



Avaliação e desenvolvimento organizacional: fortalecendo estratégias e impactos sociais

Antonio Ribeiro

Madelene Barboza

Elis Alquezar

A relação entre avaliação e desenvolvimento organizacional é um tema central na atuação da Move. Neste *Caderno de Experiências*, trazemos foco ao campo da avaliação de estratégias organizacionais, uma prática emergente nos últimos anos. Nossa Teoria de Mudança ergue-se sobre três premissas que sustentam nossa atuação no campo do desenvolvimento social e socioambiental, e dentre as quais duas delas nos inspiram diretamente no presente ensaio:

1. A superação das desigualdades sociais exige organizações públicas e privadas fortes;
2. Planejamento, avaliação e monitoramento são dispositivos para promover o desenvolvimento organizacional.

Tais linhas foram construídas a partir de inúmeras experiências da equipe da Move com organizações públicas e privadas no campo de desenvolvimento social e socioambiental, levando-nos a compreender o potencial desses atores para promover e provocar transformações sociais. Ao longo dos anos, observamos como nossas intervenções por meio de planejamento e avaliação apoiaram essas organizações no processo de se tornarem atores fortes, conscientes e estratégicos em suas áreas de atuação. Portanto, as premissas nos servem como guia na busca de realizar a nossa missão de “apoiar organizações públicas e privadas a ampliar e qualificar o impacto social e socioambiental de suas ações”. Afirmamos, por meio delas, o lugar de destaque das organizações públicas ou privadas na execução das mudanças sociais e socioambientais, bem como a urgência em se tratar e estimular o desenvolvimento organizacional.

O que entendemos por desenvolvimento organizacional

De uso cotidiano há algumas décadas, as expressões *desenvolvimento organizacional* ou *desenvolvimento institucional* se constituem a partir de teorias e reflexões variadas advindas dos campos da economia, da ciência política e da sociologia. Nossa visão baseia-se na compreensão de que organizações sociais são sistemas vivos em constante transformação. Compõem-

-se de elementos concretos, como pessoas, recursos, estruturas e procedimento, e de elementos abstratos, como ideias, visões, identidade e relações de poder. Juntos, formam a *capacidade* que a organização possui para seguir o *direcionamento* que se propõe na busca de realizar sua missão no mundo¹. A capacidade organizacional e seu direcionamento são eixos que ora crescem, ora diminuem, ora mudam de direção – o desenvolvimento organizacional está estreitamente ligado à ideia de um processo dinâmico em curso ao longo do tempo. Organizações sociais são entidades permeáveis em constante interação com o mundo por meio dos serviços que prestam para os públicos-alvo por meio de parcerias e intervenções, influenciando e sendo influenciadas pelo contexto e seus acontecimentos. O desenvolvimento de uma organização deve ser compreendido como sua identidade e sua capacidade, e por aquilo que busca realizar no mundo. Como bem define Armani (2011), o desenvolvimento organizacional diz respeito aos “processos e iniciativas que visam assegurar de forma duradoura a realização da missão institucional e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade”.

Avaliação como parte do ciclo de gestão organizacional

Apoiar as organizações a compreender seus caminhos de desenvolvimento e a construir a capacidade de tomar decisões conscientes sobre a direção que devem seguir torna-se então fundamental para garantir intervenções que geram impactos duradouros no campo social. Reconhecemos que o planejamento estratégico, a avaliação e o monitoramento são passos importantes no ciclo de gestão. Eles propiciam que

