



# AGENDA AVALIAÇÃO

## 3º encontro da Agenda de Avaliação GIFE

**Data:** 17 de outubro de 2019

**Local:** Instituto Votorantim

**Horário:** das 14h às 18h

**Coordenação do grupo:** Fundação Roberto Marinho, Fundação Itaú Social, Instituto C&A e Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV)

**Sistematização:** Estúdio Cais – Projetos de Interesse Público (Daniele Próspero)

**Nome do encontro:** Superando barreiras em avaliação

*O terceiro encontro da Agenda de Avaliação do GIFE teve o objetivo de compartilhar experiências, a partir de casos práticos, e discutir a respeito de possibilidades para superar barreiras na implementação de avaliações.*

## I. ABERTURA e CONTEXTUALIZAÇÃO

### **[O papel estratégico da avaliação no investimento social privado brasileiro ]**

*José Marcelo Zacchi – secretário-geral do GIFE*

- O encontro é um novo marco na trajetória de fomento à agenda de avaliação no campo do investimento social privado (ISP).
- O tema sempre esteve presente nas discussões e iniciativas do setor, e juntamente com as dimensões de governança e gestão, tem feito com que boas práticas sejam compartilhadas, incorporadas e fortalecidas.
- O esforço neste novo momento da Agenda será o de enraizar um espaço de trabalho coletivo e engajar novos atores no tema.
- No GIFE, a Agenda de Avaliação passa agora a fazer parte da Gerência de Conhecimento, a fim de aprofundar as práticas avaliativas, oferecer subsídios para a própria ação e somar repertórios ao campo como um todo.
- Os processos de avaliação geram conhecimento fundamental para um impacto mais efetivo e estruturante para o setor.

### **[O Grupo de Avaliação e suas motivações]**

*Leonardo Hocoya - gerente de escritório de projetos e avaliação da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV)*

- Há alguns anos, um grupo de associados do GIFE vêm apoiando a disseminação de conceitos e práticas de avaliação junto aos associados por meio de seminários com especialistas e encontros entre pares.
- Mais recentemente, Fundação Roberto Marinho, Fundação Itaú Social, Instituto C&A e Fundação Maria Cecília Souto Vidigal decidiram constituir um grupo formal aportando recursos que asseguram a implementação de um conjunto estruturado de ações, planejadas a partir de um diagnóstico sobre as práticas dos associados GIFE na avaliação de seus projetos e programas e suas demandas.
- Alguns desafios enfrentados hoje neste tema: como pensar o melhor uso dos dados; como trazer melhores formas de alocar recursos; como comunicar melhor os

resultados; como alinhar com os conselhos as expectativas e demandas; como as informações podem virar conhecimento; entre outros.

- A proposta do grupo será dar luz a estes temas a fim de debater e trocar experiências e entendimentos de como enfrentar os desafios colocados, transformando a avaliação em uma pauta estratégica.
- A expectativa é tornar a cultura de avaliação algo presente e que permeie toda a organização. Ou seja, construir e fomentar o pensamento avaliativo em todas as áreas programáticas.
- O grupo irá trabalhar para agregar outros atores, a fim de fortalecer e qualificar os debates e capacidade de ação.

### **[histórico do grupo de avaliação e propostas para 2019/2020]**

*Ana Lima – Conhecimento Social*

- As primeiras iniciativas se iniciaram há seis anos com eventos pontuais sobre o tema.
- A partir de um esforço para tornar a agenda mais contínua, foi organizado o “Ciclo de Encontros de Avaliação 2016-2017”, com quatro encontros. Foram produzidos três materiais que sistematizam as discussões dos encontros:

- [Avaliação para o investimento social privado: criar condições antes de avaliar](#)

- [Avaliação para o investimento social privado: definir o caminho metodológico mais adequado](#)

- [Avaliação para o investimento social privado: comunicar e utilizar a avaliação de maneira efetiva](#)

- Além disso, o tema foi foco de duas mesas do 10º Congresso GIFE, disponíveis na íntegra no canal do Youtube do GIFE:

- [Avaliação – 10º Congresso GIFE](#)

- [Avaliação: por um investimento social mais transformador](#)

- Em 2018 o grupo desenvolveu sua teoria de mudança, definindo como resultados esperados: “*Fomentar a cultura de avaliação entre os associados GIFE e repercutir nos demais setores da sociedade civil*”, visando contribuir para “*Transformações sociais relevantes a partir da cultura de avaliação amplamente difundida, qualificada e legitimada no ISP brasileiro*”.

