país, o que mereceu revisão para a versão final do documento.

Para eles, as Diretrizes precisam ser capazes de reforçar a identidade regional, tanto das práticas de avaliação quanto das questões culturais que marcam as diferentes regiões. Houve afirmações demonstrando inclusive haver movimentos regionais que abordam a avaliação com perspectivas ontológicas, epistemológicas e metodológicas contra-hegemônicas. Atores representantes da região nordeste comentaram que na região predomina um *modus operandi* na direção das avaliações participativas, formativas e sensíveis aos diferentes contextos culturais e políticos onde elas são realizadas.

Ainda neste sentido, alguns participantes sentiram falta da presença de alguns conceitos pertencentes ao campo social mais geral e que dão conta de conceber a pluralidade e regionalidade da prática e pensando em avaliação, como as categorias con-

ceituais de território, territorialidade, interdisciplinaridade e multidisciplinaridade. O GT procurou assimilar estes conceitos ao conjunto das Diretrizes, ainda que não de forma exaustiva e procurando equilibrar todas as demandas de conteúdo e forma emergentes ao longo do processo.

Outro ponto ressaltado nas rodas regionais foram as limitações técnicas e o baixo conhecimento sobre avaliação, desde a dimensão conceitual até ao domínio de instrumental, notadamente no que diz respeito às políticas públicas mas também nas organizações da sociedade civil. Destacaram que continua necessário que ferramentas de monitoramento e avaliação, bem como manuais e glossários sejam elaborados e disponibilizados no Brasil. Alguns participantes ressaltam que as diretrizes poderiam ajudar nesta instrumentalização e em certo letramento conceitual sobre avaliação, como por exemplo sobre a construção de indicadores.

As discussões regionais apontaram também para o fato de que existe óbvia dificuldade para definir um pacote de Diretrizes para orientar avaliações num país como o Brasil, bem como dificuldades para definir modelos, abordagens e referenciais coerentes e claros. Neste sentido, afirmaram que as Diretrizes podem ter um papel a cumprir ao oferecer referências técnicas e instrumentais para quem está realizando ou quer realizar avaliações.

Expectativas mais operacionais também emergiram no grupo de jovens avaliadores da RBMA, que tam-



bém sentiram falta de conteúdos que pudessem operacionalizar as avaliações, sobretudo para aqueles avaliadores que estão iniciando e que buscam nas Diretrizes referências práticas e formativas. Esta mesma demanda foi trazida pelos representantes de organizações da sociedade civil escutados em outra roda de conversa.

Outro aspecto abordado nas rodas regionais diz respeito ao significado das palavras usadas nas Diretrizes e ao quanto as mesmas remetem à lógicas e discursos ideológicos específicos. O caso mais emblemático diz respeito à palavra qualidade, que tem moderada presença no texto, mas parece operar como pano de fundo ou aura deste tipo de documento. Para eles, qualidade e outras palavras usadas no documento remetem a uma lógica empresarial ancorada em uma matriz gerencial, o que pode criar resistências em alguns dos grupos de interesse, como os gestores sociais, líderes de movimentos sociais e públicos beneficiados por programas e projetos.

Os pedidos de ajustes para que as Diretrizes assumem características mais operacionais esbarram, contudo, na constatação de que existem várias abordagens possíveis em avaliação, vários conceitos conflitantes e uma série de preferências institucionais. Por isso o GT compreendeu que não poderia levar o documento a enviesar escolhas e apontar modos de fazer avaliações, papel que cabe aos modelos teóricos e os manuais institucionais^{31 32}.

Feita essa ressalva, a versão final das Diretrizes buscou dialogar com estes pedidos inserindo uma série de


31 Um exemplo de manual institucional são as publicações do IPEA para avaliação de políticas públicas, o [Guia Prático de Avaliações ex ante](#) e o [Guia Prático de Avaliações ex post](#).