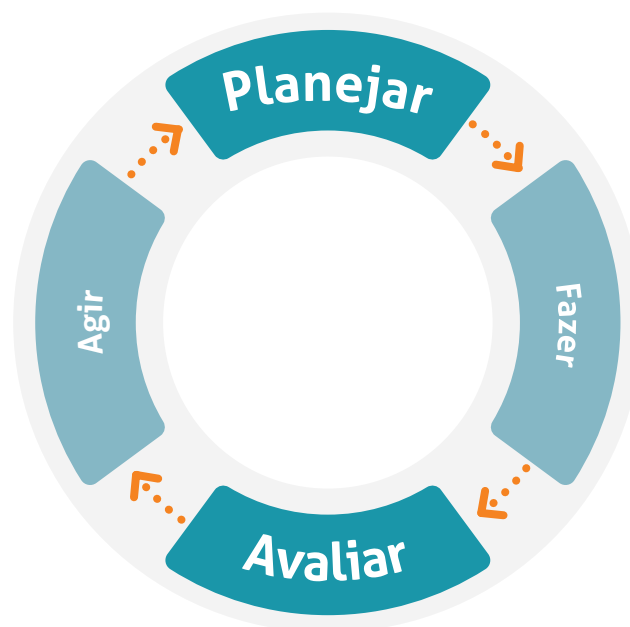
a atuação seja coerente com a missão, respeitando as características institucionais e o direcionamento estratégico, e criando formas de acompanhar o que a organização realiza. Também permitem julgar o valor e o mérito das ações e aprender para tomar novas decisões qualificadas.

Um dos modelos cíclicos de gestão mais famosos, o PDCA (também conhecido como ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart), já aponta há muito tempo o planejamento e a avaliação como elementos centrais em uma sequência gerencial exemplar. Seguindo essa lógica, a avaliação é a etapa onde se produzem informações, análises e aprendizagens capazes de mobilizar debates, orientar a atuação e fortalecer posicionamentos e estratégias organizacionais.

Avaliação em nível de estratégias institucionais

Mesmo tendo um papel fundamental na promoção de desenvolvimento organizacional, as avaliações no campo social tradicionalmente se empenham em medir resultados e impactos de projetos e programas de forma circunscrita, sem trazer aprendizagens que dialogam com a organização como um todo. Nos últimos anos, porém, percebeu-se nas organizações do campo social a necessidade de compreender os resultados e os impactos da atuação em um nível estratégico institucional. Trata-se de uma demanda por uma avaliação nova e distinta, que não seja somente a “soma” de avaliações programáticas ou de projetos. Perguntas avaliativas feitas por algumas organizações que atendemos têm indicado claramente um pedido de olhar que ultrapassa os programas e as iniciativas isolados.

- Que impacto nossa organização tem na



Ciclo PDCA Clássico

sociedade?

- Em que medida nossas iniciativas se complementam e potencializam resultados?
- Qual o valor coletivo do conjunto de iniciativas no alcance de resultados?

Estamos aqui a tratar, portanto, do campo da estratégia – conceito que recebeu muitas definições na literatura de desenvolvimento organizacional. Mintzberg *et. al.*, por exemplo, listam não menos de dez escolas de pensamento sobre estratégia em seu livro *Safari de Estratégia*. Na definição sintética do Patton e Patrizi: “Compreende-se geralmente que estratégia trata

sobre para onde uma organização está se direcionando e como pretende chegar lá”. Silva e Brandão, bem complementando, definem estratégia como “[...] um conjunto de escolhas que uma organização é capaz de fazer para garantir ações com legitimidade social e relevância técnico-política, de forma a potencializar sua capacidade de produzir transformações positivas em uma certa realidade socioambiental.”

Muitas vezes, no entanto, as estratégias de uma organização não estão claramente explicitadas – compõem-se de um conjunto de elementos como a atuação programática, o posicionamento político, a articulação no campo, a cultura organizacional etc. Nesse sentido, por se tratar de uma combinação de ações e elementos, sua avaliação torna-se um desafio, necessitando de desenhos cuidadosos e capacidades avaliativas institucionais que consigam dar conta de tal complexidade. Em nossa experiência, algumas práticas e ferramentas têm se mostrado úteis.