- Para isso, o grupo terá como estratégias em 2019/2020: 1. Desenvolver um repositório de conteúdo sobre a temática em articulação com outros atores que atuam em Avaliação; 2. Foco em práticas; 3. Desenvolvimento de pessoas por meio de processos de *peer learning*/mentoria colaborativa; e 4. Consolidar papel do GIFE como promotor do tema avaliação no campo do ISP.
- Além de encontros presenciais, a Agenda de avaliação prevê diversas formas de produção e difusão de conhecimento:: publicações, pautas no RedeGIFE, webinários, podcasts, publicações, notas técnicas, , entre outros.

## II. COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS

Neste 3º encontro da Agenda de avaliação do ISP foram compartilhadas e debatidas duas experiências concretas e muito distintas entre si, que ilustram a superação de desafios no planejamento, execução e uso das avaliações, refletindo a diversidade de formas de atuação dos associados ao GIFE.

### [Instituto

### Coca-Cola]

*Talia Oquillas - coordenadora de monitoramento e avaliação do Instituto Coca-Cola Brasil*

#### [Informações gerais]

- O Instituto completa 20 anos neste ano.
- 330 mil beneficiários.
- Atuação em 21 estados em 500 comunidades.
- Mais de 200 parcerias multisetoriais.
- Conta com um Conselho consultivo, formado por 50% de lideranças do sistema Coca-Cola e 50% de representantes da sociedade civil.
- Atuação em duas grandes frentes:
  - juventude, atuando com 2 programas:: 1. Coletivo Jovem; 2. Kolabora;
  - Água: com Programa Água + acesso

#### [destaques de monitoramento e avaliação]

A organização conta com uma única pessoa dedicada a M&A, contatando externamente o planejamento e a execução das atividades.

É interessante notar como dentro de uma mesma organização convivem três processos distintos de M&A, com desenhos e formas de implementação da avaliação definidas a partir das características de cada programa:

#### Coletivo Jovem

- Objetivo do programa: Inspira e empodera jovens de 16 a 25 anos por meio da capacitação, valorização da autoestima e conexão com novas oportunidades de geração de renda.
- O programa tem 10 anos e conta com processos de monitoramento e a avaliação amplamente consolidados, inseridos como parte da rotina de implementação:
  - São quatro ciclos de capacitação no ano.
  - Em cada ciclo são realizadas três medições, por consultoria externa: uma mensuração no início do ciclo formativo, uma após sua conclusão e a terceira seis meses após a conclusão da formação.
  - Em 2019 foi incluído mais uma mensuração, após um ano de formado.
- Indicadores: satisfação do público com o programa; índice de empregabilidade (onde se encontram depois de formados); e evolução das habilidades socioemocionais para o trabalho.
- Foi realizada também uma avaliação sobre a efetividade do programa e a expectativa é a de realizar uma avaliação (de impacto??) com abordagem experimental no futuro.

### Kolabora

- Objetivo do programa: criado em 2018, trata-se de um programa de voluntariado do Sistema Coca-Cola Brasil, procurando alavancar os talentos para fortalecer nossa atuação junto às comunidades e contribuir a desenvolver habilidades tanto de colaboradores como de ONGs e jovens.
- São três as principais ações:
  - mentoria aos jovens do Coletivo Jovem;
  - jornada, que tenta desenvolver organizações parceiras;
  - missões, que são ações pontuais.
- O monitoramento e a avaliação são realizados internamente visando, nesse primeiro ano de implementação, medir indicadores de processo, como número de participantes, ações implementadas etc., assim como as competências desenvolvidas, tanto para os jovens quanto para os voluntários, além da pesquisa de satisfação.

### Água + Acesso

Por tratar-se de uma nova área de atuação do Instituto Coca-Cola, com novos desafios tanto em termos de cobertura geográfica quanto de públicos atendidos, o programa Água + acesso demandou um cuidadoso planejamento de seu desenho avaliativo, que levou à incorporação de novas abordagens metodológicas.

