

# Tendências em Avaliação: vozes e perspectivas internacionais

Rogério Silva<sup>1</sup>

Débora Gambetta Paim<sup>2</sup>

O ecossistema que pensa e produz avaliações de políticas, programas e iniciativas socioambientais é de enorme abrangência e difícil caracterização. Em ensaios anteriores, [Silva e Madueno \(2020\)](#) e [Silva, Guimarães e Iacabo \(2020\)](#) observaram a paisagem em duas perspectivas. Primeiro, analisando os 254 eventos da Semana de Avaliação 2020, promovida pelo Centro Clear. Depois, recorrendo a 148 artigos publicados em dez das principais revistas científicas internacionais e nacionais dedicadas ao tema da avaliação. No esteio desta leitura, este artigo apresenta um terceiro ponto de vista.

Para escrevê-lo, selecionamos 29 especialistas internacionais em avaliação, inseridos em diferentes instituições. Chegamos a seus nomes com base na sua (a) presença na literatura avaliativa; (b) inserção em iniciativas que advogam por avaliação; (c) capacidade de contratar e realizar avaliações; (d) distribuição geográfica. Dentre os selecionados, 26 foram contatados por email e uma vigésima sétima pessoa teve sua produção analisada em recente entrevista publicada na [Revista Brasileira de Avaliação](#). Uma pessoa não foi contatada por motivos de saúde, duas declinaram o convite e em dois outros casos não encontramos um endereço eletrônico válido. O quadro 1 traz os especialistas ouvidos.

**Quadro 1.** Especialistas que responderam ao convite dos autores.

Especialistas que responderam ao chamado	Instituição	Origem
Desiree Paulsen	Community Development Resources Association (CDRA)	África do Sul
Donna Mertens	Gallaudet University	EUA
Fernando Bertolotto	Universidad de la República	Uruguai

<sup>1</sup> Sócio da [Pacto Organizações Regenerativas](#) e editor-chefe da [Revista Brasileira de Avaliação](#), é doutor em saúde pública pela USP, psicanalista pelo CEP e organizador das Diretrizes para a prática de avaliação no Brasil.

<sup>2</sup> Pesquisadora colaboradora na Pacto Organizações Regenerativas e ex-consultora no programa ONU-Habitat, é bacharela em Direito e mestra em Gestão de Políticas Públicas pela USP.

Especialistas que responderam ao chamado	Instituição	Origem
Florence Etta	GRAIDE International Development Evaluation Consulting	Nigéria
Jane Davidson	Real Evaluation	EUA
Madelene Barboza	Karolinska Institutet	Suécia
Márcia Joppert	Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação	Brasil
Michael Quinn Patton	Independent consultant and author	EUA
Miguel Székely	Centro de Estudios Educativos y Sociales (CEES)	México
Oswaldo Feinstein	Universidad Complutense de Madrid	Espanha
Tessie Tzavaras Catsambas	EnCompass	EUA
Zenda Ofir	Stellenbosch University	África do Sul

## Efeitos da pandemia nas práticas avaliativas

*Nós não voltaremos ao normal porque o normal era o problema*  
Grafite em Santiago - Chile

Os especialistas convergem na leitura de que a prática da avaliação foi e continua sendo transformada no contexto da pandemia. Criticando os que seguem a realizar avaliações como "*business as usual*", reconhecem cinco dimensões modificadas na prática da avaliação: (1) a coleta remota de dados, (2) as perguntas e desenhos metodológicos; (3) a complexidade dos objetos e das respostas das organizações à pandemia; (4) a projeção de um novo conjunto de profissionais avaliadores nos países e instituições; (5) a ampliação das oportunidades de formação em avaliação. Tratamos a seguir de cada uma delas.

A coleta remota de dados pode ser compreendida de três maneiras. Primeiro, por tornar visível o imenso volume de recursos naturais (p.ex. combustível fóssil) e subjetivos (p.ex. tempo de deslocamento) que estavam sendo consumidos pela necessidade dos encontros face-a-face além do necessário. Segundo, por demonstrar que o uso de questionários eletrônicos e entrevistas remotas pode produzir informações consistentes. Terceiro, por demonstrar que certos objetos (p.ex. dinâmicas familiares e grupais) requerem abordagem presencial ou tempo mais longo para produzir informação. Uma das especialistas comenta ainda que não apenas a coleta de dados mudou, mas também os processos de análise: "*usamos processos mais interativos para compartilhar documentos e analisá-los juntos, em tempo-real. Embora já fizéssemos isso, tais processos se tornaram mais planejados e cheios de sentido*".