Ferramentas que apoiam avaliação das estratégias institucionais

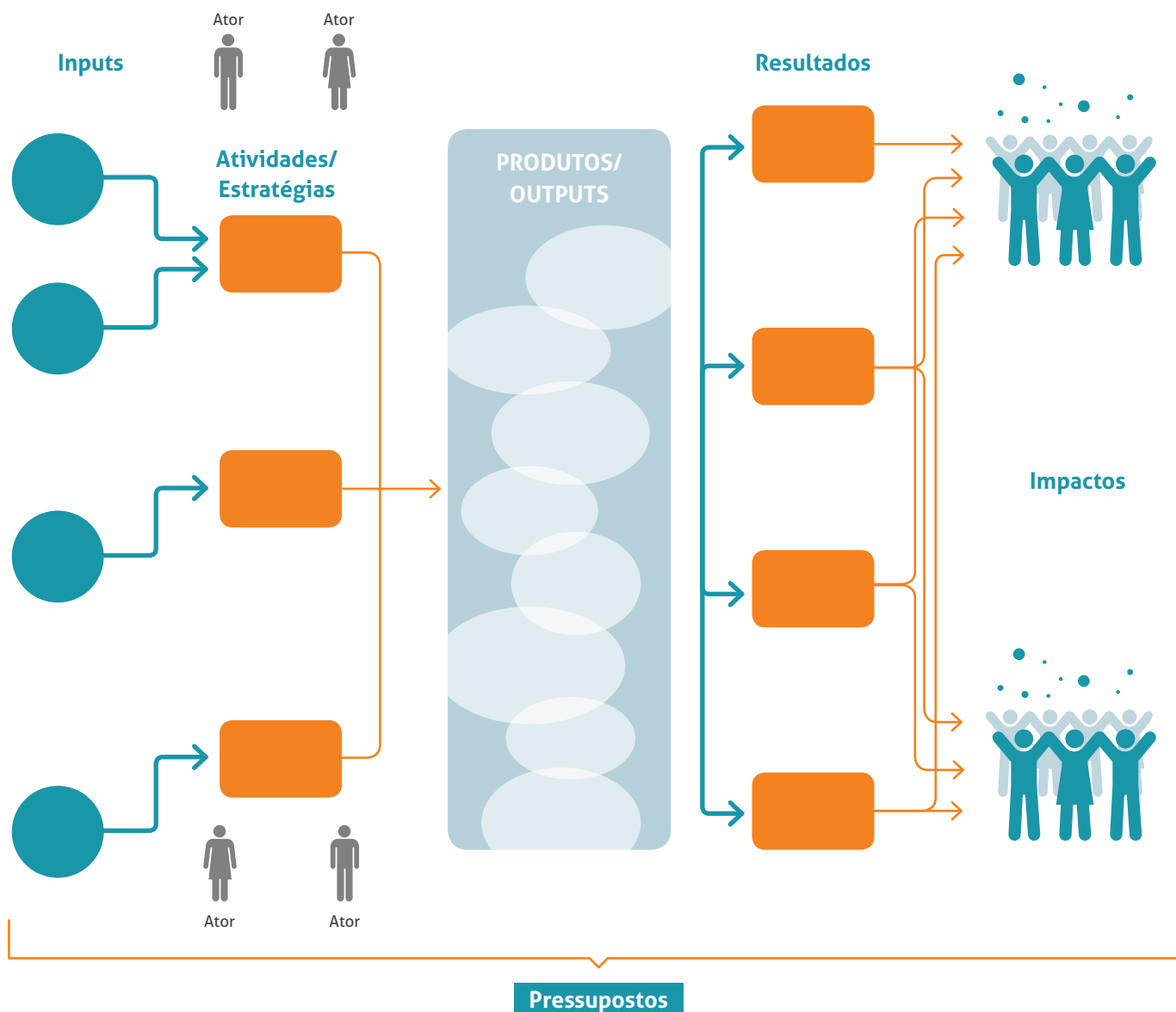
Para realizar avaliações no nível das estratégias é fundamental desenhar um mapa para visualizar esse campo organizacional. Uma ferramenta como a Teoria de Mudança² permite que elas sejam visualizadas em um encadeamento lógico de ações, resultados e impactos de maneira clara e de fácil compreensão para todos os atores-chave. Ela expressa as relações de causalidade, consequência e impacto entre os elementos e retrata com precisão a complexidade das ações nos campos social e socioambiental. Também explicita os pressupostos e/ou princípios que guiam a organização ao propor sua intervenção no mundo. A

Teoria de Mudança é uma ferramenta de planejamento e de avaliação de grande valia; porém, no processo de avaliação das estratégias organizacionais, é preciso atentar ao risco de limitar a avaliação a focar somente nas estratégias planejadas. Retomando Mintzberg, a estratégia deve ser compreendida como aquilo que foi planejado (estratégia pretendida) e também aquilo que surgiu em resposta a desenvolvimentos e mudanças no contexto (estratégia emergente), compondo o que de fato ocorreu (estratégia realizada). Portanto, é necessário desenhar um processo avaliativo capaz de utilizar a Teoria de Mudança em diálogo com a implementação das estratégias previstas na prática.