- Objetivo do programa: uma aliança inédita e crescente de organizações dedicadas a ampliar o acesso à água potável de forma sustentável para comunidades rurais de todo o Brasil.
- Iniciou com um projeto piloto em 2017, expandindo-se para 100 comunidades em 2018.
- Há vários atores envolvidos: investidores, organizações de apoio que trazem embasamento teórico e tecnológico e nove organizações que atuam com a temática da água.
- Essa diversidade de agentes traz também desafios de implementação, assim como na avaliação: como envolver todos nos processos avaliativos e quais os instrumentais podem ser mais apropriados por todos?
- A aliança já nasce com o olhar atento aos processos de avaliação. Na concepção, foi realizada uma avaliação para entender o problema social que se queria tratar, assim como uma avaliação teórica.
- Os dados embasaram o desenho das ações, estruturada em três frentes de atuação:
  - Melhorar o acesso e tratamento;
  - Apoiar a Implementação de modelos autossustentáveis de gestão comunitária de água;
  - Promover a integração e fortalecimento do ecossistema.
- Na etapa piloto, vinham sendo mapeados indicadores de processos: números de atendimentos, número de encontros, número de publicações etc.
- Para atender a uma solicitação do Comitê Gestor, em 2019 decidiu-se realizar uma avaliação focada em resultados.

Ao descrever passo a passo o processo de planejamento e construção dessa avaliação, Talia aborda alguns dos temas que mais frequentemente desafiam os gestores do ISP: a definição clara e objetiva das expectativas de uma avaliação, que assegure uma interlocução produtiva com potenciais fornecedores e ajude na escolha da melhor proposta.

- Foi lançado então um termo de referência para contratação de consultoria técnica em avaliação de projetos, para criação de um plano de avaliação.
- Foi estabelecido o patamar de 7% do recurso total do programa para a realização de sua avaliação.
- Os objetivos de avaliação e os produtos a serem elaborados foram definidos como:

1. Avaliar resultados referentes ao eixo 1 - ampliar o acesso à água segura - através da visão dos beneficiários diretos antes e depois de intervenção.

Produtos: Plano de avaliação com amostragem e instrumentais de coleta dados; Base de dados e áudios captados para cada onda de medição (3x); Tabelas de resultado – frequência para todas as variáveis e cruzamentos mais relevantes para cada onda de medição com comparação (3x); e Relatório analítico, visual e sintético com os principais resultados.

2. Desenvolver instrumental de autodiagnóstico (índice) para avaliação do eixo 2 – modelos autossustentáveis de gestão comunitária da água -, monitorar preenchimento, analisar e verificar *in loco* por amostragem resultados.

Produtos: Workshop para co-criação do Índice junto a parceiros; Marco conceitual do Índice com instrumental de coleta; Guia e treinamento para aplicação pelas organizações de acesso; Diagnóstico Inicial dos modelos de gestão comunitários de água; Relatório de validação dos resultados de autodiagnóstico inicial; Diagnóstico Onda 1 dos modelos de gestão comunitários de água.

A avaliação está atualmente em curso. Seu bom andamento reflete a boa qualidade do processo de planejamento construído pela organização.

#### [Fundação

#### Amazonas

#### Sustentável]

*Michelle Costa – gerente de Gestão e Transparência da FAS*  
*André Ballesteros – desenvolvimento institucional da FAS*

#### **[Informações gerais]**

- Fundada há 11 anos.
- Missão: contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia através da valorização da floresta em pé e da melhoria da qualidade de vidas das sociedades



locais, com ações práticas e disseminação do conhecimento e lições aprendidas. da ressignificação de área que a gente tem e a efetividade dos resultados dos nossos projetos.

- Atuação: 581 comunidades e localidades (unidades de conservação), com cerca de 9.400 famílias.
- Atuação em 8 eixos estratégicos relacionados aos 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável):
  - Apoio a projetos de geração de renda e empreendedorismo;
  - Investimentos em infraestrutura e desenvolvimento comunitário;
  - Investimento em infraestrutura e desenvolvimento comunitário (em encontros de liderança, participam duas vezes por ano de planejamento e avaliação);
  - Recompensa por serviços ambientais;
  - Núcleos de conservação e sustentabilidade;
  - Educação relevante e formações complementares em educação básica (ex: curso de formação de Pedagogia no campo - único vestibular para atuar nas unidades de conservação);
  - Atenção à primeira infância ribeirinha;
  - Desenvolvimento integrado de crianças e adolescentes ribeirinhos.
- A FAS atua pautada numa abordagem participativa, que passa por: mobilização; planejamento; realização; verificação; e intervenção.
- Todo o investimento é definido nas reuniões com as comunidades. O acompanhamento técnico também é por meio da gestão participativa.