As perguntas e modelos de investigação também têm se modificado na pandemia. Com mudanças nos contextos, foi também necessário alterar expectativas e perguntas, bem como a lógica de produção de informações: coleta, análise, reporte e diálogo. Frente a situações mais complexas, uma das especialistas faz uma afirmação ilustrativa dos desafios: "*a pandemia impôs enorme demanda por informação, conhecimento e novas avaliações. O mundo está gritando por respostas mais rápidas em cenários em constante mudança. Tal demanda desafia o campo acadêmico a se engajar em novos métodos, a olhar além do padrão ouro para considerar métodos mais ágeis*".

Complementando esta ideia, os especialistas também afirmam que a complexidade dos objetos tornou-se ou passou a ser percebida de modo mais desafiador, como afirma um dos especialistas em [texto](#) por ele recomendado. Segundo eles, a pandemia não apenas alterou o contexto no qual agimos, mas requereu que as organizações públicas, privadas e filantrópicas respondessem a ele de modo mais sensível, alterando programas, percursos e expectativas. Outra especialista ilustra este aspecto ao afirmar que *"toda a conversa sobre teorias sistêmicas como caminhos de transformação, passou a ser orientada por lentes de justiça social, econômica e ambiental"* exigindo dos avaliadores *"orientar sua atenção ao suporte de soluções que são equânimes e justas"*.

As mudanças nos contextos, objetos, perguntas, modelos e técnicas de investigação também foram seguidas de um outro fenômeno interessante. A pandemia permitiu que novos avaliadores entrassem em cena, o que tem feito deslocar o centro de gravidade de alguns estudos para equipes locais ou tradicionalmente mais distantes dos centros que concentram as doações, o poder geopolítico e as próprias avaliações. Como ilustra uma das especialistas, a pandemia permitiu que um novo tipo de profissional pudesse entrar em cena: *"há mais oportunidades para papéis significativos nas equipes avaliativas para avaliadores que tinham mais restrições para viajar em razão do cuidado com seus filhos ou com idosos, de responsabilidades institucionais ou comunitárias ou de problemas de mobilidade"*.

Ao redor de tamanhas necessidades de mudança e da gênese de novas práticas e novos profissionais avaliadores, o último aspecto a destacar diz respeito à crescente busca por atividades de formação profissional, especialmente aquelas de natureza assíncrona e de mais fácil adaptação às agendas individuais e institucionais. Outra especialista escutada afirma ver *"um considerável aumento da conectividade dentro e entre comunidades avaliativas. (...) Atividades formativas formais estão migrando ou sendo oferecidas em regime remoto, o que poderá ampliar o acesso àqueles que não têm oportunidades de viver ou estudar em outros países. (...) Um exemplo disso é que o seminário nacional da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, realizado em agosto de 2020, teve mais de 500 participantes, recorde quando comparado aos eventos anteriores [presenciais]"*.

## Temas, métodos e abordagens avaliativas nos próximos anos

*Se você não está confuso, você não está prestando atenção*  
Tom Peters

Os especialistas formulam ideias convergentes a respeito do futuro da avaliação. Ainda que falem de diferentes lugares, reconhecem que as avaliações irão operar em contextos de ainda mais incertezas, complexidade e escassez de recursos. Resumimos tais aspectos nas quatro dimensões a seguir: (1) a busca por modelos avaliativos efetivamente capazes de responder a objetos e realidades complexas; (2) a busca por avaliações decoloniais, culturalmente responsivas e capazes de não agir em cumplicidade com agendas opressoras; (3) a construção de capacidades avaliativas e tecnologias avaliativas de baixo custo, fácil aplicação e respostas rápidas; (4) a expansão das fronteiras avaliativas na direção da [Agenda 2030](#) e das práticas de [ESG](#).

A busca por avaliações capazes de responder a objetos complexos não é novidade. Para os especialistas, contudo, a pandemia deu demonstrações irrefutáveis da complexidade dos problemas, revelando não apenas sua natureza transdisciplinar e interinstitucional, mas também a necessidade de responder a eles de modo sistêmico e colaborativo ou, como afirma um dos especialistas, *"construir capacidade para ser mais responsivas, flexíveis e ágeis - fazendo ["developmental evaluation"](#)*. As abordagens [Blue Marble](#), [Systems Change](#), [Footprint](#), [Transformative Evaluation](#), [Outcome Mapping](#) e a combinação de métodos ([mix methods](#))

foram apontados como tendências já instaladas. A atenção aos efeitos não previstos e às lições aprendidas foram também destacados para trazer mais consistência e utilidade aos estudos.

Em uma dimensão mais ético-política, o futuro das avaliações requer maior atenção e compromisso com a redução das desigualdades. Para uma das especialistas, *"nos próximos anos devemos focar em como os pesquisadores podem evitar ser cúmplices da sustentação de práticas repressivas. Por meio de nossos métodos, precisamos nos engajar (...) de modo culturalmente responsivo e de modo a desafiar as estruturas de poder"*. As avaliações decoloniais, como o [Made in Africa Evaluation](#), devem produzir novos modos de valoração e novos arranjos de análise e decisão, engendrando novos sentidos axiológicos, epistêmicos e políticos para as avaliações na sociedade.