Realizamos recentemente uma avaliação no nível da estratégia organizacional de uma fundação corporativa atuando há 25 anos no Brasil. Para compreender a complexidade e a profundidade dos resultados e impactos gerados pela combinação entre ação programática, apoios específicos a atores e movimentos estratégicos, e o próprio posicionamento e participação ativa da entidade, estruturou-se uma avaliação “de duas vias”.

No primeiro eixo foram coletadas evidências de indicadores de resultados gerados a partir de estudos do conjunto de propostas programáticas e políticas institucionais e da Teoria de Mudança da organização. O outro eixo partiu de uma busca ampla nos campos temáticos de atuação da fundação, coletando dados por meio de entrevistas e grupos focais com organizações parceiras e outros atores.

Esses dois eixos permitiram uma verificação de resultados conforme as estratégias planejadas, assim como dos resultados das estratégias emergentes. Além disso, foi possível compreender o potencial da



Elementos básicos de uma Teoria de Mudança

combinação das estratégias e suas formas de inter-relacionamento na prática, resultando na identificação de um conjunto de *drivers* que indicam quais fatores e elementos contribuem para os resultados de forma transversal.

Uma outra ferramenta de grande importância para uma organização na avaliação de nível estratégico são os Sistemas de Monitoramento e Avaliação Institucionais. Compostos por um conjunto de categorias constitutivas de programas ou áreas de atuação, explicitam indicadores comuns entre eles e que, ao serem monitorados periodicamente, geram informações que podem alimentar processos de avaliação das estratégias institucionais.

Reconhece-se que esse tipo de sistema, por trabalhar com indicadores universais, traz o risco de uniformizar a avaliação de programas muito distintos entre si, tornando a compreensão de resultados superficial e pouco relevante. Portanto, é fundamental que os sistemas de monitoramento e avaliação sejam acompanhados pelas equipes técnicas e que seja feita a análise coletiva institucional dos dados para qualificar e validar sua compreensão. Na nossa experiência, as melhores soluções são aquelas que combinam dados dos sistemas institucionais com outras fontes transversais de coleta, tais como estudos de caso e insumos programáticos específicos.

Recentemente, também tivemos a oportunidade de trabalhar na avaliação dos resultados decorrentes das doações realizadas por outra fundação brasileira. Nesse caso, foi fundamental a construção de um painel organizador de dados antes monitorados por distintos instrumentos e de maneira desarticulada, para ampliar as reflexões sobre as estratégias e po-

sicionamentos organizacionais. Construímos, em um processo participativo com a equipe da entidade, um conjunto de áreas estratégicas representativas dos resultados monitorados até então e orientadoras de novos movimentos.

Por meio de um *survey*, as organizações apoiadas indicaram suas percepções a respeito dos resultados dos projetos dentro das novas áreas, gerando dados que deram à fundação uma visão das partes e do todo, com vistas a encontrar onde estariam as forças da organização. Uma oficina presencial com vinte das organizações apoiadas propiciou aprofundamentos da compreensão sobre os resultados e diálogos que validaram o desenho das áreas estratégicas. O painel final forneceu ao conselho uma visão clara sobre as estratégias de atuação e possibilitou que se avançasse no planejamento estratégico do ciclo seguinte. Embora o sistema de monitoramento institucional em si ainda se encontre em construção, esse produto inicial foi de extrema utilidade para a visão estratégica em nível institucional.