### **[destaques de monitoramento e avaliação]**

A FAS atua com equipe interna de monitoramento e avaliação, que adota as premissas do participação e tomada de decisão compartilhada com as comunidades que participam do programa.

- O sistema é organizado a partir de: 1. Engajamento de parceiros e públicos; 2. Diagnóstico participativo; 3. Governança inclusiva; 4. Planejamento participativo; 5. Comunicação e relacionamento; 6. Sistematização do conhecimento; 7. Acompanhamento e avaliação; 8. Formação continuada.
- Diante de diversos desafios enfrentados, a FAS definiu estratégias para realizar o monitoramento e avaliação das ações.

- Entre as lições aprendidas e as respostas encontradas estão:

## Lições aprendidas

### 1. É bem caro acompanhar na Amazônia

Toda a atuação é pactuada entre pessoas das FAS, com beneficiários e com parceiros. Assim, todas as ações não são realizadas para um único fim. A proposta é otimizar.

- Os parceiros apoiam o acompanhamento de projetos; as associações são corresponsáveis por resultados e impactos; criação de uma agenda compartilhada e integrada; indicador de custos economizados pelo apoio de parceiros.

### 2. O desafio de monitorar numerosos projetos

- Adaptação de métricas e indicadores para a realidade local;
- Adoção de ferramentas específicas para a coleta e análise de dados;
- Consolidação de processos claros de coleta, sistematização e análise de dados (utilização de dispositivos eletrônicos *offline*. As bases estarem em SQL permitam se conectar com outras bases)
- Treinamento das equipes continuamente;
- Garantia de informações atualizadas em painéis de gestão;
- Avaliação de necessidades de melhoria e/ou redirecionamento de ações.

### 3. Atuar em múltiplas temáticas dificulta a M&A

Para se aperfeiçoar sempre, a FAS:

- Construiu uma Teoria da Mudança e elaborou um Planejamento Estratégico

- Estruturou um comitê envolvendo M&A, Controladoria e Comunicação
- Consolidou instâncias e mecanismos de gestão (ex: painel de captação, painel de gestão)
- Implementou um calendário voltado para o aperfeiçoamento e avaliação (semanal, mensal etc. a depender da instância)

Destaque: Os encontros com as lideranças das comunidades evoluem ao longo dos anos, a partir de 2010, com aprimoramento e formação.

#### **4. Manter nossa missão pressupõe convencer**

A FAS desenvolve uma forte estratégia de captação e relacionamento. Em 2018, por exemplo, reuniram 213 parceiros, dos quais 59 são financiadores. Entre as atividades está a aplicação de pesquisas de satisfação regulares.

#### **5. Achamos importante acreditar nas nossas ações**

Para isso, a FAS realiza uma série de avaliações externas, assim como pesquisas de opinião para o público beneficiário

#### **[Desafios do antes, do durante e do depois]**

*Gabriela Pluciennik – consultora*

Para comentar as duas apresentações, Gabriela valeu-se de sua trajetória de especialista em avaliação que atuou na coordenação de programas de investimento social privado e como gestora de organização da sociedade civil. Percebe a importância das avaliações como forma de evitar decisões ruins derivadas de situações não claramente identificadas, de ausência de informações corretas, assim como da mente do tomador de decisão, que está sujeita a vieses de autoconfiança, de *statusquo*, de aversão a riscos etc.. Acredita ser preciso refletir sobre o que está

fazendo e tentar reduzir e evitar vieses. As organizações que decidem por fazer avaliações estão optando por serem mais analíticas, reflexivas.