32 Um segundo exemplo de manual institucional é o [Guia Avaliação de Negócios de Impacto Social](#), publicado pela Artemísia com apoio da ABF.

notas que procuram produzir esclarecimentos conceituais e levar os leitores a outros autores e locais de conhecimento. O GT sustenta a ideia de que as Diretrizes não podem assumir o tom de uma teoria, de um manual de procedimentos ou de um glossário conceitual, o que escapa a sua natureza.

Importante destaque foi dado ao fato de que as diretrizes podem se converter em um dispositivo de apoio na formação de avaliadores, o que levou o GT a tratar deste aspecto com maior ênfase no documento, especialmente na seção que fala dos públicos e finalidades das Diretrizes. Foi marcado ainda que é preciso registrar no texto do documento que as diretrizes brasileiras não representam uma ruptura com a RELAC e nem com a importante articulação do tema entre os países da América Latina e Caribe, o que foi feito pelo GT em duas passagens. Houve ainda apelos para que as relações entre avaliação e democracia ficassem mais evidentes, o que também foi tratado.

Os atores participantes dos grupos, em especial aqueles que atuam em organizações da sociedade civil, destacam que as diretrizes podem ter um papel importante para orientar a contratação de avaliações, inclusive no âmbito das leis de fomento à cultura³³, pois a relação entre avaliadores e clientes é muitas vezes difícil. Comentaram que as Diretrizes podem ser usadas para definir parâmetros de qualidade que deverão ser cuidados em uma avaliação, o que poderia aparecer de modo mais enfático. Ao enfatizar algumas delas nos contratos firmados entre as partes interessadas numa avaliação, pode-se produ-



33 A FGV Projetos tem procurado construir avaliações de projetos na área de cultura financiados por leis de fomento federais, estaduais e municipais. É o caso [deste documento](#), cujo recorte conecta cultura e crescimento econômico.

zir inclusive o efeito de resguardar os avaliadores de situações problemáticas a que possam estar expostos, já que garantir que as Diretrizes sejam observadas é uma tarefa de todos os interessados.

Este caráter de cuidar dos aspectos éticos também aparece em relação aos públicos alvos das intervenções avaliadas que são envolvidos nas avaliações. Para os participantes das rodas de conversa, é fundamental explicitar a questão da integridade, honra, consentimento livre e esclarecido e da inviolabilidade dos dados pessoais coletados nas avaliações, sobretudo dos públicos mais vulneráveis, como as crianças e adolescentes. Nessa direção, sugeriram também a conexão das diretrizes com referências que orientam modos de escutar e fazer pesquisa com a infância e a adolescência^{34 35 36}.

Uma vez mais, é preciso reforçar a importância das rodas de conversa e a intensa produção apreciativa, crítica e propositiva que emergiu. O GT responsável pela curadoria e redação das Diretrizes agradece a cada uma das mulheres e homens, negros e brancos, que participaram das rodas de conversa e tão generosamente contribuíram com esta construção. Esperamos que a primeira edição do documento e seus posteriores desdobramentos possam honrar esta participação. E lamentamos a impossibilidade de responder a todas as demandas, reafirmando que isto tanto representa limitações dos organizadores deste documento que podem ser suplantadas em futuras revisões, bem como limitações do próprio campo no qual este esforço se insere. A todos os participantes aqui listados, nosso muito obrigado.

34 O artigo de [Pedro Hartung](#) fala sobre o direito das crianças serem escutadas e remete à Convenção sobre os direitos da Criança da Organização das Nações Unidas.

35 Conheça também os [parâmetros para a escuta de crianças e adolescentes em situações de violência](#) produzidos pela Comissão Intersetorial de Enfrentamento à Violência Sexual Contra Crianças e Adolescentes.

36 Organizado por Adriana Friedmann, o livro [Escuta e observação de crianças: processos inspiradores para educadores](#) apresenta razões, técnicas, potenciais e limites da escuta de crianças e bebês em pesquisas, avaliações e instituições.

