

Avaliação: A Mudança do Paradigma*

Eduardo Marino**

"Compreender o significado de "metanóia", que significa mudança de mentalidade, é compreender o significado mais profundo de aprendizagem." (Peter Senge)

Quando se fala em avaliar um projeto, para onde vai o pensamento dos que participam da conversa? Qual é a imagem que as pessoas geralmente têm sobre este tema?

Ao longo da vida cada indivíduo vai percebendo o mundo de acordo com seu contexto familiar, cultural, educacional e temporal, determinante de suas relações com o ambiente. As informações, conceitos e crenças fixadas na chamada memória de longo prazo formam os "modelos mentais" que, segundo os teóricos cognitivistas, são passíveis de mudança - desde que pequenas alterações sejam feitas no modo de refletir e agir no dia-a-dia.

A aprendizagem do adulto no contexto organizacional ou em outros sistemas sociais, só é possível através de um processo contínuo de ação e reflexão. A reflexão ocupa um papel fundamental: provocar mudanças nas ações dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência. Deste processo decorre a tomada de decisões, criando-se então um ambiente de aprendizagem contínua.

Se quisermos melhorar as chances de atingirmos os propósitos de nossas organizações, precisamos modificar os modelos mentais vigentes sobre avaliação. As organizações que vêem a avaliação como mecanismo de controle, transformam em objeto passivo o indivíduo que está sendo avaliado. Correm o risco de despertar uma atitude negativa nos participantes, que resulta em superficialidade, ocultação ou até alteração de informações essenciais para a credibilidade do que se quer avaliar.

A avaliação pontual, feita por pessoas de fora da organização ou por superiores hierárquicos, pode ter efeito positivo, negativo, ou não ter efeito nenhum. Mas a avaliação que ocorre como um processo integrado e contínuo na vida do projeto, esta sim sempre apresenta efeitos; incorporada como um valor pelas pessoas, resulta sempre em aprendizagem.

Além da crença na avaliação como um mecanismo de controle, os seguintes aspectos são percebidos no modelo mental antiquado:

- A avaliação é imposta à organização como uma tarefa, e não como ferramenta;
- A avaliação toma muito tempo e é também uma tarefa muito tediosa;
- Os resultados da avaliação poucas vezes são incorporados no planejamento e tomada de decisões da organização;
- Existe um temor de que resultados pouco satisfatórios tragam conseqüências negativas, tais como a perda do trabalho dos envolvidos;
- A avaliação é complexa e onerosa financeiramente, já que deve ser feita por especialistas;

- A avaliação toma tempo de "trabalho real" representando um luxo para a organização;
- Em termos de resultados, quantidade é mais importante que qualidade;
- Os resultados deste programa não são quantificáveis portanto a avaliação não se aplica. Se não é "estatisticamente mensurável", não é passível de avaliação.



A forma antiquada de pensar

Os itens acima compõem o paradigma ou modelo mental antiquado, que deve ser transformado para uma nova visão onde:

- A avaliação é um valioso instrumento para ajudar a organização a perseguir sua missão;
- É importante avaliar tanto a eficácia interna como os resultados externos;
- Um dos grandes benefícios da avaliação é a aprendizagem organizacional - um caminho que determina o desenvolvimento e as mudanças de direção, facilitando a busca da eficiência e eficácia;
- A avaliação não é um evento, mas um processo; não é externa, é uma ação contínua e integrada às atividades do dia-a-dia da organização;
- Avaliação é um processo de desenvolvimento e não simples elaboração de relatórios;
- Existe uma relação cooperativa durante o processo de avaliação, entre o patrocinador de um projeto e os beneficiários, no sentido de se procurar caminhos para solucionar problemas, aprendendo a resolvê-los com mais eficácia;
- Todos envolvidos na avaliação falam a mesma língua; os termos utilizados têm o mesmo significado e, portanto há um entendimento comum durante o processo;

- Avaliação é trabalho de todos. Todos da organização levantam informações e se perguntam: "O que e como podemos fazer melhor?";
- Avaliação ocorre em um ambiente onde não existe medo de se correr risco; onde as pessoas podem examinar algo que não deu certo sem medo de consequências negativas;
- Existe uma percepção compartilhada entre os envolvidos no processo avaliatório de que o tempo e os recursos estão sendo bem empregados, assegurando um ambiente de contínua transformação;
- Os instrumentos e as metodologias de avaliação são acessíveis para quaisquer tamanhos e tipos de organizações. Muitos destes instrumentos e metodologias são simples, não onerosos e podem ser adaptados a diferentes realidades e necessidades.

Dicas Práticas

Para que a avaliação ocorra como um processo integrado à vida da organização, ou seja, como uma atividade cotidiana das pessoas envolvidas, é importante que:

- todos os envolvidos estejam imbuídos da responsabilidade de responder e fazer boas perguntas, compartilhar respostas e explorar novas possibilidades;
- todos tenham clareza de que os esforços para um bom funcionamento interno levam a melhores resultados externos;
- exista um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para examinar juntas algo que não vai bem, onde não se tenha medo de se olhar para traz e aprender também com as experiências mal sucedidas;
- se estimule uma relação de colaboração entre a organização e o público externo: comunidade, doadores e outras organizações, compartilhando com estes a possibilidade de aprender e se desenvolver juntos;
- a linguagem seja a mesma. Buscar palavras com o mesmo significado, respeitando assim alguns valores incutidos na linguagem articulada dos envolvidos;
- se considere a atitude de olhar e refletir sobre fatos ocorridos como um caminho de visualização dos processos, numa prática de ação e reflexão contínua, aprendizagem e crescimento. .

*** O presente artigo é parte do livro "Desenvolvendo a Cultura da Avaliação em Organizações da Sociedade Civil". Editado em 2001 pelo Instituto Fonte - www.fonte.org.br.**

**** Eduardo Marino, gerente do setor de Promoção Social da Fundação Vitae.**

*****Artigo cedido pelo Instituto Fonte e pelo autor.**

****** www.rits.org.br , acessado em 18/06/2007**