### **[sobre o “antes”]**

- Existem ‘Modelos Mentais Básicos’ que impedem que as avaliações sejam realizadas.
  - eu já faço mais do que minha obrigação
  - não preciso prestar contas para ninguém
  - eu vejo o resultado nos beneficiários dos projetos
  - deve ser feita apenas quando as coisas não vão bem
  - toma tempo do “trabalho real”
  - muito complexo
  - informações geradas fazem pouco sentido e poucas vezes são utilizadas
  - o resultado do trabalho feito não é quantificável
- Como resposta a estes ‘modelos mentais’:
  - É preciso entender a avaliação como processo de aprendizagem, que vai contribuir para a melhoria dos projetos agora e depois. A avaliação que esquece o processo está perdendo muito, pois perde os aprendizados. E a causa e o efeito fica difícil de identificar.
  - Cada vez mais se tem buscado dados e números. Porém, sozinhos não dizem muita coisa. É preciso ter cuidado com isso.
  - Um financiador tem que falar desde o início sobre avaliação e trazer o objetivo do que será feito. A relação ficará melhor e o processo também. Quando a organização/projeto a ser avaliado apoia os resultados são mais confiáveis.
  - Quando uma avaliação pode não ser apropriada: Programa e/ou projetos muito pequenos ou pontuais; tomadores de decisão já estão com a decisão tomada; contexto desfavorável (ex.: quando não há dados, os beneficiários não se envolvem etc.); casos em que a avaliações tenha sido demandas por objetivos não éticos; falta de tempo ou recursos humanos/financeiros

### **[por que deixamos ainda de avaliar?]**

- Há uma confusão entre avaliação e monitoramento. Por isso, é preciso lembrar que avaliação é: “Processo sistemático para orientar a obtenção dados e fornecimento de informações úteis ao julgamento de mérito ou valor de determinado projeto,

programa ou estratégia”. Ela ajuda a identificar: relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade.

Hoje, muitas organizações atualmente estão criando escritórios para desenvolver avaliação. É preciso ficar atento, pois muitos processos são de monitoramento e não de avaliação. Ou seja, estão mais atentos a dados quantitativos e não qualitativos. Não estão olhando para resultados não esperados e para os impactos relevantes.

- Há uma suposição de que o programa ou projeto está em estágio prematuro ou muito avançado. Porém, é preciso desenhar o projeto já com o desenho avaliativo: avaliação de processo e avaliação final, por exemplo.

O que não está claro para as pessoas ainda é que os projetos podem ser avaliados mesmo sem linha de base, mesmo sem ter grupo controle, mesmo só no seu término.

- Há uma suposição de que certos tipos de projetos ou programas não precisam ser avaliados, como é o caso de iniciativas de comunicação e advocacy. E, com isso, não se avalia.

#### **[tomada a decisão: por onde começar?]**

- É preciso usar os principais básicos da avaliação:
  - utilidade – o que eu quero e preciso saber? – atenção às perguntas avaliativas.
  - viabilidade – o que é possível fazer com o tempo e recurso que eu tenho.
  - propriedade – a avaliação precisa ser ética, legal e estar em acordo com os princípios do país.
  - precisão - qualquer metodologia pode ser precisa.
  - accountability – é preciso pensar para quem vai prestar contas e o grau de transparência que vai dar aos resultados.
- Escolher os métodos. Há vários e podem ser definidos com os avaliadores

#### **[dicas importantes]**

- A cultura de avaliação não começa do dia para a noite.
- A sua cultura e a cultura da sua organização não é a igual a cultura do outro – precisa tentar entender o outro ao máximo possível.
- É preciso formar e estruturar a equipe – não só de quem ficará responsável pela avaliação, mas toda a equipe.

- É preciso formar o conselho – trazer especialista para falar, criar estratégias para que isso possa ser trabalhado de forma qualitativa.
- É preciso compatibilizar a realidade x expectativa de avaliação.
- É preciso ter flexibilidade.
- Integrar os principais *stakeholders* na medida certa – isso dá pertencimento e credibilidade ao trabalho.
- Demandar relatórios sucintos.
- Planejar o uso avaliação, de preferência junto com o desenho do projeto e da avaliação.
- Validar os achados avaliativos com os principais stakeholders.
- Combinar com os principais stakeholders como será feita a disseminação das informações para outras pessoas.
- Preparar um material amigável para a disseminação.
- Compartilhar aprendizados e ferramentas.
- Conduzir uma discussão sobre como, onde e quando incorporar os aprendizados.
- Trocar experiências.