Capacidade avaliativa para avaliação das estratégias institucionais

Os dois exemplos de práticas e ferramentas descritos anteriormente – Teoria de Mudança e Sistemas de Monitoramento – não efetuam por si mesmos mudanças nem utilizam os resultados para tomar decisões ou melhorar ações e processos. É preciso também promover a capacidade do “pensar avaliativo” dentro da organização. Esse conceito, relativo ao campo de estudos sobre a Capacidade Avaliativa Institucional, foi recentemente definido por Buckley et. al. como um “*pensar crítico aplicado*

Compreendemos que o pensar avaliativo é uma capacidade institucional que vai além do ato de realizar avaliações; trata-se de uma atitude recorrente de reflexão estratégica da equipe, prestando atenção ao desenvolvimento do processo organizacional, seus componentes, estágios e dinâmicas, e buscando enxergar relações entre intervenções, programas, articulações e posicionamentos – complexidades que são uma marca das avaliações em nível estratégico.

ao contexto de avaliação, motivado por uma atitude de questionamento e uma crença no valor de evidências, o que envolve: identificar pressupostos, fazer perguntas cuidadosas, buscar compreensão profunda por meio de reflexão e consideração sobre diversas perspectivas e fazendo decisões conscientes em preparo para ação”.

Compreendemos que o pensar avaliativo é uma



capacidade institucional que vai além do ato de realizar avaliações; trata-se de uma atitude recorrente de reflexão estratégica da equipe, prestando atenção ao desenvolvimento do processo organizacional, seus componentes, estágios e dinâmicas, e buscando enxergar relações entre intervenções, programas, articulações e posicionamentos – complexidades que são uma marca das avaliações em nível estratégico. O pensar avaliativo é fundamental para conseguir articular avaliação em níveis verticais (programático) e horizontais (transprogramático e estratégico), de maneira a integrar a avaliação de forma contínua no dia a dia da gestão organizacional.

Essa capacidade avaliativa institucional, do qual o pensar avaliativo faz parte, é construída por meio de estudos da equipe sobre avaliação, suas teorias, abordagens e técnicas e também pela prática. Os processos participativos de avaliação nos quais os integrantes

da organização contribuem nas diversas etapas são oportunidades muito valiosas para se construir capacidade e facilitar apropriações avaliativas.

Para além da equipe, é importante, também, notar outras condições sem as quais as práticas e uso das avaliações não sobrevivem. Necessita-se, por exemplo, assegurar que haja abertura para aprender dentro da organização, com participação, escuta e compromisso das lideranças, além de alocação de tempo e recursos para que sejam instituídos espaços regulares de reflexão e aprendizagem. A viabilidade de sustentar uma cultura avaliativa depende da cultura interna que rege a organização e o contexto externo que constantemente a influencia. De fato, apostar na avaliação como forma de atuar em níveis estratégicos e, ao mesmo tempo, fortalecer a equipe em sua capacidade analítica são, sem dúvida, ações seguras para o desenvolvimento das organizações e o fortalecimento de seus

impactos sociais positivos.

Esperamos ter trazido neste breve ensaio elementos suficientes à defesa das avaliações de estratégias organizacionais como caminho ao desenvolvimento das instituições e à consequente ampliação dos impactos sociais e socioambientais de suas intervenções individuais e coletivas. Esperamos ter também trazido exemplos úteis de abordagens e práticas com esse perfil, bem como marcado a urgência pela construção de capacidade e pensar avaliativos nas organizações como forma de potencializar reflexões e desenvolvimento a partir de suas próprias equipes.

Notas bibliográficas

1 Maior detalhamento sobre esta compreensão de uma organização social pode ser consultado em Silva, A.L.P. Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem. São Paulo: Global/Instituto Fonte, 2001.

2 Para maior aprofundamento sobre Teorias de Mudança, veja artigo no Relatório Anual Move 2013-14, <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/9a7b8df5081085a8.pdf>>.

3 Outras referências utilizadas:

Armani, D. (Org.) – (2013), Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade. 1a ed. – Barueri, SP: Instituto C&A.

Buckley, J. et. al. (2015), "Defining and teaching evaluative thinking: insights from research on critical thinking". American Journal of Evaluation 36 (3).

Mintzberg, H. et. al. (2000), Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, Porto Alegre: Bookman.

Patton, M.Q., Patrizi, P.A. (2010), "Strategy as the focus for evaluation". New Directions for Evaluation, 128, 5-28.

Silva, R., Brandão, D. (2015), "A potência das avaliações para definir estratégias organizacionais", Avaliação do investimento social privado: estratégia organizacional, organização Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Move, São Paulo: Fundação Santillana.