Alcides Gussi, Álvaro Amaral, Ana Amélia Amorim, Angela Brêttas, Aida El Khoury de Paula, Andrea Azevedo, Antônio Nascimento, Breyner Oliveira, Bruna Galichio, Cristiano Cardoso Gomes, Bárbara Pimpão Ferreira, Clésio Sabino, Daniel Pereira, Daiane Carina, Daiany Saldanha, Diana Mendes, Elenice Dos Reis Santos, Elda Cilene Costa, Elisangela Lopes, Fabio Bezerra Correia Lima, Geomara Moreno, Geomara Pereira Moreno Nascimento, Guilherme Resende Oliveira, Hugo de los Campos, Irandi Pereira, Jackson De Toni, Jasmim Madueno, Jéssica Sbroglia da Silva, Jordana Menezes, Josandra Mendes, João Antônio dos Santos Lima, José Tadeu Neris Mendes, José Márcio Barros, Juana Lucini, Juliana Dei Svaldi Rosseto, Kleber Valadares, Lauren Xerxenevsky, Lígia Alvares Mata Virgem, Ligia Leite, Liliane Ribeiro de Mello, Luara Lopes, Lucas Seara, Márcia Braz, Márcia Castro, Mariana Pereira da Silva, Marina Souza, Marly Cruz, Marisete Catapan, Miriam Gonçalves, Matheus Magalhães, Melina Bufete, Mila Stefanelli, Nívia Tavares, Pietra Raissa Silva, Regina Cavini, Renildo Barbosa, Roberto Emery-Trindade, Rodrigo Cardozo, Rosa Morcelli, Sebastião Helvecio Ramos de Castro, Suzana dos Gomes, Paula Miranda, Paola Gongra, Tanise Freitas, Walter Pinto Júnior.

4.4 As consultas à Agenda de Avaliação do Gife e à direção da RBMA

A consulta ao grupo da Agenda de Avaliação do Gife ocorreu em um estágio avançado do documento, já em sua quarta etapa de produção. Por isso o grupo dialogou a respeito de um material que já incorporava uma série de elementos advindos das rodas de conversa com os grupos interessados descritos anteriormente, o que tornou a discussão mais concentrada na relevância do documento e menos em sua estrutura.

O grupo foi bastante apreciativo sobre o documento, mas também sobre seu processo de construção,

destacando uma jornada que escutou contribuições de quase 200 pessoas cujas relações com práticas avaliativas são as mais diversas: professores, pesquisadores, consultores, gestores, técnicos de instituições públicas e privadas, técnicos da cooperação internacional e ativistas. Para o grupo, o conjunto de diálogos que sustentou a construção das Diretrizes talvez seja o maior valor deste processo, especialmente em um período no qual têm sido desafiadoras as buscas de convergências e a produção de agendas positivas.

O grupo também reforçou a ideia de que as Diretrizes merecem ser debatidas em vários espaços e circunstâncias, de modo a produzir novos níveis de entendimento sobre seus conceitos e estímulos a boas práticas de avaliação. Para eles, é possível que do debate surjam impulsos para a produção de documentos específicos, tanto setoriais quanto temáticos, bem como demandas para a revisão das Diretrizes e futura publicação de sua segunda edição, compromisso já anunciado pela RBMA para 2022.

Finalmente, o grupo lembrou que assim como está marcado no capítulo 2 do documento, Públicos e Finalidades, as Diretrizes podem promover ou contribuir com atividades de formação de avaliadores e de técnicos e gestores em avaliação. Afirmou que na medida em que o documento for tomado como um referencial para o desenvolvimento de competências avaliativas, tanto dentro das instituições quanto nos processos formativos na academia, ele cumprirá relevante papel.

Na última etapa das escutas, o grupo de diretoras e conselheiros da RBMA também foi bastante apre-

ciativo com o documento e com sua construção. Ao mesmo tempo, houve alguns pontos de crítica e recomendações de ajustes. Houve quem recomendou que as Diretrizes trouxessem perspectivas de *advocacy* para a avaliação no contexto das políticas públicas. Para eles, o documento deveria chamar atenção para o papel dos gestores públicos em relação às avaliações, fornecendo subsídios e parâmetros para o tema da institucionalização da avaliação nas políticas públicas.

Como forma de dar maior transparência ao processo de construção das Diretrizes, houve demandas para que os vinte especialistas consultados na primeira rodada fossem melhor identificados no documento, de modo a demonstrar seus possíveis lugares de fala e inserções no campo avaliativo. Se por um lado o GT responsável pela produção compreendeu que não cabia às Diretrizes assumir o papel de um documento de *advocacy* para avaliação na gestão pública, como fazem outras instituições³⁷ e publicações³⁸, incorporou-se à última versão do documento um perfil mais detalhado dos especialistas e uma revisão do texto que descreve o processo de construção a fim de torná-lo mais transparente.

Finalmente, corroborando diversas passagens do capítulo 4 deste documento, o grupo reconheceu que ao mesmo tempo em que as Diretrizes são evidente contribuição ao campo avaliativo, o que merece celebração, elas também têm limites que merecerão atenção no futuro. A ampla contribuição advinda de mais de 200 pessoas ao longo de 90 dias de diálogos revelou muitas demandas e possi-

37 [A Associação Brasileira de Avaliação Educacional \(Abave\)](#) advoga pelo uso das avaliações como instrumento fundamental para qualificar a educação e tem entre seus principais propósitos fomentar o debate sobre políticas públicas educacionais e oferecer subsídios para seu aprimoramento.

38 Editada na UFC, a [Revista Avaliação de Políticas Públicas](#) é uma das publicações brasileiras que procura estimular e oferecer produção científica que estimule a institucionalização de avaliações nas políticas e órgãos públicos, bem como apoiar a formação de técnicos e gestores públicos.

bilidades para pensar e praticar avaliação no Brasil. Tal volume extrapola os limites deste documento, o que requer da RBMA, do Gife e de outros atores do campo o compromisso de realizar novas produções que sigam a abordar a ética, a política, a técnica, o uso e os abusos das avaliações no Brasil.

Como já afirmado, as Diretrizes terão sua primeira revisão dentro de dois anos, de modo a melhor refletir as demandas e avanços no campo avaliativo. Pelo interesse, dedicação e compromisso dos colegas listados a seguir que se propuseram a estas conversas finais, nossos sinceros agradecimentos.

Alcides Gussi, Ana Lúcia Lima, Ana Maria Carneiro, Camilla Cirillo, Daniel Brandão, Carolina Imura, Fátima Ferreira, Jader José de Oliveira, Jasmim Madueño, Leonardo Hoçoya, Márcia Joppert, Maria Lúcia Carvalho, Melissa Andrade e Patrícia Mota Guedes.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

5

A produção das diretrizes exigiu uma série de leituras. A seguir estão listadas websites e referências bibliográficas relacionadas às Diretrizes para a prática de avaliação no Brasil que podem ser úteis a aprofundamentos.

Websites e documentos nacionais e internacionais

Associação Africana de Avaliação. [The African Evaluation Guidelines 2020](#).

American Evaluation Association. [Guiding Principles For Evaluators](#)

Associação Brasileira de Avaliação Educacional (ABAVE). [Anais da X Reunião](#) (2019)

Associação Brasileira de Avaliação de Impacto (ABAI). 4 Congresso Brasileiro de Avaliação de Impacto: [ética e avaliação de impacto ambiental](#). Anais.

Canadian Evaluation Society. [Ethics](#).

European Evaluation Society. [Evaluation standards for International and Supranational Organizations](#)

Hopson, Rodney K et al. [Program Evaluation Standards : A Guide for Evaluators and Evaluation Users](#)

ReLAC. [Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe](#).

Société Française de l'Évaluation. [La charte de l'évaluation](#)

United Nations Evaluation Group (UNEG). [Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming](#).

United Nations Evaluation Group (UNEG). [Resource Pack on Joint Evaluations](#)

United Nations Evaluation Group (UNEG). [UNEG Handbook for Conducting Evaluations of Normative Work in the UN System](#)

United Nations Evaluation Group (UNEG). [Guidance on Preparing Management Responses to UNDAF Evaluations](#)

United Nations Evaluation Group (UNEG). [Norms and Standards for Evaluation \(2016\)](#)

United Nations Evaluation Group (UNEG). [Impact Evaluation Guidance Document](#)

United Nations Evaluation Group (UNEG). [Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance](#)

Outros artigos e dissertações relacionados às Diretrizes

Furtado, J. P. ; Gasparini, M. F. . Há diferenças entre avaliar e analisar?. *Ciência & Saúde Coletiva* , v. 24, p. 2933-2938, 2019.