### III. ESPAÇO DE DIÁLOGO

Durante o encontro, foi realizada uma conversa em grupo, nos quais os participantes puderam elaborar perguntas para os convidados. Compartilhamos os principais destaques desse espaço de diálogo:

*[Como isolar nos resultados da avaliação quais são de fato as contribuições da instituição frente a outros possíveis agentes e intervenções realizadas no local/programa?] - Experiência da FAS em relação aos indicadores de ampliação de geração de renda*

Tomando como exemplo a cadeia da castanha, é possível verificar nas localidades que o valor da lata da castanha (10 litros) passa de R\$2 para R\$7. A Fundação acredita que isso é parte do trabalho da organização, mas que sim, há outras iniciativas locais colaborando, como o próprio governo que oferece assistência técnica. Porém, em muitas localidades de atuação, a FAS é a única instituição local, então mesmo sem um modelo experimental ou quase-experimental é possível atribuir as melhorias à atuação da FAS, dada a condição de isolamento de algumas comunidades.

A FAS observa que, numa média de 10 anos, há um empoderamento das comunidades, com várias alternativas de renda o que, no acumulado, é possível verificar resultados muito positivos, numa intensa relação de ‘causa e efeito’ com o trabalho da Fundação. Ressalta que em regiões em que há intensa defasagem de capital humano, infraestrutura e desenvolvimento, o impacto será percebido num longo prazo e que o investidor precisa ter consciência deste cenário. Por isso, ter indicadores de uma ‘série histórica’ é importante para conseguir identificar o impacto da organização.

*“Quando olhamos para um programa, há um modelo básico, em que temos os inputs, o que acontece, as atividades que realizamos e depois os impactos. Conforme vai subindo essa régua fica difícil de medir quanto é contribuição nossa e de outras organizações, governo etc. Medir impacto é sempre uma medida difícil e tem que olhar com bastante cuidado. Olhar a contribuição para o impacto, não é simplesmente dizer ‘nós’ mudamos isso. É preciso ter sempre isso em mente.” - Gabriela*



*[Como se dá uma abordagem colaborativa no processo de avaliação?] - Experiência da FAS*

A FAS utiliza diversas metodologias e essa abordagem se dá em todos os momentos, no planejamento, na implementação e no monitoramento. Um desafio, porém, é ir além da participação via consulta. Para os ribeirinhos, por exemplo, é realizada uma pesquisa de opinião. Há também as pesquisas de satisfação por projetos e as oficinas de avaliação, realizadas junto às associações de cada Unidade de Conservação, quando são definidos os investimentos do próximo ano e os planos de trabalho.

*[Como os resultados são incorporados na prática dos projetos? Como os resultados são utilizados no dia a dia da organização?] - Experiência da FAS*

As avaliações servem como instrumento de gestão e também de prestação de contas e relacionamento com parceiros. Nos processos de reuniões internas são discutidos os resultados e identificados os pontos de melhoria. A partir daí se constrói um novo planejamento para fazer as mudanças necessárias.

*[Como comunicar resultados ruins? Todos os resultados devem ser comunicados?]*

“A comunicação vai depender do público. Ou seja, quando falamos da gestão, de quem vai tomar a decisão, aí temos que comunicar tudo, resultados positivos e negativos, porque disso depende o projeto. É preciso também envolver os parceiros desde o estágio de teoria da mudança. Eles têm que ter compreensão do porquê daqueles resultados.”

-

Talia

“Temos a obrigação de comunicar, mas é preciso identificar o melhor jeito de comunicar. Quando o resultado vem muito ruim é preciso ter cuidado e ter conversas mais individualizadas para, num segundo momento, pensar nas estratégias de como estas informações serão comunicadas. No caso dos conselhos, por exemplo, é importante que essa comunicação já venha também com uma proposta do que será feito a partir destes resultados. É preciso lembrar que a avaliação não é só para achar problema, mas para aprender. Assim, o gestor tem que olhar aquele resultado e ver o que vai fazer para revertê-lo.” - Gabriela