Os próximos anos irão requerer também que as avaliações desloquem seus centros de gravidade, das mãos de especialistas, para as mãos de gestores, equipes, lideranças comunitárias e outros atores da realidade social. Apostar no desenvolvimento de avaliações acessíveis, inteligíveis, auto-aplicáveis e de domínio dos atores sociais é um movimento que respeita a escassez de recursos na sociedade e que busca expandir sentidos e desconcentrar poderes. O *"faça você mesmo"* converge com a expansão dos espaços de formação e do uso de tecnologias digitais em avaliação, o que cria possibilidades para o futuro.

Há ainda o reconhecimento de que os inúmeros objetos tratados na Agenda 2030 contribuam para expandir as fronteiras temáticas das avaliações. Mais além de saúde, educação e assistência social, temas hegemônicos, estarão na agenda avaliativa a equidade de gênero, a promoção da equidade racial, o fortalecimento da democracia, o aquecimento global e outros temas estruturantes e sistêmicos para a sociedade. De modo similar, espera-se que o crescimento da Agenda ESG aproxime o setor privado de avaliações de objetos complexos, ampliando a arena avaliativa e seus desafios.

## Desafios e armadilhas para a prática da avaliação

*Quando você sentir que o céu está ficando muito baixo, é só empurrá-lo para cima.*  
Ailton Krenak

Se alguns dos desafios para a prática da avaliação já foram mapeados neste ensaio, reunimos neste bloco algumas armadilhas que merecem atenção da comunidade avaliativa. As organizamos em três conjuntos: (1) as perdas e riscos gerados pela transposição das práticas para os ambientes digitais; (2) a concentração de poder e a ampliação das desigualdades na sociedade, nas organizações e nas avaliações; (3) o desafio de equilibrar adaptação metodológica e rigor investigativo.

Os últimos meses marcaram a transposição de práticas avaliativas para ambientes digitais. Se *surveys* eletrônicos e videoconferências já eram frequentes, a pandemia fez delas o padrão. Se este ensaio já reconheceu os ganhos com tal mudança, é preciso analisar perdas e riscos. Os especialistas lembram que será crucial observar quão sensíveis e humanizados têm sido as práticas e encontros virtuais. Como discutido em [artigo anterior](#), as práticas avaliativas precisam ser mais repensadas do que transpostas para o digital.

Como afirma uma das especialistas, *"nós estamos agora lutando mais seriamente a respeito dos valores que devem sustentar o que fazemos"*, o que implica refletir sobre o sentido dos encontros e nos princípios que os orientam. Será preciso refletir também sobre a qualidade dialógica dos processos (fala, escuta, reflexão, produção), sobre a velocidade imposta às pessoas (encontros mais curtos e mais "direto ao ponto") e sobre o tipo de conexão, equipamentos e domínio digital que requerem (largura de banda, processadores e memória, manejo de aplicativos).

Os valores e o sentido ético-político das avaliações ganham contornos ainda mais profundos para alguns especialistas. Para eles, é indiscutível a necessidade das avaliações enfrentarem os flagelos do racismo e do sexismo, não tomando como dados de contexto, mas como parte estrutural realidade e objetos passíveis de intervenção das políticas, instituições e comunidades. Uma das especialistas afirma que sua maior preocupação é que *"os poderosos continuem sendo as vozes a determinar como produzir transformações e a definir como as transformações devem ser, sem diálogo com as comunidades vulneráveis e marginalizadas"*, enquanto uma segunda afirma que *"há interesse em priorizar equidade, inclusão, equidade de gênero, sustentabilidade ambiental e justiça social nos programas. Este interesse sempre foi mencionado, mas muitas vezes visto como "exterior" à real prática avaliativa. Em alguns casos, foram vistos como ameaças à imparcialidade das avaliações. Agora, indagar "a quem serve a avaliação?" é central ao nosso discurso"*.

Finalmente, quase todos os especialistas reconhecem uma grande armadilha no momento de equilibrar a adaptação às circunstâncias criadas pela pandemia e as expectativas de rigor metodológico para as avaliações. Em busca de evidências consistentes e aprendizados relevantes, espera-se o melhor uso possível de dados secundários, documentos, entrevistas, etc., articulando o quali e o quanti de modo inteligente e rigoroso. Uma das especialistas afirma ainda que *"certos setores estão bastante amarrados e atolados em versões ultrapassadas de ferramentas e modelos (p.ex. Log frames e longas listas de indicadores que não capturam o que é mais importante) que são ainda menos úteis"* aos tempos atuais.