Furtado, J.P.; Vieira-da-Silva, L.M. [A avaliação de programas e serviços de saúde no Brasil enquanto](#)

[espaço de saberes e práticas](#). Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 30(12):2643-2655, dez, 2014

Hartz, Z. [Princípios e padrões em meta-avaliação: diretrizes para os programas de saúde](#). Ciênc. saúde coletiva vol.11 no.3 Rio de Janeiro July/Sept. 2006

House, ER. Principled evaluation: a critique of the AEA Guiding Principles. New Directions for program evaluation, n66, Summer, 1995. Jossey Bass.

Love A, Russon C. Evaluation standards in an international context. New Directions for Evaluation 2004; 104(winter):5-14.

Marino, E. [Diretrizes para avaliação de projetos e programas de investimento social privado](#). Dissertação de Mestrado. FEA/USP, 2003.

Silva, Rogério R. [Avaliação e Desenvolvimento Organizacional](#). In: Um panorama da avaliação de programas sociais no Brasil. São Paulo: Instituto Fonte/Petrópolis; 2012

Stufflebeam D. [Metaevaluation checklist](#); 1999.

Stufflebeam, DL. The meta-evaluation imperative. AJE 2001; 2(2):183-209.

Widmer T. The development and status of evaluation standards in Western Europe. In Russon C, editor. International Perspective on evaluation standards. New Directions for Evaluation 2004; 104:31-54.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Rogério Renato Silva

Sócio da [Pacto Organizações Regenerativas](#), é doutor, mestre e especialista em saúde pública pela Faculdade de Saúde Pública da USP, psicanalista pelo Centro de Estudos de Psicanálise de São Paulo e facilitador de processos de desenvolvimento pelo Community Development Resources Association, África do Sul. Estudou avaliação no The Evaluation Center da Western Michigan University, foi co-fundador do Instituto Fonte, da Move Social e da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação. Foi pesquisador no Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), gestor no programa saúde da família (QUALIS/SP) e consultor no departamento de gestão de educação em saúde (DEGES/Ministério da Saúde). Com mais de vinte anos de experiência no campo socioambiental, conduziu centenas de avaliações e é autor de dezenas de [artigos e ensaios](#) em estratégia, monitoramento e avaliação.

Márcia Paterno Joppert

Doutoranda no programa de Psicologia com concentração em avaliação e métodos de pesquisa aplicados da Claremont Graduate University, Estados Unidos, é engenheira civil pela Escola Politécnica da Universidade da USP, com MBA em Advanced Management na TSM Business School da Holanda e mestre em administração pública pelo Instituto Universitário de Lisboa. É co-fundadora e diretora da Rede Brasileira de Avaliação e sócia da Lazzooli Consultoria Ltda. Foi diretora de programas da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, conselheira da Bellevue Foundation, membro do comitê executivo da Rede de Sistematização, Monitoramento e Avaliação da América Latina e Caribe (ReLAC) e membro do Conselho Executivo da International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE). Atualmente é membro do Comitê Acadêmico do Observatório Tecnologia na Escola, coordenado pelo CEIPE/EBAPE/FGV.

Max Felipe Vianna Gasparini

Mestre em Saúde Coletiva pelo Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da USP e bacharel em Serviço Social pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), é membro do Laboratório de Avaliação de Programas e Serviços em Saúde e consultor da [Move Social](#) na área de planejamento e avaliação de programas sociais. Ainda na graduação, Foi avaliador externo no Programa de Melhoria do Acesso e Qualidade no SUS (PMAQ-AB) e é autor de artigos e ensaios sobre avaliação.



rede brasileira
de monitoramento
e avaliação