*[Como traduzir achados em linguagem de negócios?]*

“Não existe uma linguagem única de negócio, pois cada empresa tem a sua. Por isso, é importante entender a cultura desse negócio e fazer de um jeito que faça sentido. Envolver muito as equipes de comunicação da empresa com equipe interna e externa é uma boa estratégia.” - Gabriela

“No caso do Instituto Coca-Cola, vemos que há linguagem da empresa e, por isso, tentamos o máximo possível absorver a cultura da Coca-Cola, para poder levar essa linguagem e que possamos ser compreendidos por eles. Há um esforço de nos inserirmos na cultura da empresa.” - Talia

“Existe uma questão dos interesses: para eles, o que importa saber? Muitas vezes mostramos coisas que não são tão relevantes para a empresa. Por isso, é preciso pensar desde o começo o que incluir no processo de avaliação para, depois, poder mostrar. É importante saber a expectativa e inserir desde o início. As abordagens tem que ser complementares. Se não mediu, não tem comunicação que resolva. É uma questão do desenho inicial” - consultor

“As narrativas de impacto têm sido relevantes. Tem que conseguir no desenho trazer abordagens que se complementem, mas sempre que perguntas você quer responder, por diversas metodologias.” – público presente

## IV. PRÓXIMOS PASSOS

### **[caminhos a seguir]**

- Participação de alguns membros na conferência anual da *American Evaluation Association (AEA)* e a realização de um encontro em dezembro para repercutir os aprendizados.
- Com o lançamento da nova edição do Censo GIFE previsto para o final de novembro, a proposta é discutir as necessidades das organizações com base em novos dados (panorama sobre estrutura, equipe, objetivos, desafios, estratégias de avaliação etc.).
- Em 2020, será criado um site específico sobre avaliação com conteúdos e fóruns, além de publicação de notas técnicas e parâmetros para difundir e qualificar o uso da avaliação.

### **[mensagem final]**

*“A ideia deste encontro foi passar a mensagem de que mesmo com todas as dificuldades, é possível desenvolver avaliação. As barreiras de recurso, tempo e tamanho de equipe não devem ser vistas como um impedimento porque todos passamos por isso. Os avaliadores sabem que não existe instituição que não tenha essas barreiras e mesmo com elas conseguimos avaliar. As ações que desenvolveremos no GIFE nos próximos meses serão voltadas para que nossos associados tenham cada vez mais confiança, possam e queiram avaliar seus programas e projetos, mesmo com toda complexidade envolvida nos processos avaliativos, incluindo os desafios de tempo, de falta de recursos e diferenças nas expectativas dos nossos parceiros”.*

*- Camila Cirillo, coordenadora executiva do grupo.*

## V. PARTICIPANTES

- Alvaro Modesto - Fundação Cargill
- Ana Lima - Conhecimento Social
- Ana Luiza Mendes Borges – Tomara Educação e Cultura
- André Ballesteros - Fundação Amazonas Sustentável
- Carla Sanche
- Daniela Pavan - Instituto Center Norte
- Débora Passos - Instituto Arapyáú
- Fabio Tsunoda - Fundação Tide Setubal
- Fabrizio Rigout - Plan Eval
- Fernanda Mello - Global Communities Brasil
- Isabella Dantas Leite - Furnas
- Jessica Almeida - Itaú Unibanco
- João Martinho - Instituto C&A
- Marcelo Sette-Mosaner - Fundação Avina
- Maria Julia - Fundação Maria Cecília Souto Vidigal
- Odair Barros - Fundação Telefônica Vivo
- Rafael Art - Instituto Votorantim
- Rafael Camelo - Plano CDE
- Ricardo Canalonga - Instituto GESC
- Rosalina Maria Soares - Fundação Roberto Marinho
- Ruth Goldberg - Instituto Physis
- Sheila Viana - Fundação Volkswagen
- Talia Aracama Oquillas - Instituto Coca-Cola Brasil
- Vinicius Ahmar - Instituto Arapyáú
- Leonardo Eidi Hocoya - Fundação Maria Cecília Souto Vidigal
- Esmeralda Macana - Fundação Itaú Social

**Matéria publicada no RedeGIFE sobre o encontro:**

<https://gife.org.br/com-exposicao-de-cases-grupo-de-avaliacao-do-gife-debate-desafios-da-pratica-e-caminhos-para-supera-los/>