Ao mesmo tempo, como afirma outro especialista, é preciso *"demonstrar uma grande capacidade de adaptação e criatividade para responder às mudanças observadas, sem perder rigor acadêmico e ético no exercício da avaliação"*, como, por exemplo, apontam as [Diretrizes para a Prática de Avaliação no Brasil](#). Uma das especialistas afirma que há convergência a respeito de certas competências necessárias aos profissionais, e que a armadilha está em supor que seremos bons avaliadores apenas com base em competências técnicas em modelos e métodos de investigação: *"mais coisas têm sido feitas em torno de competências gerenciais e interpessoais, porque elas costumam ser tratadas como secundárias - boas de se ter, mas todo mundo pode fazer. Vemos agora que (a) nem todo mundo as tem; (b) elas são essenciais e podem comprometer sua metodologia ou a qualidade geral da avaliação e (c) nós não sabemos o bastante sobre elas"*.

É quando reconhecem também a necessidade de fomentar a produção e a publicação de conhecimento que ajudem a comunidade avaliativa a reconhecer avanços, mas também os limites das práticas atuais. Nesta perspectiva, o silêncio e o enclausuramento das experiências seria outra armadilha. Como apontou uma das especialistas, *"atualmente nós temos mais conexões do que nunca na comunidade avaliativa global"* e, neste campo, *"um dos alcances mais promissores tem sido a construção e crescimento da [EvalYouth Network](#)"*. Para ela, oferecer suporte para tais movimentos é crucial: *"precisamos de mais bolsas de estudo e pesquisa, mais programas de formação voltados à prática da avaliação que sejam capazes de expandir as perspectivas avaliativas para além do que tem sido visto como as competências consensuais dominantes"*.

## Comentários finais

Na sequência de artigos que discutem perspectivas e tendências em avaliação ([Silva e Madueno \(2020\)](#), [Silva, Guimarães e Iacabo \(2020\)](#)), procuramos reunir insumos capazes de contribuir com o desenvolvimento da Agenda de Avaliação do Gife. Resumimos a seguir o que compreendemos ser o produto de um olhar transversal aos três artigos publicados, convidando a rede Gife e a comunidade avaliativa brasileira a ampliar reflexões sobre o momento atual, com vistas a fomentar avaliações cada vez mais capazes de apoiar a sociedade brasileira em suas lutas por mais democracia e direitos, por um país mais justo e equânime e por vida digna para todas as pessoas.

Publicar e dialogar mais: embora haja convergência entre as avaliações praticadas no Brasil e no cenário internacional, ainda é limitada a capacidade brasileira de sistematizar e publicar suas experiências, o que limita a capacidade de apreciação e crítica de nossa realidade avaliativa, bem como a evolução da prática e do campo.

- Ampliar a oferta formativa: a oferta de itinerários formativos em avaliação, dentro e fora das universidades, ainda é limitada no Brasil. Ainda que haja um apelo por mais espaços de formação, especialmente virtuais, as ofertas mais relevantes estão fora do Brasil, o que não favorece a expansão da comunidade avaliativa.
- Mais avaliações de objetos complexos: há grande interesse por avaliações que melhor respondam a objetos e realidades complexas, mas ainda dificuldade em converter tal interesse em experiências efetivas, documentadas, acessíveis e mais demandadas pelas organizações públicas e privadas.
- Mais avaliações culturalmente responsivas: embora o Brasil tenha tradição e densidade na produção intelectual antirracista, feminista e indigenista, temas cada vez mais respeitados no cenário internacional, ainda são tímidas as conexões reais entre avaliação e antirracismo, avaliação e feminismo, avaliação e populações indígenas, etc., o que requer atenção.
- Reinventar as avaliações: o contexto atual tem transformado as avaliações em seus eixos estruturais: (a) no eixo axiológico, estão lançadas as bases para as avaliações decoloniais, transformativas e sistêmicas; (b) no eixo metodológico, estão em curso várias experiências voltadas a estudar implementação, contexto e resultados a partir de métodos mistos, superando falsas dicotomias e a opressão do "padrão ouro"; (c) no eixo do uso, há inúmeras demandas por processos mais leves, ágeis e capazes de favorecer a aprendizagem.
- Avaliações mais acessíveis: enquanto há uma indiscutível busca por gestão e decisão baseada em evidências, valorizando as avaliações como ciência aplicada ao cotidiano das políticas, organizações e comunidades, há também um compromisso em aproximar as avaliações das pessoas e equipes, em tornar o discurso avaliativo mais inteligível e empático e em fazer das avaliações uma ferramenta a favor do vínculo, do diálogo, da democracia e da garantia de direitos sociais, civis, humanos e ambientais.

---

### Apoiadores da AGENDA DE AVALIAÇÃO:



